

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Московский государственный университет
экономики, статистики и информатики
Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Вергилес Э.В.

Ведение деловых переговоров

Москва, 2001

УДК 65
ББК 65.290-2
В 311

Вергилес Э.В. Ведение деловых переговоров./Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - М., 2001. - 26 с.

© Вергилес Э.В., 2001 г.

© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2001 г.

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Введение	4
I. Способы ведения деловых переговоров	5
II. Подготовка к переговорам	5
2.1 Подготовка собственных целей	6
2.2 Анализ целей партнера по переговорам	7
2.3. "Внешняя" подготовка к переговорам	8
III. Проведение переговоров	12
3.1 Начало переговоров	12
3.2 Согласование тем	12
3.3 Точка зрения партнера	13
3.4 Определить общие интересы	13
3.5 Веская аргументация	14
3.6 Быть готовым умело возражать	15
3.7 Не обращать внимание на эмоциональную реакцию партнера	16
3.8 Результат переговоров	17
3.9 Основные правила переговорного процесса	18
IV. Некоторые распространенные приемы тактики уловок	20
V. Переговоры с иностранными партнерами	22
VI Анализ переговоров	23
Заключение	25
Литература	26

ВВЕДЕНИЕ.

Переговоры - это факт нашей повседневной жизни. Каждый день мы о чем - то договариваемся. Переговоры являются основным средством получить от других то, чего мы хотим.

Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Стандартная переговорная стратегия очень часто оставляет у людей чувство неудовлетворенности, изнурения или отчуждения, а нередко всего вместе.

Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть податливыми или жестокими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Жестокый участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получает больше.

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев : он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективен; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами.

В переговорном процессе важное значение имеет грамотное ведение не только деловой , особенно дня людей, занятых бизнесом, но и протокольной стороны общения. Успех деятельности во многом зависит, насколько участники владеют наукой и искусством общения, знают общепринятые правила и нормы делового общения, умеют вести переговоры.

I. СПОСОБЫ ВЕДЕНИЯ ДЕДОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.

Существует несколько способов ведения деловых переговоров:

- почтовая переписка;
- телетайп;
- телекс;
- телефон и личные переговоры.

Решение о способе их ведения зависит от многих факторов и, в частности, от времени, которым располагают стороны.

Деловая почтовая переписка далеко не быстрый способ "наведения мостов" и достижения соглашения, особенно с новым партнером.

Телефонные переговоры имеют свои ограничения по времени, они дороги. Преимущества их состоят в экономии времени для решения конкретного вопроса, повышении оперативности. К проведению их необходимо тщательно готовиться и, прежде всего, определить цель и содержание разговора. Полезно зафиксировать круг вопросов на бумаге.

Говорить следует лаконично, так как продолжительность разговора не должна превышать 5 - 6 минут, а его композиция может быть следующей: взаимное представление (1/2 минуты), введение собеседника в курс дела, информация о цели звонка (до 1 минуты), обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора (2-4 минут), завершение разговора, прощание (1/2 минуты).

Начинать разговор надо с представления себя и своей организации. Если собеседник не представился сам, при необходимости вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем я разговариваю. Можно это сделать или в начале, или в конце беседы. Стараться не допускать отклонения собеседника от темы разговора. Стараться выслушивать собеседника, не перебивать его. Долго не молчать, подтверждать свое участие в беседе. Если прекратилась связь, соблюдать правило: перезванивает тот, кто звонил. По громкости поддерживать разговор на том же уровне, что и при беседе очной, не начинать кричать. Целесообразно держать под рукой бумагу и ручку и делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его завершения, чтобы не упустить важные детали. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говоривших.

По телефону могут быть решены со знакомым партнером определенные конкретные вопросы, ранее не согласованные на переговорах. Этот способ не годится для согласования условий контракта купли - продажи. Если в результате телефонного разговора достигнута договоренность, то непременно следует тотчас послать собеседнику *телекс*, в котором подтвердить достигнутую договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждавшемуся вопросу.

Высшей формой ведения переговоров являются *личные переговоры партнеров*.

II. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ.

Крупный успех составляется из множества продуманных и предусмотренных мелочей.

В.О. Ключевский

С какой бы темой ведения переговоров мы не сталкивались: от внутренней проблемы на рабочем месте до международной торговли, от желания получить прибавку к зарплате до приобретения предприятия, от переговоров с профсоюзом до переговоров с иностранцами, - везде отсутствие подготовки представляет собой наиболее серьезный недостаток.

Часто нам кажется, что подготовка не имеет значения. Однако многолетний опыт подсказывает, что отсутствие подготовки весьма опасно. Откуда нам знать, что нам

надо соглашаться, если у нас не будет под рукой каких-либо претендентов или других ориентиров для сравнения, чтобы оценить вырисовывающееся соглашение? Откуда нам знать, что пора уходить с переговоров, если у нас не будет ни малейшего понятия о том, насколько велики шансы добиться своего в каком либо другом месте?

Однако, еще более важным является то, что не чувствуя должной подготовки, мы передаем инициативу противоположной стороне. Мы уменьшаем вероятность того, что сможем выдвинуть какие-то хорошие идеи и аргументы, которые позволят быстро разрешить стоящую перед нами проблему к обоюдному удовлетворению. Таким образом мы лишаем обе стороны переговорного процесса, возможности творческого подхода.

2.1. ПОДГОТОВКА СОБСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.

При подготовке к переговорам главным является постановка собственных целей.

Постановка цели кажется делом достаточно ясным, простым и даже само собой разумеющимся, однако на практике это часто не удаётся. Многие думают: "Я, конечно, знаю, что надо делать" - и ... позволяют поставить перед собой цель другому, допуская тем самым серьезную ошибку. Правильная постановка цели переговоров представляет собой стратегическое решение.

Для любых переговоров НУЖНО определить

Чего я хочу добиться в процессе переговоров?

Цель описывает конечный пункт переговоров (их ожидаемое завершение), который необходимо достичь. Формирование цели отвечает следующим критериям:

1. Цель должна быть зафиксирована письменно именно такой, к которой вы стремитесь; должен быть установлен срок ее выполнения.

2. Цель должна быть реальной.

3. Она должна быть приемлемой с экологической, технической, организационной и социальной точек зрения.

Основу подготовки к переговорам составляет изучение имеющейся корреспонденции, иной поступившей информации, сопоставимых предложений и т.д. Солидный информационный уровень подготовки станет прочным фундаментом вашей позиции на переговорах и будет способствовать достижению поставленной цели.

При формулировке целей необходимо учитывать, что часто результатом переговоров становится компромисс, и поэтому уже до переговоров нужно настраиваться на его достижение. Целесообразно для любых переговоров устанавливать верхние и нижние пределы постановки целей. Соответственно полезно различать такие виды целей:

Цель - желание.

Эта цель выражает конкретное требование, с которым вы идёте на переговоры.

Цель - необходимость.

Достижение подобной цели рассматривается как необходимый результат переговоров.

Если мы формируем цель - желание, то эта цель должна быть для нас реальной. Завышенное требование, которое мы включили в нее и сами считаем, что его осуществление имеет мало шансов, ведет к тому, что наша позиция может быть воспринята несерьезно. Поэтому уже при первом сопротивлении партнеров нужно отказаться от него.

Цель - необходимость не должна слишком отделяться от цели - желания. Это означает, что сама постановка целей и избираемые способы ее достижения должны быть достаточно гибкими. Только в случае, когда область переговоров достаточно

узкая, можно сохранять положенную дистанцию между обеими видами целей.

Значительную роль в переговорном процессе играет последовательность разработки повестки дня, которая в дальнейшем станет основной линией переговоров.

Составить повестку дня для переговоров и положить ее на стол переговоров на видном месте. Тем самым мы поступаем, как партнер, который знает, чего он хочет и хорошо подготовлен.

Пример повестки дня.

Покупка грузового автомобиля

День: 26 октября 1998 г.

Место: Москва

Участники: господин Сергеев, фирма "Автосервис",
господин Миронов

Время: 9.30-11.00

Повестка дня:

1. Требования, предъявляемые к грузовому автомобилю
2. Выбор
3. Оценка имеющегося грузового автомобиля
4. Финансирование
5. Страхование.
6. Разрешение и сдача - приемка.

2.2 АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ ПАРТНЕРА ПО ПЕРЕГОВОРАМ.

Часто в процессе переговоров с нетерпением ждут от партнера разъяснения своих требований и аргументов. Рассматривая позицию другой стороны, нужно уметь распознать движущие мотивы ее поведения.

Подлинные мотивы, за которыми скрывается каждая соответствующая позиция, вытекают из эмоциональных потребностей партнера.

Различают:

Выгоду, расходы, доход, заработки.

Социальное признание (социальные связи, престиж, авторитет, власть).

Комфорт

Уверенность, чувство безопасности

Открытие, любопытство, самоопределение

Социальное участие

Здоровье.

Эти мотивы являются основными и все же зачастую упускаются из виду в общении с партнером. Часто придерживаются мнения, что преобладают, например, только финансовые интересы. Плодотворный путь - осуществить комплексный подход к рассмотрению положения дел, а также попутно осветить мотивы партнера.

При подготовке к переговорам необходимо установить, кто имеет полномочия принимать решения, и постараться глубже вникнуть в преследуемые другими участниками цели. Предлагается различать следующих участников переговоров:

Тот, кто принимает решения

Он надёлен компетенцией принимать главные решения. В конечном счете именно он решает, можно ли, например, сказать " нет, даже если все участники переговоров говорят " да ", и наоборот. При принятии собственных решений он концентрирует

внимание на последствиях переговоров для той организации, которую представляет.

Тот, кто оказывает влияние

В его задачи входит , например , отыскание правовых, организационных, технических деталей решения интересующего вопроса. Это обходится дорого.

Тот, кто применяет решение

Он практически реализует результаты переговоров или отклоняет принятые решения в глубине души. Основой согласия является оценка выгоды. Если "реализатор" не видит непосредственной выгоды для себя, то , скорее всего, будет действовать по правилу : "Это было не здесь изобретено - не здесь будем и выполнять".

Тот, кто устанавливает контакт

Всегда находятся лица, которые видят свою задачу в том , чтобы расчистить дорогу к цели или, наоборот, отрезать пути к ней. Они часто дают информацию и рекомендации, как следует действовать.

В действиях участников переговоров необходимо распознать , смотря по обстоятельствам, общие интересы, которые принесут взаимную выгоду. Соответствие основывается часто на несоответствии. В таком случае, например, торг акциями начинается лишь потому, что покупатель верит в повышение курса, а продавец думает о его понижении. Эти различные мнения являются основой для торга. Подобные же факторы действуют в процессе переговоров.

Это означает, что если уже в преддверии переговоров мы сумеем лучше понять интересы партнера, в чем они совпадают, а в чем не совпадают с нашими интересами, то во время переговоров мы почувствуем, что понимаем другого. Тот, кто чувствует себя понятым своим собеседником, всегда склонен считать его симпатичным и правдивым. Если мы хотим, чтобы и партнер признал наши интересы, то необходимо первым начинать с признания интересов партнера.

2.3. «ВНЕШНЯЯ» ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

При подготовке к переговорам необходимо обратить внимание не только на моменты, касающиеся "внутренней" подготовки, но и моменты во "внешней" подготовки переговоров, в которых чаще всего совершают промахи наши деловые люди.

Вот некоторые аспекты, которые должны быть учтены при "внешней" подготовке переговоров.

1. Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам.

2. Некоторые деловые люди считают, что идти на уступки с самого начала, значит , показать свою слабость. Однако в цивилизованном мире сложилось убеждение : идти на небольшие уступки считается признаком хорошего тона, гибкости, уважительного отношения к партнеру.

3. Численность делегаций регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций. Эта численность согласовывается предварительно. Отклонения от правила паритета возможна в виду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров. При этом нужно иметь в виду, что более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому следует избегать большой разницы в численности.

4. Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то уменьшают количество переговоривающихся. Правда, при этом есть риск, что какие то моменты в договоренности могут быть упущены. Так что приходится взвешивать и выбирать.

Нужно учесть еще и то, что более многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

5. Язык переговоров настолько важен, что подлежит обязательному предварительному обсуждению. Здесь уступки неуместны : находится вариант " приемлемый " для обеих сторон.

6. На Западе очень строго соблюдается распределение обязанностей и полномочий. Поэтому прежде всего необходимо получить достоверные сведения о пределах компетенции конкретного руководителя. И только потом к нему обращаться.

7. Условливаться о переговорах принято не менее чем за 2 - 3 дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые для обсуждения, а также продолжительность встречи. В этот же момент стороны договариваются о материалах, необходимых для обсуждения, а также об итоговых документах или устных декларациях. Время начала переговоров принято соблюдать неукоснительно обеими сторонами.

8. Принято, что чем выше положение приглашаемого лица, тем за больший срок ему присылают приглашение. Поэтому приглашения выслать следует, как только наметились сроки. Раннее приглашение является скрытым комплиментом, подчеркивающим значимость приглашаемого.

В этом есть , кроме этического, и прагматическое обстоятельство. Чем раньше пригласим, тем больше вероятности, что называемое время для приглашаемого лица будет свободно.

А получив принципиальное согласие, можно быть уверенными , что только чрезвычайные обстоятельства могут заставить уважающих себя людей отказаться от обещания.

9. Деловые встречи, в особенности переговоры, проводятся в специально отведенном и приспособленном помещении. Перед каждым участником переговоров желательно поставить карточку, на которой указаны фамилия, имя и отчество участника, фирма или организация, которую он представляет. На столах участники должны найти бумагу и письменные принадлежности.

Организацию деловых встреч целиком берет на себя сторона - инициатор либо по договоренности одна из сторон, становящаяся принимающей стороной.

10. Напряженной работе больше способствуют жесткие стулья, нежели мягкие кресла. Последние расслабляют, поэтому для переговоров используются стулья.

11. Поставить минеральную воду можно на стол, где происходят переговоры. Но лучше - на отдельный, рядом стоящий столик. Это связано с тем, что минеральная вода может разбрызгаться. Работать на мокром столе с бумагами крайне неудобно. Фужеры (стаканы) должны стоять перевернутыми, в знак того, что ими пока никто не пользовался. Хорошим тоном будет подать чай и кофе с небольшим количеством печеных изделий.

12. Воспитанный человек не закурит в комнате, если в ней отсутствует пепельница. Как раз наличие пепельницы и является разрешением к курению. Если хозяева против курения во время переговоров, они убирают пепельницы. Если не против - то ставят.

Но не все знают эти правила и могут стряхивать пепел в бумажный кулечек, который сами же и изготовили. Необходимо проявлять " упреждающую заботу " : встретив гостей, объяснить им, где находится курительная комната.

13. Запись переговоров (стенограмму или на магнитофон) нужно производить только по предварительному обоюдному согласию сторон. Поэтому первое, что нужно сделать, - обсудить этот вопрос с партнерами.

14. Делегацию гостей принято сажать лицом к двери - психологически они будут чувствовать себя более комфортно.

15. Если в переговорах участвуют три и более делегации, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола.

16. Не отвлекаться на телефонные звонки, лучше отключить телефон. Партнер должен верить, что для нас переговоры - самое главное сейчас. Приготовить заранее всю необходимую по данному вопросу документацию, чтобы потом не бегать или не посылать кого - либо за ней. Заранее повесить на дверь табличку " Идут переговоры! Просьба не входить!".

17. Установилась практика, в силу которой вполне достаточно, если встречать прибывших будет симпатичная, привлекательная и (обязательно) улыбчивая девушка.

Приехавшим это нравится больше, чем если встречает руководитель - мужчина, в то же время потеря дорогого времени руководителя при этом меньше. В некоторых странах даже принято, чтобы при входе встречал прибывших не член делегации хозяев.

18. Встречать прибывающих на переговоры необходимо в вестибюле 1-го этажа. Это удобно во всех отношениях: и достаточно комфортно для ожидающего, и прибывших легко отличить от тех, кто решительно направляется по своим делам.

19. Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.

20. Представление участников происходит до начала переговоров. Это позволяет прибывшим сесть так, чтобы оказаться поблизости с интересующими их партнерами.

21. Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев и представляет (по убывающей) членов своей команды. Затем то же самое делает руководитель делегации гостей. Такой порядок подчеркивает уважение к гостям, поскольку, согласно общим правилам, в начале представляются те, чей статус ниже.

22. Прибывшие в числе гостей дамы пользуются преимуществом при оказании знаков внимания вслед за главой делегации. Встречая делегацию в аэропорту или на вокзале, глава принимающей стороны должен вручить цветы всем дамам - как членам делегации, так и сопровождающим лицам. Цветы при встрече и прощания должны быть завернуты в целлофан.

23. Слишком короткое рукопожатие очень сухой ладони свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь указывает на нервозность, волнение. Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, нежели обычно, - проявление дружеского отношения. Задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость.

24. Имена - отчества партнеров знать совершенно необходимо. Обращение без имени - отчества производит неприятное впечатление.

Если не расслышалось имя партнера, необходимо вручить ему свою визитку. Партнер вручит свою. Или просто переспросить, ничего зазорного в этом нет. За интерес к своей персоне не осуждают.

25. После прибытия гостей члены делегации хозяев должны иметь дело только с ними. Никакие внутренние дела не должны от этого отвлекать. Руководитель, ушедший на переговоры, должен восприниматься сотрудниками как уехавший в командировку (на время переговоров). Забвение этого правила делает унижительным положение гостей, вынужденных дожидаться, когда хозяева сделают свои дела. Всякого подошедшего сотрудника член делегации должен отправить восвояси.

26. При первой встрече сувениры вручают хозяева. Если у гостей также приготовлены сувениры, то они их дарят вслед.

27. Ценность сувенира должна соответствовать рангу того, кому дарят : самый дорогой, естественно, - главе и т.д.

28. Сигналом к началу переговоров служит приглашение главы делегации гостей. Дает он его после того, как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.

29. Переводчик располагается слева от главы делегации. Если это невозможно, то сзади.

30. При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. При прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга.

Не случайно термин "противостояние" имеет два смысла: и расположение в пространстве, и конфликт.

31. Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это мы замечаем в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.

32. Психологическое преимущество в переговорах имеет делегация хозяев. Поэтому небезразлично, на чьей территории они проходят. И об этом необходимо помнить, готовясь сделать предложение о переговорах.

33. В первую очередь необходимо понять точку зрения партнера. Это позволит предложить решение, учитывающее интересы обеих сторон и, следовательно, имеющее большие шансы на успех.

34. В начале переговоров инициатор их должен рассказать о своей фирме и своих предложениях.

III. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ.

Предварительное знание того,
что собираешься сделать,
дает смелость и легкость.

Дидро

3.1 НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

Не следует начинать переговоры с основной их темы. Нужно с самого начала создать доброжелательную, непринужденную атмосферу, что в значительной степени поможет достижению договоренностей. Поэтому рекомендуется, если это первая встреча, обменяться сведениями друг о друге, о рынке интересующих друг друга товаров, обсудить программу предстоящих переговоров, выслушать пожелания партнеров, выслушать впечатление прибывших. Если это не первая встреча, то следует также поинтересоваться о переменах на фирме после предыдущей встречи, о здоровье членов семьи. Можно коснуться и политической тематики, текущих событий в спортивной и культурной жизни.

Очень важно соблюдение дисциплины. Члены делегации (группы) не должны во время переговоров заниматься посторонними делами, а должны внимательно следить за происходящими событиями и выступлениями. За столом переговоров не место " особому мнению ", каждый член делегации (группы) должен придерживаться единой, заранее выработанной стратегии и тактики.

Приступив к обсуждению предмета переговоров, нужно выяснить не только заинтересованность партнера в сделке, но и степень этой заинтересованности, что важно для выработки переговоров. Со своей стороны не следует проявлять торопливости, особой заинтересованности, чтобы не ослабить своей позиции.

3.2 СОГЛАСОВАНИЕ ТЕМ

На практике в начале переговоров редко согласовываются темы предстоящего обсуждения. Поэтому партнеры часто не понимают друг друга, не замечая этого , хотя говорят об одном и том же деле.

При определении тем переговоров вопрос состоит в том, чтобы участники четко установили, что именно каждый из них хотел бы обсудить.

Пока происходит поиск и отбор тем для переговоров, следует отказаться от всех оценок мнения какой - либо стороны. На данном этапе цель состоит в том, чтобы все вопросы и темы, к которым проявили интерес договаривающиеся стороны, привести в логическую последовательность.

На основании совместно составленного списка тем (повестки дня) можно оперативно выяснить, какие пункты должны быть освещены основательно, а какие могут быть рассмотрены в быстром темпе.

Примеры тематических структур.

- предмет
- составные части
- покупная цена, условия платежа
- срок платежа
- отзывы
- услуги, оказываемые поставщиками
- срок поставки
- доставка
- спецификация и инструктаж
- предмет сдачи в наем
- помещения
- отношение, вытекающее из договора найма помещения
- срок наступления правоотношения
- поручительство
- косметический ремонт / ремонт
- прекращение правоотношения
- плата за найм / размер платы
- правила проживания в жилом доме

- гарантия / обеспечение
- техническое обслуживание
- возврат
- право расторжения договора
- оговорка в договоре о сохранении права собственности (например, при покупке в рассрочку до полной оплаты стоимости товара)
- подсудность

Как только темы для переговоров согласованы, стороны в большинстве случаев представляют свои позиции.

3.3. ТОЧКА ЗРЕНИЯ ПАРТНЕРА.

Позиция партнера, выражая определенный интерес, часто содержит одностороннюю оценку проблемы и соответствующее видение ее решения. После того как сторона представила свое понимание существа дела, другая должна внести какие -то коррективы в свою позицию, чтобы сдвинуть решение проблемы с места.

При односторонней интерпретации проблемы в большинстве случаев нетрудно уловить на слух, какими " хорошими " являются аргументы выступающего и какие недостатки присущи позиции партнера. Однако заблуждается тот, кто считает, что подобный подход может помочь лучше реализовать собственные интересы.

Бывает трудно разглядеть скрывающиеся за той или иной позицией личные интересы и потребности. В рамках обмена мнениями по обсуждаемой проблеме каждый знает, как важен для другого определенный пункт переговоров. Участники переговоров нередко начинают склоняться к изменению своей позиции, как только слышат, с какой твердостью партнер представляет и защищает собственную точку зрения. В глубине души начинается процесс нахождения взаимного согласия в процессе переговоров и проверки того, на какие уступки может пойти другая сторона.

3.4 ОПРЕДЕЛИТЬ ОБЩИЕ ИНТЕРЕСЫ.

Основная цель в этой фазе переговоров - получение побольше информации о взаимно интересующих фактах, точка зрения и прочности позиции сторон. На основе полученной информации каждая сторона может решить для себя, какими возможностями она располагает и в какой мере хочет и может проявить гибкость в этой фазе переговоров. Необходимо установить как общие, так и различающиеся интересы сторон.

От обеих сторон требуется большое терпение. Необходимо каждый раз делать различия между субъективной позицией и ее оценкой. Всегда, когда собственная позиция рассматривается как " объективная истина " , возникают дополнительные разногласия по обсуждаемому вопросу.

Пример: *В семье возник спор о том, кому из детей передать родительский дом, который эксплуатируется уже 15 лет, и какую сумму денег получают другие дети. Каждый участвующий в споре представляет только свои интересы. Соответствующую позицию определяют следующие намерения:*

- передача дома в конце года,
- принятие дома на себя,
- денежная компенсация другим детям,
- желание найти совместное решение.

Денежная сумма, которую может уплатить вступающий во владение домом наследник, зависит от того, какие ипотечные взносы следует еще сделать, по

каким местным ценам продаются такие же точно дома, к какому сроку следует выплатить денежную компенсацию, на какие пособия могут рассчитывать родители и т.д.

Позиции других наследников определяются тем, заинтересованы ли они также вступить во владение домом, какие профессиональные интересы они преследуют, нужны ли им срочно деньги для собственного дела и т.д.

Совместно обсуждаются взаимные ожидания и пожелания на будущее. **Не** только то, что принадлежит одному по праву, но и к чему стремится каждый в будущем и как это можно практически реализовать. В ходе таких обсуждений постепенно выясняется решающий момент: в чем интересы участников совпадают и в чем они различаются, в чем может быть, и непримиримы.

3.5. ВЕСКАЯ АРГУМЕНТАЦИЯ.

Более или менее сознательная стратегия большинства людей в процессе переговоров заключается в том, чтобы добиться для себя побольше выгод. Многие убедились на своем опыте, что они больше желали, чем хотели на самом деле, или давали меньше, чем хотели дать.

Известно также, что при встрече двух человек часто начинается своеобразная игра превосходства. Эта игра, которая может быстро перерасти в борьбу, происходит при каждом удобном случае, например, в уличном транспорте, в дискуссиях, на торгах и т. д.

Наше убеждение и эгоцентрическая аргументация не достаточны для того, чтобы убедить другую сторону. Как же наше мнение может "дойти" до партнера? Для этого необходимо приспособиться к его стилю речи и интеллектуальному уровню.

Нужно спрашивать себя:

- Как партнер смотрит на ситуацию?
- Каковы его интересы и проблемы?
- Каков его опыт, относящийся к обсуждаемой теме?
- Какое мнение он защищает? Кто влияет на него? Лишь тогда, когда мы накопили достаточно большой объем информации, можем использовать аргументы в споре с партнером. Аргументы лишь тогда попадают в цель, когда с ними вынуждена считаться противоположная сторона. Поэтому всегда необходимо взвешивать свои аргументы: какое они могут иметь значение для другой стороны и какое воздействие на нее могут оказать.

Аргументы тогда сильны, когда учитывают интересы-проблемы, заботы, риски и даже увлечения партнера.

Сформулированная аргументация состоит из двух частей, а именно из утверждения и обоснования. Обоснование может состоять из цифр, данных, фактов, сравнений, примеров и т.д.

Мы можем построить свою аргументацию следующим образом:

Формальные действия	Пример
1. Информация, утверждение, описание действительного положения дел.	Из-за технических дефектов станка выпускается 30% бракованной продукции. Положение нетерпимое. Срочно необходим выход из этого затруднительного положения.
2. Довод	Статистические данные об эксплуатационном использовании оборудования и удельном весе брака. Кроме того, наши клиенты постоянно жалуются на поставку бракованной продукции.
3. Пример	До сих пор мы всегда только ремонтировали станки и заменяли отдельные детали. Разумеется, мы этим не устраним технические дефекты.
4. Вывод	Только приобретение новых станков поможет нам выйти из затруднительного положения. Поэтому я предлагаю отложить инвестиции в другие сферы и направить их на закупку станков.

Выстраивая свою аргументацию, всегда нужно принимать во внимание интересы и проблемы другой стороны. *Обнадеживающий аргумент обещает другой стороне ожидаемый ею собственный успех.*

3.6 БЫТЬ ГОТОВЫМ УМЕЛО ВОЗРАЖАТЬ.

Практически в процессе любых переговоров мы сталкиваемся с возражениями против своих высказываний, произнесенных прямо или скорее завуалировано:

- "Это же ведь не может так функционировать".
- "При этом мы упускаем из виду следующий важный аспект".

Для того чтобы не возник ненужный спор, мы должны открыто проявлять уважение к мнению партнера. Не пытаться сходу опровергать его контраргументы, так как это слишком часто вызывает дополнительное сопротивление. Прежде всего, нужно позволить ему просто высказаться, потому что за высказыванием партнера всегда стоит мотив. Если нам удастся распознать его и в своем ответном выступлении детально проанализировать, тогда мы сможем лучше убедить партнера, используя его же высказывания. Нам надо увидеть в высказываниях партнера вклад в переговоры.

Многие люди, когда их не устраивает мнение другой стороны, реагируют на ситуацию следующим образом:

- перебивают партнера,
- больше не слушают
- делают неприветливое лицо,
- откидываются назад,
- дольше, чем это необходимо, обдумывают собственный ответ. Соответствующая реакция другой стороны не заставляет себя ждать:
- мое мнение отклоняется,
- он/ она меня не слушает,
- он/она мне несимпатичен /несимпатична,

- не имеет смысла продолжать разговор.

Поведение, возражения или сомнения партнера необходимо рассматривать как сигнал, который нам указывает, что партнеры, хотя и прислушиваются к нашим формулировкам и аргументам, но все еще не убеждены в их правоте или значимости. Нужно быть готовым к тому, что они могут теперь изложить контраргументы в другом смысловом контексте. Каждое возражение показывает нам позицию другой стороны на данный момент. Поскольку человек не меняет свое мнение, как одежду, мы должны помочь ему изменить свою точку зрения на новую без того, чтобы он потерял свое лицо.

Общие правила применения возражений;

- Позитивно и уважительно отнестись к высказываниям партнера
- Внимательно слушать, молчать, размышлять и задавать вопросы »

Подыскивать мотив для возражения

- Не делать паузы перед ответом
- Отвечать твердым, уверенным голосом
- Если мы не знаем ответа, нужно отложить его на некоторое время
- Избегать, начинать словами "да, но ...", искать какие-то обходные пути для своей аргументации.

Даже если не следует добиваться консенсуса по существу дела, то по возможности всегда должен достигаться эмоциональный консенсус.

3.7. НЕ ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЕ НА ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ РЕАКЦИЮ ПАРТНЕРА

От чего это зависит, что с одними партнерами мы ладим, в то время как с другими не очень, а с некоторыми вообще не можем понять друг друга ?

В течение нашей жизни у нас вырабатывается определенный стиль речи и поведения. В дополнение ко всему в беседе раскрывается кругозор собеседника. Кругозор партнеров по переговорам, естественно, различается. Кто игнорирует эти различия, действует по правилу: если у нас в распоряжении в качестве единственного аргумента имеется лишь молоток, то мы поддаемся искушению обращаться с окружающими как с гвоздями.

Этому методу переговоров противостоят слова Генри Форда : " Если вообще имеется секрет успеха, то он состоит в умении встать на позицию другого и рассматривать со всей колокольни его дела, как свои".

Из сказанного следует:

- Для того, чтобы вести конструктивный диалог, независимо от того, как относится к этому партнер, необходимо выработать широкий спектр эффективных способов и навыков общения.

- Если два партнера не могут договориться друг с другом, то тогда существует опасность, что один захочет переложить вину за это на другого.

Пример действий, ориентированных на конфликт или консенсус:

Ориентированные на конфликт

1. Возражать
"Этого я еще не слышал"
"Это вы видите в искаженном свете"
"Здесь вы меня неправильно поняли"
2. Поучать
"Вы должны еще раз точно просмотреть документы"
"Вы должны меня лучше слушать"
"Итак, теперь вы меня внимательно

Ориентированные на консенсус

1. Задавать вопросы
"Какого вы мнения об этом?"
"Как вы об этом догадались?"
"К какой теме вы хотите обратиться?"
3. Констатировать
"Это новый аспект вопроса для меня"
"Мне трудно следить за вами"

послушайте”

3. Опрадывать

“Это, по-видимому, было так...”

“Этого мне никто не сказал”

4. Убеждать

“Вы ведь со мной одного мнения, что...”

5. Утверждать, настаивать

“По-другому это нельзя сделать”

“Я на это смотрю так”

3. “Я” – обращение

“Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующей теме”

“Мне нравится ход переговоров, которые мы до сих пор вели”

4. Внимательно слушать

“Из вашего высказывания я заключаю, что ...”

“Что касается меня, я с вами соглашусь, но как ...”

“Я правильно вас понял, что...”

5. “Выгода” – аргументация

“Это означает для вас...”

“Тем самым вы получаете гарантию ...”

“Это вам позволит ...”

“Это требуется вам ...”

3.8 РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ

Нельзя полагаться на память. Уже в процессе переговоров нужно делать записи. Записи имеют то преимущество, что мы можем позднее лучше рассмотреть отдельные темы.

Для того, чтобы оставаться сосредоточенным во время переговоров, необходимо записывать не все детали обсуждения, а только главные аспекты, например, такие, как обязательства и обещания, которые дали мы или наш партнер.

Для того, чтобы прийти к соглашению, нужно выяснить:

- что было достигнуто,
- с чем согласны обе стороны,
- на чем мы хотим остановиться,
- какие шаги будут следующими.

Необходимо сформулировать конкретное предложение и спросить партнера прямо, согласен ли он с предложением, может ли его принять. Смотря по обстоятельствам, спросить также вот о чем:

- что еще остается открытым?
- что еще вам мешает?
- чего вы еще опасаетесь?

При необходимости сделать уступку партнеру, которая позитивно настроит его и облегчит достижение соглашения. Написанное (от руки) соглашение связывает партнеров еще сильнее, чем устная договоренность. В отдельных случаях письменный протокол рассматривают как доказательство недоверия. Можно сказать:

“Следуя принятому порядку, мы должны зафиксировать наше соглашение, чтобы позднее исключить разногласия или различные интерпретации. Ведь никто не знает, что может произойти завтра”.

Каждые переговоры должны оканчиваться следующими договоренностями:

- описать ситуацию такой, какая она есть на самом деле,
- вынести решение,
- привлечь экспертов,
- передать решение другой инстанции (например, в суд, вышестоящему лицу и т.д.),
- заключить соглашение.

Любой результат переговоров должен давать обоим сторонам как можно больше выгод. Прежде чем выразить окончательное согласие, желательно задать себе следующие вопросы:

- В достаточной ли мере были учтены и использованы все имевшиеся возможности?
- Действительно ли достигнуто решение проблемы?
- Были ли учтены финансовые, правовые, организационные последствия, а также последствия личного порядка, вытекающие из предложенного решения?
- Что способствует или препятствует реализации соглашения на практике?

Не нужно расходиться во мнениях по тем пунктам, которые уже согласованы. Когда партнер представит составленное им соглашение, подписывать лишь то, что прочитали, поняли и с чем согласны.

Для того, чтобы закрепить все аспекты соглашения, нужно применить "принцип четырех глаз". Это означает, что необходимо учитывать иерархию и связи в социальной системе, в которую вписаны наши полномочия и действия как участника переговорного процесса. Поэтому обещания или договоренности тогда будут иметь обязательную силу, когда они письменно удостоверены вышестоящим лицом.

При составлении соглашения надо учитывать следующие обстоятельства:

1. Возможности обхода соглашения каждой из сторон.
2. Санкции к нарушителям соглашения.
3. Условия, при которых соглашение теряет силу.
4. Процедура досрочного расторжения соглашения.
5. Возможные ходы на случай, когда изменение ситуации может сделать соглашение невыгодным для одной из сторон.
6. Контроль за соблюдением соглашения.
7. Процедура продления соглашения.
8. Процедура модификации соглашения при изменении условий.
9. Имидж соглашения, впечатление, которое он будет производить.

3.9 ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Только та победа истинна,
когда никто не считает
себя побежденным.

Будда

1. Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться - просят разрешения у него условленным знаком.

2. Серьезные люди до начала переговоров основательно изучают своих партнеров. Это настолько распространенная практика, что информация об этом никого не покоробит. Более того, покажет Вас с лучшей стороны.

3. Сразу согласившись с предложенной ценой, мы создаем у партнера впечатление, что они продешевили. Это может привести к изменению их позиции: либо тут же появятся условия, фактически поднимающие цену, либо подписание договора будет отложено, возможно, навсегда. Чтобы такого не случилось - надо торговаться. По существу или для виду - зависит от конкретного случая.

4. Основное правило компромисса: *прежде чем резать пирог - увеличьте его*. В силу этого - чем шире раздвинуты рамки обсуждения, тем больше возможностей сторонам безболезненно компенсировать уступки при решении основной проблемы. Например: "Если Вы уступите в цене, мы дополнительно берем на себя обучение персонала...".

5. Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем

присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление "нечистой игры", их рекомендуется избегать.

6. Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи.

Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, а это уже нечестная игра. Если выходят по другим делам, то это прямое неуважение к партнерам, принижение их значимости.

Информацию к переговорам можно получить, объявив перерыв, когда это может сделать и другая сторона.

7. Во время переговоров руки членов делегации должны быть на столе. Известно, что руки являются источником информации. Когда они спрятаны, то это подсознательно воспринимается как напряжение ситуации.

Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы означают защиту, оборону и т. д.

8. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих дам.

9. Записи во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно: неужели ничего полезного он от меня не услышал? Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере, чтобы не обидеть партнеров.

10. Чай, кофе хозяева обязаны предлагать только в случае, если переговоры затягиваются и требуется взбодриться. В остальном - на усмотрение хозяев.

11. Разносят чай (кофе) вначале гостям, начиная с руководителя, потом - своим.

12. Признаком хорошего тона является не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне предприятия. Экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала - все это относится к коммерческой тайне.

13. На то, что нас кто-то обманул, лучше не ссылаться. Иначе может сработать "эффект неудачника", наш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование серьезных гарантий не нуждается в подобных "плаксивых" обоснованиях.

14. Увидев просчет партнера, рекомендуется сказать ему об этом: честный поступок повысит наш имидж и укрепит взаимоотношения как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

15. Такие произвольные действия, как поигрывание ручкой во время разговора, дерганье галстука или салфетки, постукивание и т. п., не приняты, так как они отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия выявляют человека, не обученного этике.

16. Рисование узоров в блокноте мешает слушать, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. И говорит это о том, что человек не знает правильных приемов слушания.

17. Дружеское похлопывание по плечу мало кому нравится (исключение составляют американцы, да и то не все). Поэтому подобных фамильярно-снискходительных жестов следует избегать.

18. После подписания соглашения, устные договоренности, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу.

19. Устная договоренность равносильна письменному соглашению только в случае, когда она заключена с первым лицом. Со всеми остальными она играет роль протокола о намерениях, то есть необязательна к исполнению.

20. Для гостей, прибывших на переговоры, обязательно планируют

развлекательную программу: посещение театров, концертов, ресторана (или организация банкета), знакомство с достопримечательностями и т. п.

21. В чужой стране приглашают хозяева. В своей - инициатор переговоров. Отсутствие приглашений обычно означает намек на потерю интереса к партнеру. Как правило, платит тот, кто приглашает.

IV. НЕКОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПРИЕМЫ ТАКТИКИ УЛОВОК

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода "грязные уловки". Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать.

Есть целый ряд практических приемов и хитростей, с помощью которых люди могут получить преимущество на переговорах. Некоторые из этих приемов известны всем. Их шкала широка - от обманов и оскорблений, наносящих психологический ущерб, до различных форм нажима, их применение преследует цель достичь каких-то существенных побед в непринципиальном сражении воли. Такая тактика может быть названа торгом уловок.

В практике уловок можно выделить три основных приема: преднамеренный обман, психологическая война и позиционное давление.

1. Преднамеренный обман

Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений.

• Фальшивые факты.

Самая старая из переговорных уловок состоит в том, чтобы сделать заведомо ложное утверждение. Практика удостоверения фактов снижает стимул к обману и риску того, что мы будем обмануты.

• Неясные полномочия

Представители другой стороны могут заставить нас поверить, что они, как и мы, наделены всеми полномочиями идти на компромисс, хотя на самом деле это не так. После того как на нас нажимали изо всех сил и наконец выработано твердое соглашение, они объявляют, что должны у кого-то заручиться одобрением. Эта техника предназначена для того, чтобы получить возможность "откусить от яблока еще немного".

Прежде чем начать игру в поддавки, нужно удостовериться насчет полномочий другой стороны. Вполне правомерно спросить: "Каковы ваши полномочия в данных переговорах?". Если ответ неясен, можно выразить желание поговорить с кем-нибудь, кто действительно уполномочен решать, или дать ясно понять, что мы и наша сторона резервирует за собой такую же свободу пересмотреть любой пункт соглашения. Или можно сказать: "Если завтра ваш начальник одобрит этот проект, мы будем его придерживаться. В противном случае каждый из нас имеет право предложить изменения".

• Сомнительные намерения

Если намерения другой стороны выполнять соглашение сомнительно, вполне возможно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

2. Психологическая война

Такая тактика направлена на то, чтобы мы почувствовали себя неудобно и чтобы у нас появилось желание закончить переговоры как можно быстрее.

• Стрессовые ситуации

Мы должны осторожно относиться к таким, на первый взгляд, несерьезным вопросам о том, где проводить переговоры - у нас, у них или на нейтральной

территории. В отличие от общепринятой мудрости выгодно принять предложение встретиться на чужом поле.

Если мы находимся на территории другой стороны, необходимо себя спросить, чувствуем ли мы напряжение, стресс, и если так, то почему. Если в комнате очень шумно, если температура слишком высока или низка, если нет места для конфиденциальной консультации с коллегой, нужно иметь в виду, что такое окружение могло быть преднамеренно создано с целью способствовать возникновению у нас желания быстрее закончить переговоры, а значит, делать уступки.

Если мы считаем, что окружающие обстоятельства могут нанести ущерб переговорам, надо не колеблясь сказать об этом. Можно предложить поменяться местами, сделать перерыв или собраться в другом месте и в другое время. В каждом случае наша задача состоит в том, чтобы понять причины наших ощущений, обсудить эту проблему с другой стороной, а затем в объективной и принципиальной манере условиться о более удобном окружении.

- *Личные нападки*

Есть еще ряд уловок, к которым может прибегнуть другая сторона. Например, использовать устную или другую информацию, чтобы мы почувствовали себя неудобно. Нам могут сделать замечание относительно одежды или вида. "Похоже вы не спали всю ночь. Плохи дела на работе?" Могут также намеренно заставлять нас ждать или прерывать переговоры для общения с другими; могут намекать, что мы несведущи. В любом случае выявление подобной тактики поможет свести к нулю ее эффект; четкая постановка вопроса способна предотвратить рецидив.

- *Угрозы*

Угрозы являются самой бесчестной тактикой на переговорах. Кажется, что угрожать легко - во всяком случае намного легче, чем выдвигать предложения. Для этого нужно всего несколько слов и, если они возымеют действие, то делать ничего не надо. Однако угрозы могут привести к контругрозам по увеличивающей спирали и расстроить переговоры или даже разрушить отношения.

Реагировать на угрозы можно только в том случае, если они реальны. Можно проигнорировать их, относиться к ним как к несанкционированным, высказанным слишком поспешно или просто не имеющим отношения к делу. Кроме того, можно устроить так, что передавать эти угрозы будет казаться рискованным делом. В одну из компаний поступил целый ряд фальшивых угроз, доставляющих много беспокойства компании. Они моментально прекратились, когда секретарь компании начал отвечать на все телефонные звонки следующим образом: "Ваш голос записывается. Какой номер вы набираете?"

3. Тактика позиционного давления

Эта тактика предназначена для создания такой ситуации, когда только одна сторона вынуждена идти на существенные переговоры.

- *Отказ от переговоров*

Что можно предпринять, если другая сторона напрочь отказывается вести переговоры?

Первое - необходимо считать этот отказ возможным маневром, попыткой использовать свое согласие на переговоры в качестве приманки для получения каких-то уступок по существу. Вариант ответа на подобный замысел состоит в том, чтобы объявить о предварительных условиях переговоров.

Второе - обсудить их отказ принимать участие в переговорах. Необходимо сделать так, чтобы они узнали об этом прямо от нас или от третьей стороны. Не нападать на отказ договариваться, а постараться выяснить интересы, которые стоят за нежеланием вести переговоры. Можно предложить несколько вариантов, к

примеру , переговоры с участием третьей стороны, с помощью писем или при посредничестве каких-то частных лиц.

- *Растущие требования*

В ходе переговоров другая сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Она может поднять вновь те вопросы, которые уже были урегулированы. Эта тактика имеет двойное преимущество: во-первых, снимает необходимость уступать по всей проблеме; во-вторых, возникает психологический эффект, который заставит нас быстрее согласиться с их очередными требованиями, пока они не выдвинули новые.

Когда удостоверимся в подобном поведении другой стороны, необходимо сказать им прямо, и, пожалуй, взять перерыв, чтобы обдумать стоит ли продолжать переговоры и на какой основе.

Иногда очень трудно решить, что значит вести переговоры "по-честному". Полезно в начале переговоров сказать: "Слушайте, может быть это не принято, но я хочу знать правила игры, которую мы собираемся вести. Собираемся ли мы достичь разумного соглашения как можно быстрее и с минимальными усилиями или займемся "жестким торгом", в котором победит более упрямый парень?". Чтобы мы не приняли нужно быть готовым к борьбе с нечестной тактикой. Нужно быть столь же твердым, как и они, даже тверже. Легче защищать принципы, чем незаконные приемы.

V. ПЕРЕГОВОРЫ С ИНОСТРАННЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Строя тактику переговоров с иностранными партнерами, следует учитывать национальные особенности собеседников, их психологию, привычки, обычаи, увлечения. Знания эти помогут быстрее найти с ними общий язык.

Поскольку мимика, поза, жест - это настоящий, хотя и беззвучный язык, то нельзя полагать, что он будет одинаков у различных этнических групп народов. Один и тот же жест или выразительное движение у разных народов означает разные вещи. Так, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропашу или неудачу, у хорвата означает признак удовольствия и успеха.

Если в Голландии повернуть указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то нас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает рукой на грудь, а японец - на нос.

Следует иметь в виду, что ловушка часто состоит в том, что в разных странах один и тот же жест нередко означает прямо противоположное.

В США, например: "ноль", образованный большим и указательным пальцем, говорит: "все нормально", "все о'кей". В Японии этот же жест означает просто "деньги", во Франции - ноль. В Португалии и некоторых других странах он вообще воспринимается как неприличный.

Итальянец или француз, если считает какую-либо идею глупой, выразительно стукнет ладонью по лбу, как бы восклицает: "Да ты с ума сошел!" А британец или испанец этим же жестом показывает, как он доволен собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил наш ум. Палец же в сторону указывает, что слегка "поехала крыша". Немец в знак восхищения чьей-то идеей поднимает вверх брови. У англичанина тот же жест означает крайний скептицизм.

Европейцы в общении не придают особой роли левой или правой руке. Но нужно быть осторожным на Ближнем Востоке: нельзя кому-либо протянуть еду, деньги или подарок левой рукой, этим можно нанести оскорбление собеседнику, так как у тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой.

При общении с иностранцами лучше всего придерживаться правила: если неизвестны точные значения жестов, лучше вообще их исключить.

При подготовке к переговорам с иностранными партнерами, необходимо обратить внимание на особенности национальных стилей их проведения, так как это оказывает непосредственное влияние на процесс ведения переговоров.

Американский стиль характеризуется высоким профессионализмом. Редко можно встретить в делегации человека некомпетентного в вопросах, по которым ведется переговоры. Причем каждый член делегации относительно самостоятелен при принятии решения.

Особенность французского национального стиля заключается в том, что французы стараются избегать официальных обсуждений вопросов "один на один". На переговорах они стремятся сохранить свою независимость, однако при принятии окончательных решений члены делегации менее самостоятельны и свободны, чем, например, американцы.

Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают, по возможности, еще до переговоров обсудить те или иные вопросы. Кроме того, французы предпочитают вести переговоры на своем родном языке. Но вообще, французы всегда учтивы, вежливы, любезны, склонны к шутке и непринужденны в общении.

На переговорах с китайцами обычно четко разграничиваются отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе китайцы большое внимание уделяют внешнему виду партнеров, манере их поведения. По этим признакам они определяют статус каждого из участников, и затем уже ориентируются только на людей с более высоким статусом, причем как официальным, так и неофициальным.

Уступки обычно делают под конец переговоров, после того, как оценят возможности противоположной стороны. Если партнер в ходе переговоров допустил ошибки, то они умело будут использованы китайской стороной.

Японцы во время официальных переговоров стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций. Если мы делаем им большие уступки, они, скорее всего, ответят тем же. А вот использование угроз эффекта не принесет. Хотя японцы и сами при переговорах с более слабым партнером могут прибегать к угрозам.

Венгры во время переговоров не любят торговаться и поэтому склонны пойти на уступки, ничего не требуя взамен. Для них чувства национальной гордости и национального самосознания могут заслонить все остальное.

Немцы обычно заранее очень тщательно прорабатывают свою позицию, а на переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим. Они, как правило, вступают только в те переговоры, в которых с достаточностью видят возможность нахождения решения.

Англичане значительно меньше внимания уделяют вопросам подготовки к переговорам. Они считают, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение.

VI. АНАЛИЗ ПЕРЕГОВОРОВ

Состоявшиеся переговоры полезно проанализировать. Это позволит приобрести опыт, избавит от повторения ошибок. Ниже приводится перечень позиций и вопросов для анализа результатов переговоров.

1. Достижение цели.

Чего мы достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей?

2. Причины достижения данных результатов; выводы на будущее.

3. Подготовка переговоров.

Хорошо ли мы подготовились - по содержанию?
- по составу участников?
- по организации?

4. Настрой на партнера.

Правильно ли мы настроились на партнера, на его интересы, цели, проблемы, уровень знаний, возможные возражения?

5. Оценка представленных полномочий.

Достаточно было их или нет?

Были ли они сужены или расширены?

6. Свобода действий в рамках переговоров.

Были ли использованы все имеющиеся возможности для достижения соглашения?

7. Эффективность аргументации.

Какие аргументы были убедительны для партнера, почему?

Какие аргументы он отклонил, почему?

8 Новые аспекты

Выдвинул ли партнер какие-либо неожиданные факторы и критерии оценки предмета разговора, какие?

Почему мы их не учли на стадии подготовки?

9. Необходимость компромисса.

Пришлось ли в ходе переговоров пойти на уступки, почему?

Как теперь можно оценить их последствия?

10. План ведения переговоров.

Была ли соблюдена запланированная поэтапная программа ведения переговоров?

11. Участие коллектива - "команды".

Все сделали участники для достижения цели, в чем это проявилось?

Оптимальным ли был состав "команды"?

12. Атмосфера переговоров.

Что способствовало созданию конструктивной, доброжелательной атмосферы, что препятствовало?

13. Обеспечение успеха.

Что помогло найти "полянку взаимодействия"? Является ли полученный результат взаимовыгодным? Каковы перспективы развития отношений с партнером?

14. Недостатки.

Что следует предпринять в связи с тем, что поставленные цели не были достигнуты?

15. Предложения.

Какие новые выводы принципиального характера по отношению к проблеме можно сделать на основании результатов закончившихся переговоров?

Какие предложения для более успешного решения задач в будущем можно сделать в связи с этим?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, личные встречи и переговоры - это большое искусство. Они требуют большого умения владеть собой, овладения находчивостью, быстрой ориентации для того, чтобы принимать правильные оперативно-тактические решения при быстроменяющейся ситуации, способности к поиску и нахождению компромисса, проявлению гибкости. Крайне полезно индивидуальное знание характера и личных качеств партнера по переговорам или умение составить в короткое время правильное представление о нем, выявить действительные его намерения и возможности.

Для быстрого достижения поставленной цели следует тщательно готовиться к предстоящим переговорам, предусматривать возможные ситуации, не полагаться на стереотипы, подбирать так команду, чтобы ее участники могли оказать помощь в возникающих ситуациях.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров. - М.: ИНФРА-М, 1996.
2. Грачев Ю. Н. Ведение переговоров с инофирмами. - М.: АО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.
3. Дашков Л. П.» Данилов А. И. Предпринимательство и бизнес. - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1995.
4. Ксенчук ЕЛ., Киянова М.К. Технология успеха., М. «Дело», 1993г.
5. Пелих А.С., Кизилова ТТ., Пронченко АЛТ. Имидж делового человека. - М.: "Приор", 1997.
6. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения., М. 1997.
7. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. - М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 1996.
8. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. - Мн.: Амалфея, 1996.