

Министерство образования и науки РФ
Алтайский государственный университет

С. В. Рязанова

СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

Учебное пособие



Барнаул

Издательство
Алтайского государственного
университета
2014

УДК 33(075.8)

ББК 65я73

Р 991

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *С. В. Лобова*;
кандидат экономических наук, доцент *О. А. Горянинская*

Рязанова, С. В.

Р 991 **Стратегии ведения переговоров в конкурентной среде** [Текст] :
учебное пособие / С. В. Рязанова. — Барнаул : Изд-во Алт. ун-та,
2014. — 140 с.

ISBN 978-5-7904-1850-1

В пособии рассматриваются основные понятия и определения стратегий переговорного процесса, тактические приемы и уловки, приемы аргументирования и способы отработки возражений, используемые в современном бизнесе. В пособии представлены социально-психологические аспекты подготовки и проведения переговоров, влияние личностных и национальных стилей, а также вопросы бизнес-этикета при проведении деловых переговоров.

Предназначено для студентов и магистров направлений «экономика» и «менеджмент», а также слушателей системы послевузовского образования.

УДК 33(075.8)

ББК 65я73

*Настоящее издание опубликовано в рамках реализации
Программы стратегического развития
Алтайского государственного университета*

ISBN 978-5-7904-1850-1

© Рязанова С. В., 2014
© Оформление. Издательство
Алтайского государственного
университета, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Содержание курса.....	5
Программа курса.....	6
Тема 1	
СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА	9
1.1. История исследований переговорного процесса	9
1.2. Понятие, классификации деловых переговоров.....	10
Вопросы и задания для семинаров.....	12
Задания для самостоятельной работы.....	12
Тема 2	
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ	13
2.1. Особенности межличностного восприятия деловых партнеров	13
2.2. Речевые коммуникации в переговорном процессе.....	16
2.2.1. Подготовка выступления на переговорах	16
2.2.2. Аудиальная сторона переговоров.....	22
2.2.3. Формулирование вопросов на переговорах	26
2.3. Невербальная технология переговоров	28
Вопросы и задания для семинаров.....	34
Контрольный тест.....	34
Задания для самостоятельной работы.....	36
Тема 3	
ВЫБОР СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ	40
3.1. Основные стратегии переговоров.....	40
3.2. Тактические приемы и уловки	42
Вопросы и задания для семинаров.....	47
Задания для самостоятельной работы.....	65
Тема 4	74
ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	74
4.1. Подготовка к проведению переговоров.....	74
4.2. Проведение и завершение переговоров.....	76

Вопросы и задания для семинаров.....	81
Контрольный тест.....	81
Задания для самостоятельной работы.....	82
Тема 5	83
МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ	83
5.1. Основные техники аргументации	83
5.2. Работа с возражениями на переговорах	86
Вопросы и задания для семинаров.....	89
Задания для самостоятельной работы.....	90
Тест	90
Тема 6	100
ОСОБЕННОСТИ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ	100
6.1. Основные требования к телефонным переговорам	100
6.2. Этикет телефонного общения.....	102
Вопросы и задания для семинаров.....	104
Задания для самостоятельной работы.....	104
Тема 7	105
СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	105
7.1. Личностный стиль ведения переговоров.....	105
7.2. Влияние национального стиля на ведение переговоров	106
Вопросы и задания для семинаров.....	107
Задания для самостоятельной работы.....	108
Тест	108
Тема 8	114
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ БИЗНЕС-ЭТИКЕТА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ	114
8.1. Деловой протокол приема делегаций и проведения переговоров	114
8.2. Бизнес-этикет деловых мероприятий	121
8.3. Деловые подарки в бизнес-среде	126
8.4. Дресс-код как составляющая бизнес-этикета	129
Вопросы и задания для семинаров.....	133
Контрольный тест.....	134
Задания для самостоятельной работы.....	136
Вопросы для подготовки к зачету/экзамену.....	137
Библиографический список	138

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Цели и задачи курса — освоение теоретических знаний в области организации переговоров и стратегий ведения переговорного процесса, приобретение умений использовать эти знания в профессиональной деятельности и формирование необходимых общекультурных и профессиональных компетенций.

Место курса в профессиональной подготовке. Учебная дисциплина относится к гуманитарному, социальному и экономическому циклу, вариативной части. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы знания, умения и владение навыками, формируемые предшествующими дисциплинами: «Экономическая теория», «Менеджмент», «Теория предпринимательской деятельности».

Требования к результатам освоения курса. В результате изучения курса студент должен:

- **знать** подходы к разработке организационно-управленческих решений; основные стратегии и тактические приемы переговорного процесса; методы и приемы аргументирования; способы маневрирования в переговорном процессе; подходы к подготовке и проведению сложных переговоров; психологические аспекты проведения деловых переговоров; бизнес-этикет;
- **уметь** оценивать возможность их применения в условиях переговорного процесса; анализировать особенности переговоров в конкурентной среде; использовать основные тактические приемы; разрабатывать системный, стратегический подход к подготовке и проведению сложных переговоров;
- **владеть** умениями самостоятельно принимать решения в нестандартных ситуациях, на основе проведения переговоров заключать договоры и контролировать их выполнение; способностью к самоанализу и оценке проведенных переговоров как дальнейшей стратегии организации и развития качеств успешного переговорщика в условиях конкурентной среды.

Основные развиваемые компетенции: общекультурные — способность принимать организационно-управленческие решения, готовность

нести за них ответственность, в том числе в нестандартных ситуациях; владеть навыками публичной и научной речи; профессиональные — способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.

Форма промежуточного и итогового контроля — учет активности на лекциях и семинарах, тестирование, ситуационные задания, зачет или экзамен в соответствии с учебным планом.

ПРОГРАММА КУРСА

Тема 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

История исследований переговорного процесса. Основные методы исследования переговоров. Основные понятия и определения переговорного процесса. Функции переговоров: информационная, коммуникативная, функция контроля и регулирования, функция манипулирования, функция отвлечения внимания, или «маскировочная» функция.

Основные классификации переговоров и их характеристика: в зависимости от заинтересованности сторон в переговорах; по стилям переговоров; в зависимости от потребностей участников переговоров; в зависимости от уровня представительства на переговорах; в зависимости от числа участников; в зависимости от степени регулярности.

Тема 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Особенности межличностного восприятия деловых партнеров. Основные барьеры восприятия. Психологические механизмы идентификации, эмпатии, рефлексии и аттракции в условиях переговорного процесса.

Речевые коммуникации в переговорном процессе. Подготовка выступлений на переговорах. Требования к языку речи. Речевые обороты как выражение эмоциональных установок на переговорах. Налаживание контакта с аудиторией. Факторы, влияющие на установление контакта. Приемы управления аудиторией.

Аудиальная сторона переговоров. Процесс слушания. Психологическая типология слушателей. Типичные ошибки активного слушания. Приемы активного слушания. Формулирование вопросов на переговорах. Технология использования вопросов в рамках переговоров. Основные рекомендации к правильной постановке вопросов. Карта вопросов.

Невербальная технология переговоров. Характеристика компонентов невербальной коммуникации.

Тема 3. ВЫБОР СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Основные стратегии переговоров, их содержательная характеристика. Тактика переговоров. Тактические приемы стратегии торга: тактики «давления»; тактики «дисквалификации»; тактики «завышение первоначальных требований»; «расстановка ложных акцентов в собственной позиции», «салями», «выдвижения требований по возрастающей»; тактики «ухода»; тактики «пакета» (пакетирования, увязки) и др.

Конструктивные техники и приемы в рамках принципиальной стратегии: «разделение проблемы на отдельные составляющие»; «вынесения спорных вопросов «за скобки»; тактика «блока»; тактика «пробного шара»; «поиск общей зоны решения»; «постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов»; «компромисс».

Уловки в процессе переговоров, их характеристика и способы противостояния.

Тема 4. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Подготовка к проведению переговоров. Характеристика содержательной части. Сбор информации о партнерах. Определение своих интересов, интересов партнеров в переговорах, расстановка их приоритетов; нахождение объективных критериев. Разработка переговорной концепции. Планирование личной линии поведения на переговорах.

Организационная часть подготовки проведения переговоров. Определение участников переговоров. Определение места и времени встречи. Подготовка и согласование вопросов по проблеме переговоров.

Проведение и завершение переговоров. Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения. Правило первого предложения. Дебаты. Зона конкретных предложений. Заключительный этап: принятие решений и завершение переговоров. Анализ результатов переговоров.

Тема 5. МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Основные техники аргументации. Использование «Я-высказываний». Метод положительных ответов Сократа. Метод двусторонней аргументации. Метод развертывания аргументации. Метод разделения аргументов. Аналогия. Сравнение. «Бумеранг» и др.

Работа с возражениями на переговорах. Типовые возражения, связанные с недостаточностью мотивации, и их обработка. Типовые возражения, связанные с недостаточностью ресурсов, и их обработка. Типовые возражения, связанные с конкуренцией, и их обработка. Возражения по цене.

Тема 6. ОСОБЕННОСТИ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Основные требования к телефонным переговорам. Сценарий телефонных переговоров, его содержательная характеристика. Планирование и проведение телефонных переговоров.

Этикет телефонного общения: правила приветствий и представлений. Правила мобильного этикета.

Тема 7. СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Личностный стиль ведения переговоров. Качества идеального переговорщика. Условия переговоров как фактор, влияющий на личностные качества участников переговоров.

Влияние национального стиля на ведение переговоров. Группы факторов, определяющих особенности национального стиля ведения переговоров.

Тема 8. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ БИЗНЕС-ЭТИКЕТА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Деловой протокол приема делегаций и проведения переговоров. Правила приветствия и представления. Визитная карточка как форма представления. Цветочный этикет в бизнесе. Правила рассадки в машинах. Протокольное обеспечение в гостиницах. Протокольные требования, предъявляемые к гостинице.

Деловой протокол проведения переговоров. Визит вежливости. Чайный офисный этикет. Рассадка за столом во время проведения переговоров.

Бизнес-этикет деловых мероприятий. Виды приемов и их характеристика. Составление списка приглашенных и его рассылка. Основные правила рассадки за столом. Порядок проведения приема.

Деловые подарки в бизнес-среде. Дресс-код как составляющая бизнес-этикета. Международные стили дресс-кодов. Правила дресс-кода на официальных мероприятиях.

Тема 1

СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

1.1. История исследований переговорного процесса

Деловые переговоры — это наука и техника бизнеса. Владение данной наукой во многом определяет успех ведения дел. Переговоры как одна из форм делового общения имеет более жесткие формально-ролевые рамки, полномочия участников переговоров определены более четко, следование процедуре проведения переговоров является обязательным, также актуальны знания психологии восприятия партнеров.

Само понятие «переговоры» является русским эквивалентом английского термина *negotiation* и французского *negotiation* (от латинского *negotium*: *nes, ni* — нет и *otium* — досуг). Самые ранние употребления этого термина связаны с торговлей и деятельностью купцов (франц. *negociant*, англ. *negotiant* — *торговец, неgociант*).

Перелом в исследовании переговорного процесса наступил в 1950–1970-е гг., а в конце XX в. Оно было поставлено на систематическую научную основу. Лидируют здесь американские ученые, в одном из американских учебников по переговорам авторы приводят библиографию, которая насчитывает более 3000 наименований.

Всю 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», они содержат конкретные советы, рецепты и приемы 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. Четвертая группа представлена трудами, изучающими принципы и психологические аспекты взаимоотношений участников переговоров.

Основными направлениями исследований являются:

- анализ конкретных ситуаций, характеристики участников переговоров;
- структура, этапы переговоров;
- тактические приемы, применяемые в ходе переговоров;
- организация и процедура проведения переговоров;
- институт посредничества в переговорах;
- национальные особенности (стили) ведения переговоров;
- психологические особенности восприятия партнерами по переговорам обсуждаемой проблемы и поведения друг друга¹.

Основные методы исследования переговоров: наблюдение, изучение документов, анкетирование и интервьюирование, анализ литературы, контент-анализ, ивент-анализ, составление когнитивных карт, игровое моделирование.

1.2. Понятие, классификации деловых переговоров

Любые переговоры — это взаимодействие сторон, которое предполагает наличие следующих особенностей:

1. Наличие проблемы.
2. Сходство и различие интересов сторон.
3. Взаимозависимость участников переговоров. Чем выше взаимозависимость, тем больше шансов успешного завершения переговоров, и наоборот.
4. Сложная структура переговорного процесса. Большинство исследователей переговорного процесса выделяют три стадии переговоров: подготовительную, взаимодействие, т. е. сами переговоры, и их завершение.
5. Общение сторон как неотъемлемая часть переговоров.
6. Совместное решение проблемы.

Переговоры — это процесс коммуникативного взаимодействия нескольких сторон, направленный на достижение определенных договоренностей, удовлетворяющих основные интересы сторон.

¹ Шеретов С.Г. Ведение переговоров: учебное пособие. Алматы : Юрист, 2008.

Функции переговоров (по М. М. Лебедевой):

1. Информационная функция. Заключается в сборе, обработке, хранении и передаче информации, необходимой для принятия решений во время переговоров. Информационная функция может проявляться в дезинформации оппонентов.

2. Коммуникативная функция. Связана с налаживанием и поддержанием связей в процессе взаимодействия сторон.

3. Функция контроля и регулирования. Контроль обеспечивает выполнения принятых решений. Выделяет финансовый (на основе сравнения стоимостных показателей) и административный контроль (призван оценивать деятельность сотрудников). Функция регулирования реализуется в случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей и требуются решения по выполнению тех или иных вопросов.

4. Пропагандистская, или функция манипулирования. Реализуется посредством влияния на общественное мнение, участники могут влиять на ход переговоров: привлекать союзников, предъявлять претензии оппонентам и т. п.

5. Функция отвлечения внимания, или «маскировочная» функция. Заключается в том, что одна из сторон пытается выиграть время для анализа ситуации, создает видимость стремления к сотрудничеству, в то же время наращивая собственный потенциал.

КЛАССИФИКАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ**В зависимости от заинтересованности сторон в переговорах:**

- переговоры, в которых участники (или один из участников) мало заинтересованы в их положительном исходе;
- переговоры, в которых участники проявляют умеренный интерес к достижению результата;
- переговоры, участники которых реально заинтересованы в совместном решении проблемы.

По стилям переговоров:

- переговоры в стиле «win-win»;
- переговоры в стиле «lose-lose»;
- переговоры в стиле «win-lose».

В зависимости от потребностей участников переговоров (по мнению французского исследователя переговоров Ж.-И. Нирамбера):

1. Переговоры, участник которых стремится удовлетворить потребности противника.
2. Переговоры, участник которых позволяет противнику попытаться удовлетворить свои потребности.
3. Переговоры, участник которых пытается удовлетворить потребности противника и свои собственные.

4. Переговоры, участник которых идет навстречу потребностям противника.
5. Переговоры, участник которых идет навстречу потребностям противника и своим собственным.

В зависимости от уровня представительства на переговорах:

- высший уровень (в переговорах участвуют главы фирм, корпораций и т. п.);
- средний уровень (менеджер среднего звена, те, кто непосредственно занимается данной проблемой).

В зависимости от числа участников:

- двусторонние переговоры;
- многосторонние переговоры.

В зависимости от степени регулярности:

- разовые переговоры;
- регулярные (возобновляемые) переговоры.

Среди других типологий отметим разделение переговоров на:

- прямые и непрямые;
- открытые и конфиденциальные;
- стандартные и нестандартные.

Прямые переговоры ведутся непосредственно самими участниками, непрямые могут проходить с помощью посредников (медиаторов). О конфиденциальных переговорах обычно ничего не сообщается в средствах массовой информации. Стандартными принято называть переговоры, когда достаточно прозрачны основные обстоятельства и правила игры, принципы аргументации, присутствуют тексты стандартных договоров. В случае же, когда действия и принципы еще не определены, переговоры принято называть нестандартными.

Вопросы и задания для семинаров

1. Определите основные особенности переговоров, дайте определение.
2. Дайте характеристику основным признакам переговоров.
3. Выделите основные функции переговоров, приведите примеры.
4. Дайте характеристику методам исследования переговоров. Определите эффективность их использования.

Задания для самостоятельной работы

1. Консенсус и голосование: определите достоинства и недостатки этих методов принятия решений.
2. История развития переговорного процесса.
3. Теория игр как научная модель для переговорного процесса.
4. Медиаторы, их роль в переговорном процессе.
5. Морально-этические вопросы проведения переговоров.

Тема 2

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

2.1. Особенности межличностного восприятия² деловых партнеров

Переговорный процесс требует определенных навыков межличностного общения. От того, насколько глубоко происходит понимание партнера, его эмоционального состояния, намерений, отношения к нам зависят дальнейшие отношения и совместные действия.

Восприятие (перцепция) — психологический механизм межличностного общения, способствующий возникновению различных суждений о партнере и формированию определенного взаимопонимания между собой.

На восприятие большое влияние оказывают накопленный познавательный опыт, профессиональные знания, личностные особенности психики, потребности и мотивы (т. н. апперцепция).

Каждый из партнеров пытается понять другого, выявить его интересы, сформировать образ партнера. При этом адекватному прочтению образа партнера мешают **перцептивные барьеры (эффекты)**³:

- эффект превосходства;
- эффект привлекательности;
- эффект ореола;
- эффект предрасположенности;

² Более подробно см. курс «Деловое общение».

³ Титова Л. Г. Деловое общение : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. М. : Юнити-Дана, 2005.

- эффект снисходительности;
- эффект первого впечатления;
- эффект стереотипизации.

Барьер превосходства возникает при неравенстве социальных позиций партнера, когда происходит переоценка или недооценка личностных качеств друг друга. Ошибка восприятия может проявиться в возрастной, гендерной, интеллектуальной, профессиональной или вместе взятых характеристиках.

Барьер привлекательности формируется на основе представлений о красоте и привлекательности. Критериями оценки привлекательности могут служить внешний вид делового партнера (черты лица, мимика, осанка, рост, вес, эстетика одежды), манеры общения, поведения. Деловой партнер, воспринимаемый как привлекательный, переоценивается по нравственным и психологическим качествам.

Барьер ореола — перенос оценочного впечатления о деловом партнере на восприятие всех его психологических качеств и поступков, экстраполяция одного качества на все другие характеристики делового партнера. Оценка идет по шкале «хороший — плохой», если его кто-то оценил как «хороший парень», то, и другие его могут оценивать как не просто «хороший», а еще и «надежный», «добрый», «ответственный» и т. д.

Барьер предрасположенности (отношения к нам) связан с проявлением определенного отношения (позитивного или негативного) одного делового партнера к другому. Основным признаком отношения может быть согласие или несогласие делового партнера в решении деловой проблемы.

Барьер снисходительности — благосклонное отношение к партнеру, которое может зависеть от его возраста («молодой, что он знает»), опыта, знаний и т. п.

Эффект первого впечатления — связан с тем, что на основе опыта, комплекса ощущений (на визуальном, аудиальном, кинестетическом уровнях) создается первичный целостный образ делового партнера: «с ним можно иметь дело» или «он опасный человек» и т. п.

Барьер стереотипизации — соотношение деловых партнеров с определенной социально-культурной группой, который отражается в эффекте стереотипов («блондинка», «кавказец», «деревенщина» и т. п.).

На основе механизмов восприятия у деловых партнеров формируются собственные стратегии общения, оценки деловой ситуации, которые определяют дальнейшие модели поведения деловых партнеров.

Процесс восприятия неразрывно связан с процессом взаимодействия, в частности с такими важными психологическими механизмами, как **идентификация, эмпатия, рефлексия и аттракция**.

Идентификация — уподобление себя партнеру. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как он действовал бы в подобных ситуациях.

Эмпатия — понимание партнера на уровне чувств и эмоций, буквально «вчувствование» в тело партнера по общению, предугадывание его реакций и слов. Такое погружение создает комфортный внутренний фон в общении, при котором возникает ощущение понимания партнера и повышение интереса к нему, формирует взаимное ощущение контакта; позволяет предугадывать, как будет в дальнейшем развиваться ситуация.

Как идентификация, так и эмпатия требуют решения еще одного вопроса: как будет тот, другой, т. е. партнер по общению, понимать меня.

Процесс понимания друг друга опосредован **процессом рефлексии**. В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня, т. е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга⁴.

Особый круг проблем межличностного восприятия возникает в связи с включением в этот процесс эмоциональных отношений. Специфическим механизмом понимания партнера при этом является межличностная аттракция.

Аттракция (attract — *притягивать, привлекать*) — процесс формирования привлекательности человека.

Существует ряд приемов, способствующих формированию аттракции:

Прием «имя собственное»: обращение к партнеру по общению по имени. Имя как символ личности, обращаясь к партнеру по имени (отчеству), оказывают внимание к данной личности, что, в свою очередь, вызывает чувство удовлетворения (положительные эмоции). Тот, кто вызывает положительные эмоции, осознанно или неосознанно притягивает к себе, формируя аттракцию.

Прием «зеркало отношений». Китайская пословица гласит: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин». Общение проходит более комфортно, когда партнеры благожелательно относятся друг к другу, искренне и по-доброму улыбаются, имеют приятное выражение лица.

Следует помнить, что улыбка может иметь множество оттенков: злорадная улыбка, «оскал», «ехидная», «американская» улыбка. Но положительные эмоции и эффект привлекательности вызывает действительно искренняя улыбка, соответствующая месту и действию.

⁴ Чернышева Л.И. Механизмы восприятия и понимания в межличностных отношениях // Элитариум: центр дистанционного образования [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/2011/08/10/mekhanizmy_vosprijatija_ponimanija.html.

Прием «золотые слова». Общаюсь с партнером, независимо от его пола, возраста и ранга, следует делать ему комплименты. Комплимент — это небольшое преувеличение положительных качеств человека. В основе механизма действия комплиментов лежит психологический феномен внушения. Когда человек слышит в свой адрес приятные слова, возникает эффект внушения, как следствие — образование положительных эмоций и расположенность к партнеру.

Комплименты не должны быть банальными («как прекрасно вы сегодня выглядите»), чересчур преувеличенными («вы такой трудяга, как слон»), ироничным («вы, когда сердитая, всех клиентов распугиваете») и т. д.

Прием «терпеливый слушатель». Умение терпеливо и внимательно слушать собеседника вызывает симпатии и является своего рода комплиментом по отношению к нему. Умение задавать вопросы, на которые партнеру будет интересно отвечать, можно считать большим и полезным искусством. Поощряя собеседника к рассказу о себе, о своих достижениях, можно завоевать его расположение.

Прием «личная жизнь». Проявляя искреннюю заинтересованность к высказываниям, проблемам делового партнера, можно пробудить его симпатию к вам. Заранее определите интересы собеседника и пополните собственные знания по этим вопросам.

Все эти приемы действительно будут эффективными, когда есть доверие друг к другу, высокий уровень профессионализма, сходство жизненных позиций.

2.2. Речевые коммуникации в переговорном процессе

2.2.1. Подготовка выступления на переговорах

Речевые коммуникации на переговорах — исключительно важная форма общения и взаимодействия, в рамках которой происходит обмен мнениями по предмету переговоров.

Речи, выступления, заявления и т. п. на переговорах следует тщательно планировать. Их содержание должно быть разработано так, чтобы дальнейшее взаимодействие между партнерами привело к поставленной цели.

Подготовка и планирование речи предполагает ответы на следующие вопросы:

- 1) что говорить?
- 2) как говорить?
- 3) кто говорит?

Ответ на вопрос: **«Что говорить?»** подразумевает под собой соблюдение грамотной речи в соответствии с нормами современного литера-

турного языка, достаточный словарный запас и обладание способностью извлечь из памяти нужное слово в нужный момент, а также логичное построение речи в соответствии с психологией ее восприятия.

Любая речь с точки зрения ее структуры строится по единому принципу и состоит из трех частей: 1) вступление; 2) основная часть; 3) заключение.

ВСТУПЛЕНИЕ. Основная цель — привлечь внимание слушателей, подготовить аудиторию к восприятию основной части; завоевать доверие аудитории; вызвать интерес к предмету.

Выступление можно начать с интересного примера, пословицы, поговорки, юмористического высказывания, вопроса или сообщения, сразу захватывающего внимание аудитории. При этом следует учитывать состав аудитории, степень ее подготовленности, эмоциональный настрой.

Некоторые речевые приемы, которые могут быть использованы во вступительной части:

- изложение плана предстоящей речи;
- актуальность темы с позиции сегодняшнего дня;
- история вопроса и др.

Следует соблюдать пропорции речи: вступление и заключение не должны составлять более трети всего выступления. От того, как построено вступление, зависит первое впечатление о выступающем. Слушатели сразу настраиваются против, если оратор держится высокомерно, безразлично, отчужденно. Нельзя начинать свое выступление с извинений. Следует помнить, что лучше всего воспринимается и запоминается то, что дается в начале и конце сообщения. В психологии это называется действием закона первого и последнего места (закона края).

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ. При изложении основной части выступающий должен следить за тем, чтобы предмет речи оставался неизменным, чтобы на него «нанизывались» все аргументы, подчеркивая и укрепляя те или иные аспекты.

Следует соблюдать логическую последовательность и стройность в подаче материала, ориентируясь на ожидания аудитории.

Структура выступления зависит от используемых методов изложения:

- 1) индуктивный метод — изложение материала от частного к общему. Речь начинается с конкретного случая, а после подводится к обобщенным выводам;
- 2) дедуктивный метод — изложение материала от общего к частному. Вначале выдвигаются какие-либо предположения, а затем разъясняется их смысл на конкретных примерах;
- 3) метод аналогии — совпадение различных явлений, событий, фактов. Обычно параллель проводится с тем, что хорошо известно слушателям;

- 4) концентрический метод — расположение материала вокруг главной проблемы. Оратор переходит от общего рассмотрения центрального вопроса к более конкретному и углубленному его анализу;
- 5) ступенчатый метод — последовательное изложение одного вопроса за другим;
- 6) исторический метод — изложение материала в хронологической последовательности, описание и анализ изменений, которые произошли в том или ином лице, предмете с течением времени.

При работе над главной частью следует уделить внимание логическим (обращенным к разуму слушателя) и психологическим (обращенным к чувствам) доводам. При этом самые сильные доводы принято располагать в конце речи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В заключении следует сделать выводы; закрепить основную мысль в памяти слушателей (повторить вкратце); призвать к действию («закон края»).

Требования к языку речи и выступления на переговорах. Основными критериями качества языка могут быть следующие:

- грамматическая правильность;
- точность и уместность понятий;
- экономичность;
- использование изобразительных возможностей языка: синонимических возможностей, сравнений, фразеологизмов.

В публичной речи следует избегать:

- сленговых форм;
- слов-паразитов;
- «заезженных» формулировок;
- фонетических стяжений и иноязычных вкраплений и т. п.

Использование указанных критериев придает речи прямолинейный, ясный, сильный и непринужденный характер.

Речевые обороты как выражение эмоциональных установок на переговорах⁵:

На переговорах очень важно правильно ориентироваться в отношении своего партнера, принимает или не принимает он предложение, с какой эмоциональной нагрузкой это проявляется.

Если внимательно прислушаться и присмотреться к выступающему, по его оборотам речи можно определить его эмоциональную установку, понять его мысли и манеру переживаний.

⁵ Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах : учеб.пособие. М. : ИН-ФРА-М, 2004.

По Р. И. Мокшанцеву, можно выделить пять степеней принятия (одобрения) или неприятия (неодобрения) предложения.

Первая степень. Нейтральная. Согласие или несогласие выражается простыми высказываниями: «Да», «Нет».

Вторая степень. Слабая. Согласие выражается в форме подтверждения, несогласие — в форме критики. Например: «Правильно», «Согласен» или «Неправильно», «Не пойдет», «Невозможно».

Третья степень. Средняя. Согласие выражается в форме похвалы, несогласие — в форме ругани. И то и другое выражает еще деловую форму отношений и воспринимается как деловая. Например: «Очень хорошо», «Здорово», «Замечательно», «Отлично» или «Плохо», «Глупо», «Никуда не пойдет», «Неразумно».

Четвертая степень. Усиленная. Происходит преодоление психологического порога. Участник переговоров стремится выразить прежде всего свои чувства. Деловое отношение переходит в субъективное эмоциональное отношение с ярко заметной потребностью его выразить. Согласие выражается в форме умиления, взволнованности, несогласие — в форме негодования, возмущения. Например: «Великолепно», «Чудесно», «Сказочно», «Фантастично» или «Абсолютно невозможно», «Крайне скверно», «Мерзко», «Дико», «Полная ерунда».

Пятая степень. Высшая аффективная. Кипят эмоции, как позитивные, так и негативные. Отношения — исключительно на эмоциональной основе, согласие выражается в форме торжества («Прелесть», «С ума сойти»), несогласие — в форме отвращения («Отвратительно»).

По повторению лишенных информации аффективных слов можно распознать, на какой именно аффективной ступени находится участник переговоров.

Также следует отметить, что между одобрением, принятием и отрицанием располагается нерешительность, неопределенность. Она может быть лишенной аффекта и сигнализируется вполне обыкновенным: «Может быть», «Дело в том, что...».

«Как говорить?» — предполагает умение владеть собой и включает следующее⁶:

- 1) **естественность поведения выступающего**: раскованность, доброжелательный настрой по отношению к слушателям, умение «отрывать» от текста, говорить свободно, не заученным текстом;

⁶ Оратор и аудитория. Виды полемики. Правила ведения полемики // Риторика. Модуль 4. — Институт дистанционного образования [Электронный ресурс]. URL: http://kurs.ido.tpu.ru/courses/rhetic_1/tema_9.htm.

- 2) **соблюдение техники речи.** Специалисты выделяют следующие составляющие техники речи: дикцию, темп речи, интонацию, умение владеть голосом (голосовые акустические характеристики).

Рассмотрим подробнее эти составляющие.

Дикция (*dictio* — произнесение) — это произнесение звуков. Четкое произнесение звуков и слов заставляет вслушиваться в речь, и наоборот, дефекты речи, «глотание» звуков и слогов будут заставлять аудиторию переспрашивать информацию либо вообще «пропускать» ее.

Хорошая дикция тесно связана с темпом. Темп (*tempus* — *время*) — это скорость нашей речи, то время, за которое мы произносим текст. Нормальный темп речи — 120–150 слов в минуту. Это примерно одна страница печатного текста 1,5 интервала, прочитанная за 2–2,5 минуты. Речь менее 100 слов в минуту считается медленной, более 150 — очень быстрой, особенно в том случае, когда оратор не обладает четкостью произношения и гибкостью интонаций.

Выступающий должен уметь менять темп при необходимости: замедлять или убыстрять свою речь, подчеркивая значимость тех или иных моментов.

Достаточно часто встречаются две крайности речи: слишком быстрый или слишком медленный и однородный темп речи на протяжении всего выступления. И та и другая крайности темпа утомляют и нервируют аудиторию.

Интонация (*intonare* — громко произносить) — важное смысловозначительное средство языка. Одно и то же предложение, произнесенное с разной интонацией, приобретает разный смысл. Часто интонации, с которой произнесена фраза, доверяют больше, чем словам, т. е. прямому смыслу фразы. И это уникальное явление в русском языке. Например, фразе «закройте дверь, пожалуйста!», можно произнести требовательно и грозно или мило и доброжелательно.

Выступающий должен владеть интонацией, придавать речи мелодическое разнообразие, делать необходимые паузы. Следует помнить, что пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше, позволяет глубже запасть в сознание собеседника.

Интонация тесно связана с голосом. *Голосовые акустические характеристики* индивидуальны так же, как отпечатки пальцев. Умение повышать или понижать тон голоса, иметь достаточно уверенный и приятный голос — важные атрибуты для выступающего;

- 3) **умение наладить контакт с аудиторией.** При этом следует учитывать следующие факторы:

- *характеристику аудитории: количественный состав аудитории.* В большой и маленькой аудитории поведение и реакция людей различны.

Большая аудитория не предназначена для дискуссионного обсуждения вопросов, в ней трудно использовать аргументы, уместные и понятные всем. Маленькая аудитория не представляет ничего целого. Здесь каждый остается личностью, имеет возможность проявить свою индивидуальность. В маленькой аудитории от оратора ждут живого непосредственного диалога, умения вовлечь в разговор всех присутствующих.

Однородность аудитории определяется социально-демографическими признаками слушателей. Чем однороднее аудитория, тем единодушнее реакция и тем легче выступать.

Эмоциональный настрой особо остро ощущается при одобрении или неодобрении речи выступающего. В данном случае надо научиться управлять настроением аудитории, уметь при необходимости изменить его.

Мотив действия слушателей. Необходимо знать основной мотив действия, объединяющий большинство слушателей, чтобы соответствующим образом строить выступления.

• контакт с аудиторией. Перед началом выступления, пока люди не сосредоточились, речь начинается с начальной паузы, при этом ошибкой выступающего будет одергивать аудиторию, требовать тишины, делать замечания опоздавшим.

Факторы, влияющие на установление контакта:

- 1) актуальность обсуждаемого вопроса, новизна, интересное содержание выступления;
- 2) личность выступающего, его репутация, сложившееся мнение о нем;
- 3) особенности аудитории: ее количественный и качественный состав, мотив действий слушателей, их настроение, установки, интересы и т. п.;
- 4) уверенность выступающего, его спокойствие и достоинство, твердость и решительность в голосе;
- 5) внешность оратора. Слушатели являются одновременно и зрителями, поэтому важно уделить внимание и внешнему виду, мимике, жестам, позе, движениям. Все это подвергнется критике со стороны слушателей.

Мощное средство контакта с аудиторией — **зрительный контакт**. Время от времени надо смотреть в глаза слушателям, тогда аудитория чувствует заботу о себе, а выступающий видит, интересно ли, не пора ли завершать.

Наиболее распространенные ошибки выступающих: 1) смотреть по верх голов; 2) смотреть в упор на одного и того же человека; 3) смотреть только в текст доклада.

ПРИЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АУДИТОРИЕЙ⁷:

Тайна занимательности. Внимание слушателей получает толчок, когда выступающий неожиданно для них прерывает начатую мысль, — и новый толчок, когда, поговорив о другом, возвращается к недоговоренному.

Вопросно-ответный ход. Когда выступающий ставит перед аудиторией вопросы и сам же на них отвечает, выдвигает возможные предположения и возражения, приходит к определенным выводам.

Интригование. Например: «Об этом я скажу чуть позже, сейчас я расскажу удивительный факт...»).

Юмор, интересный факт, легенда, история, поговорки, крылатые слова, фразеологизмы.

Прием сопереживания. Выступающий выражает свое сочувствие слушателям по поводу каких-либо событий, переживает вместе с ними определенное душевное состояние.

Апелляция к речи предыдущего оратора (ссылка на авторитеты или известные источники). Выступающий может соглашаться или не соглашаться с мнением специалистов по обсуждаемому вопросу, цитировать его слова, обыгрывать их.

Апелляция к погодным условиям — говоря о каких-то событиях, ссылается на дождливый или солнечный день, ветреную или теплую погоду и прочее, усиливая тем самым эффект от своей речи.

Апелляция к интересам аудитории. Подчеркивается актуальность, значимость проблемы для слушателей, говорит о практической направленности принимаемых решений и т. п.

Апелляция к личности оратора. Выступающий обращается при обсуждении каких-либо вопросов к собственному опыту, приводит случаи из своей жизни, говорит о своем восприятии тех или иных событий.

Еще раз подчеркнем, что настраивают аудиторию против выступающего и разрушают контакт и энергетику зала высокомерие, менторский тон, презрение, выказывание превосходства, спор со слушателями, публичные замечания, выражение вслух своих предпочтений или антипатий, враждебные выпады в адрес аудитории.

2.2.2. Аудиальная сторона переговоров

Речевые коммуникации включают в себя не только передачу информации, но и процессы осмысления, формулирования, уточнения информации, значимой для партнеров, а также активный обмен информацией.

⁷ Невская М. Риторика [Электронный ресурс]. URL: <http://profsmart.org/>

При этом следует уделять внимание умению слушать, умению задавать вопросы, умению убеждать.

Слушание — важная составляющая переговорного процесса. От того, насколько внимательно происходит процесс слушания, зависит дальнейшее взаимодействие участников переговоров.

Выделяют следующие **типы слушания**:

активное слушание — минимизация отвлечений, принятие позы «я — весь во внимании», ожидание определенного результата от услышанного;
пассивное слушание — безразличное отношение к передаваемой информации;

рефлексивное слушание — вмешательство в речь партнера, по сути, активный диалог между участниками переговоров, перефразирование сообщений, обобщение информации;

нерефлексивное слушание — внимательное слушание, минимальное вмешательство в речь партнера («Да-да», «Конечно», «Это интересно»), минимизация ответов. Обратной связью при таком типе слушания могут быть невербальные средства: кивок головы, легкое изменение выражения лица, другие проявления поддержки, желание выслушать партнера до конца.

слушание с установкой — выражает определенное эмоциональное отношение к партнеру и характеризуется соответствующими невербальными средствами. Например, «слушание с установкой на критику»: демонстрируется самоуверенность, подозрительность к партнеру; «слушание с установкой на сопереживание» — доверие к партнеру, ориентация на разрешение проблемы.

Участнику переговоров полезно знать возможности и ограничение типов слушания в различных коммуникативных ситуациях.

Психологическая типология слушателей. Процесс восприятия информации на слух и своеобразная модель реагирования на нее, отражается в различных психотипах слушателей. Приведем некоторых из них.⁸

«*Оценщик*» — категоричный слушатель, постоянно судит, оценивает партнера в зависимости от личных пристрастий, это мешает ему воспринимать смысл сообщения, для него всегда важнее не то, что он слышит, а что он сам думает об этом.

«*Толкователь*» — рассудительный слушатель, всегда готов найти объяснение тому, почему и с какой целью была сказана та или иная фраза (стремится истолковать), для него важнее не «что» сказано, а «почему».

«*Сердобольный*», «*Понимающий*» — сочувствующий собеседник. Всегда готов выразить свое сострадание, быстро соглашается, в его словах звучат похвала, согласие, утешение, сочувствие.

⁸ Более подробно см.: Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах.

«Фельдфебель» — авторитарный слушатель. Склонен к безапелляционным выводам. В ходе общения он делает предупреждения, угрожает, говорит, словно отдает приказы: «Продолжайте», «Говорите медленно».

«Заяц» — уклоняется от разговора. Избегает самого обсуждения.

«Симулянт», «Погруженный в себя» — делает вид, что слушает, а на самом деле его мысли витают далеко. Часто при этом не отрывает глаз от говорящего, делает вид, что внимательно его слушает, теряя при этом общий смысл информации.

«Перебивала» — не хватает терпения выслушать говорящего до конца, стремление перебить, остановить выступающего может быть вызвано желанием скорее высказать собственную мысль, попыткой увести в сторону. Обычно желание возникает, когда разговор представляет для него какую-то опасность.

«Интеллектуал» — информацию воспринимает преимущественно разумом, а не чувством. Стремится рационально оценить услышанное. Часто пренебрегает эмоциональными и невербальными аспектами поведения и анализирует практически только словесные утверждения, что может привести к потере содержания высказываний или намерений говорящего. Во время диалога по преимуществу занят расчетами, а не прочувствованием полученной информации.

«Преследователь» — знаток того, что и как надо правильно делать. Считает своим долгом указывать партнеру на его промахи, постоянно возражает. Обращает внимание на то, что партнер делает неверно, а не на то, в чем его преимущество. Это мешает полноценно оценить услышанное.

«Жертва» — ощущает себя угнетаемой, несправедливо обиженной персоной. Занимает оборонительную позицию, во время беседы ведет непрерывный внутренний диалог с собой о своей несчастной судьбе. Информацию слышит фрагментарно, отрывочно, теряет нить рассуждений, допускает ошибки, в конечном счете проигрывает, получая очередное подтверждение своей неудачной судьбы.

Знание психотипов слушателей определяет дальнейшую стратегию переговоров.

Типичные ошибки активного слушания. В процессе передачи информации нередки случаи, когда эта информация теряется и искажается. Это зависит от различных барьеров и ошибок активного слушания. Перечислим основные из них.

Поглощенность собственными мыслями. Информация теряется из-за того, что участник во время передачи информации обдумывает ее, формулирует свои мысли по данному вопросу и не слушает собеседника.

Усталость часто является причиной того, что информация просто не воспринимается из-за отсутствия сил на нее.

Эмоциональная неуравновешенность партнера (или партнеров) блокирует возможность объективно воспринять услышанную информацию.

Фонетический и стилистический барьер отражается в особенности произношения слов партнерами: плохая дикция, ускоренный темп речи, «тяжелая» информация для восприятия — все это влияет на восприятие информации.

Приемы активного слушания⁹ являются наиболее эффективными при взаимодействии на переговорах:

1. *Поощрение, одобрение, активизация собеседника.* Стремление показать партнеру, что его внимательно слушают. Отражается киванием головой в такт речи, контактом глаз. Минимизированные ответы: «Это интересно», «Понятно», «Да, угу...».

2. *Уточнение.* Просьба дать дополнительные, более точные разъяснения. Уточняющий вопрос задается, если есть двусмысленные, многозначные, непонятные моменты: «Вы не могли бы повторить», «Я, видимо, неправильно понял. Вы хотели сказать, что...», «Что вы имели в виду...» и т. п.

3. *Повтор и пересказ.* В первом случае это дословное повторение слов собеседника. Во втором — это повторение мысли говорящего своими словами: «Как я вас понял...», «Другими словами...», «Вы считаете, что...», «Значит, можно согласиться с тем, что...». И в том и в другом случае применяется для того, чтобы убедиться в правильности понимания проблемы обеими сторонами.

4. *Развитие мыслей собеседника.* Позволяет уточнить смысл сказанного, получить информацию без наводящих вопросов. При этом следует избегать поспешности в выводах, пытаясь понять истинный смысл высказывания.

5. *Отражение чувств собеседника.* Стремление показать партнеру, что его понимают, помогает снять излишнее напряжение в общении. «Вы, видимо, переживаете...», «У меня сложилось впечатление, что...», «Похоже, это очень вас взволновало».

6. *Разделение чувств, сопереживание.* Этот прием позволяет выразить собственное эмоциональное состояние, способствует установлению психологического контакта в сложных переговорах. «На вашем месте я бы тоже себя так чувствовал...», «Мне обидно это слышать», «Я тоже по этому поводу испытываю уверенность...».

7. *Обобщение, резюмирование.* Подведение итогов основным высказываниям партнера. «Итак, в целом вы сказали...», «Если обобщить сказанное...», «Из всего услышанного мною получается...».

⁹ Приемы активного слушания // Переговорщики.ру : блог о переговорах [Электронный ресурс]. URL: <http://peregovorshiki.ru/priemye/aktivnoe-slushanie.html>.

2.2.3. Формулирование вопросов на переговорах

Умение задавать вопросы является необходимым навыком межличностного общения, дополняющим активное слушание.

Вопросы — это предложения, выражающие недостаток информации о чем-либо. Такая форма общения служит одним из основных источников получения достоверной информации, представляющей интерес для обеих сторон. Задавая вопросы, партнер берет инициативу разговора на себя. Недаром говорят: «Кто лишь утверждает, тот вызывает сопротивление! Кто задает вопросы, тот управляет!»

Технология использования вопросов в рамках переговоров включает три принципиальных момента, на которые следует обратить внимание: 1) о чем задавать вопросы; 2) как формулировать их; 3) когда они уместны.

Известна притча о том, как монахи спрашивали разрешение у священника на курение во время молитвы. Одним из них спросил прямо: «Можно, я буду курить во время молитвы?» — и соответственно получил отказ. А другой спросил: «Можно, я буду молиться во время курения?» — и получил благословение.

По своей природе вопросы бывают закрытые и открытые. **Закрытые вопросы** требуют однозначных ответов и могут привести к окончанию беседы. **Открытые вопросы** позволяют завязать разговор, побудить партнера к общению и предоставить определенные сведения. Такие вопросы лучше задавать в начале беседы; при переходе к следующему этапу разговора; чтобы понять позицию партнера по каким-либо вопросам.

Открытые вопросы могут нести разную «нагрузку». Они могут быть **наводящими**, побуждая собеседника подтвердить сказанное, при подведении итогов, в случае если вы хотите вынудить все время отвлекающегося собеседника вернуться к основной теме разговора и т. п.

Альтернативные вопросы. Такие вопросы позволяют сделать выбор из двух или более предложений. Альтернативные вопросы также помогают принять решение, дают возможность не выделять тот или иной вариант.

Встречные вопросы. Такие вопросы применяют для получения более подробной информации; для уточнения; перехвата инициативы в разговоре.

Провокационные вопросы. Цель таких вопросов — подтолкнуть партнера к неосторожным высказываниям или действиям. Близи к ним **саркастические вопросы**, форма и тон которых задается интонацией. Одна из задач таких вопросов — вывести партнера из эмоционального равновесия, побудить к скоропалительным решениям.

Зеркальные вопросы предназначены для проверки правильности услышанного ответа.

Зондирующие вопросы призваны поощрить собеседника предоставить дополнительную информацию.

Гипотетические вопросы позволяют установить, как, каким образом будет обстоять дело или какая-нибудь ситуация.

Риторические — это вопросы, ответ на которые очевиден и не требуется. Цель — вызвать новые вопросы, указать на нерешенные проблемы, обеспечить поддержку позиции стороны на переговорах.

Спектр вопросов чрезвычайно широк, и от того, как сформулирован вопрос, какую функцию он несет, зависит ответ на него.

Искусство задавать вопросы предполагает знание не только того, какими бывают вопросы, но и того, как правильно их задавать.

Основные рекомендации к правильной постановке вопросов сводятся к следующему:

1. Планировать вопросы заранее.
2. Учитывать особенности партнера.
3. Каждый вопрос должен касаться только одного предмета или одной идеи, иначе у партнера появляется возможность широко рассуждать, а не отвечать по существу.
4. При постановке вопроса избегать критики, негативной оценки партнера, выводить из эмоционального равновесия.
5. Сформулированный вопрос должен быть кратко построенным и понятным партнером.

Американские специалисты по переговорам советуют составлять так называемую **карту вопросов**, которая позволяет более уверенно вести переговоры на разных этапах¹⁰.

1. Вопросы для привлечения внимания. Например: «Как ваши дела?», «Как идет строительство вашего нового офиса?», «Как прошла последняя презентация?». В некоторых культурах (Япония, Индия, Китай, арабские страны) принято тратить много времени на вводные вопросы.

2. Вопросы для получения информации. Например: «Какова цена?», «Как можно решить вопрос о доставке?». Задача — получить необходимую информацию, чтобы перейти к обсуждению проблем.

3. Вопросы, выражающие негативное мнение. Например: «У вас возникли какие-то проблемы?», «У вас что-то случилось?». Подобные вопросы могут вызвать у партнеров беспокойство, раздражение или неудобство, поэтому во время переговоров их лучше вообще не использовать.

4. Вопросы, заставляющие ваших партнеров думать. Например: «Есть ли какие-то альтернативы?..», «А если рассмотреть вопрос с дру-

¹⁰ Василенко И. А. Международные переговоры в бизнесе и политике : учебник, 2-е изд. М., 2013.

гой стороны?...». Такие вопросы уместны во время обсуждения и дискуссии и могут подсказать партнерам вполне определенные ответы. Они помогают вести дискуссию в нужном направлении, поэтому список таких вопросов должен быть особенно хорошо продуман.

5. Вопросы, подводящие итоги. Например: «Все ли мы согласовали?», «Можно ли приступить к составлению текста договора?». С такими вопросами не следует спешить, важно выбрать подходящий момент.

2.3. Невербальная технология переговоров

Невербальная коммуникация неразрывно связана с вербальной. Известно, что невербальные сигналы несут в пять раз больше информации, чем вербальные. Знание языка жестов, понимание партнера «без слов» позволяет более точно и верно определить направление и ход переговоров.

Следует помнить, что невербальная информация посылается неосознанно и воспринимается не сознанием, а подсознанием. Маленький ребенок очень точно понимает и передает невербальные жесты, а большинство из нас поймут настроение человека по его походке и мимике лица. Все это означает, что часть невербальных сигналов воспринимается бессознательно, на уровне рефлексов, часть невербальной коммуникации формируется в результате воспитания и наблюдения за другими в той социальной среде, в которой человек живет и общается.

Большинство сигналов языка тела многозначны. В литературе по невербальной коммуникации часто можно увидеть интерпретацию тех или иных невербальных сигналов, однако точное их определение возможно только с учетом произносимых слов, а также ситуации, в которой находятся деловые партнеры. Так, сложенные руки на груди — интерпретируется как зажим и недоверие к партнеру, однако это может означать и то, что человек просто замерз и таким образом пытается согреться. Известен афоризм: «Если глаза говорят одно, а язык другое, мудрый поверит первому», т. е. язык телодвижений более правдив, чем язык слов, и поэтому все невербальные сигналы следует соотносить не по картинке в книгах, а по ситуационным факторам.

Компоненты невербальной коммуникации:

1. Кинесика.
2. Такесика.
3. Проксемика.
4. Просодика.
5. Экстралингвистика.

Кинесика передается с помощью выражения лица, мимики, взгляда, позы, жестов, походки. Для характеристики кинесических сигналов было введено специальное понятие «кин», которое служит единицей телодвижений.

Для описания **мимики, выражений лица** была введена специальная методика (автор П. Экман), которая делит лицо по горизонтали на три зоны: 1) глаза и лоб, 2) нос и область носа, 3) рот и подбородок. С опорой на эти три зоны были выделены шесть основных эмоций: радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть, которые связаны с определенными мимическими движениями. Замечено, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10–15% информации.

Легко диагностируется в деловом общении страх, отвращение, радость. Горизонтальные складки на лбу могут выражать испуг, удивление, страх. Движения мышц в области носа, например раздувание крыльев носа, означают страстность или переживание. Движения мускулов в области рта, например прикусывание губ или языка, показывают стремление избежать поспешных высказываний.

Смех и улыбка также являются важными компонентами кинесики. Кстати, психологами выявлено 97 оттенков улыбки.

Особое значение в общении придется **взгляду**, Р. Бэндлер и Д. Гриндер обозначили его как «глазные ключи доступа».

Несмотря на то, что обычно информация, связанная с глазным контактом, остается неосознанной, вполне возможно перенести ее в сферу сознательного, целенаправленного применения. В учебнике по психологии коммерции М. Е. Сандомирского проанализированы некоторые стереотипы и предубеждения, касающиеся глазного контакта, например, если собеседник не смотрит в глаза, избегает глазного контакта — значит, он неискренен, утаивает что-либо, а если отводит взгляд, то он психологически сломался, чувствует себя слабее собеседника.

На самом деле все гораздо проще: когда человек воспринимает информацию, то смотрит на собеседника; а когда он напряженно думает, принимает решение, то чаще всего смотрит в сторону или мимо собеседника, как бы отгораживаясь от новой информации. Зная эту особенность и соотнося ее с соответствующей ситуацией, следует давать партнеру в это время перерабатывать информацию, а не нагружать его новой, он просто не в состоянии ее воспринять.

Следующий стереотип — если у собеседника бегающие глаза — значит, он говорит неправду, бегающий взгляд выдает жулика. На самом деле быстрые разнонаправленные движения глаз отражают внутренние процессы переработки информации. Иными словами, бегание глаз связано с напряженным, лихорадочным обдумыванием и выбором решения, с пре-

одолением сомнений и внутренних противоречий. Этот эффект можно наблюдать у покупателей, стоящих перед полкой с большим ассортиментом и разной ценой.

Еще один стереотип — это эффект пристального взгляда. Чересчур пристальный давящий взгляд — неподвижный и безотрывный, цепкий, немигающий, как «удав на кролика» — обладает гипнотическим действием, подавляет волю собеседника и заставляет его подчиняться внушению.

На самом деле с точки зрения психотерапии это верно с точностью до наоборот. Неподвижный, особенно немигающий взгляд вашего собеседника говорит о том, что последний находится в состоянии глубокой сосредоточенности, открывающей благоприятные возможности для усвоения информации¹¹.

Движения глаз влево, вправо, прямо перед собой, вниз и вверх могут быть связаны не только с эмоциональным состоянием, но иметь определенную психологическую трактовку.

Например, горизонтальная координата (влево — вправо — прямо перед собой) отражает воображаемое психологическое время. Соответственно мысленное прошлое — будущее — настоящее. Таким образом, анализ движения глаз может дать информацию о задаваемых вопросах.

Например: «Вы оплатили счет? Какого числа платежка прошла через банк?». Соответственно, если движение глаз собеседника происходит влево, то он вспоминает о сделанном платеже, конкретнее, о том, как выглядел документ, кто его оформлял и т. п. А вот если его глаза при ответе на подобный вопрос движутся вправо, то собеседник скорее всего «фантазирует», представляет себе эти действия в будущем времени. Соответственно звучащее из его уст утверждение о якобы прошедшей оплате не соответствует действительности. Еще один пример: «Когда вы подпишете договор?». Если при обдумывании ответа на вопрос происходит движение глаз собеседника вправо — значит, он действительно представляет свои будущие действия. Иначе — подписание договора не соответствует его реальным намерениям, вне зависимости от искренних заверений о желании сотрудничать.

Вертикальная координата (вверх — вниз — горизонтально в сторону или прямо) связана со способом внутреннего представления перерабатываемой информации. Движение глаз вверх соответствует зрительному представлению информации. Движение глаз в горизонтальном направлении — ее аудиальному представлению. Движение вниз отражает переработку информации в виде телесных ощущений.

¹¹ Сандомирский М. Е. Психология коммерции : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М. : Академия, 2006.

Например, после предъявления первоначальной информации о товаре действия продавца должны меняться в зависимости от того, как двигаются глаза покупателя:

если движение вверх (зрительные образы) — продавец подробно описывает, как товар выглядит;

вниз (слуховые образы) — продавец описывает те положительные эмоции, которые могут быть связаны с использованием товара;

влево (в прошлое) — следует упомянуть о положительном опыте, который мог иметь место в прошлом, либо об исправлении ошибок;

вправо (в будущее) — попросить покупателя представить те плюсы, которые должно принести использование товара в будущем, после его покупки.

Важнейшими кинесическими сигналами в невербальной коммуникации служат **поза и жесты**. Особое значение при этом имеют различные движения и перемещения в сторону партнера или от него, приближение или отстранение, открытые позы, позы доверия и согласия и закрытые оборонные, защитные позы.

То же самое относится и к движениям рук, отражающим принятие или сопротивление, невнимание или заинтересованность.

Кстати, нормы жестикуляции у разных культур различаются. Отмечено, что за один час непринужденной беседы мексиканец сделал 180 жестов, итальянец — 120, француз — 80, англичанин — ни одного. Для русской же культуры не характерно сильное выбрасывание рук. Часто движения руки заменяют движением головой, плечами, и с возрастанием эмоциональной возбудимости растет и интенсивность жестикуляции.

Походка — еще один элемент кинесики. Сюда относятся все способы и манеры хождения. Подчеркнуто широкая и медленная: желание выставиться напоказ, демонстрация собственной значительности. Равномерная — волевая активность, целеустремленность. Медленная с опущенной головой и скрещенными руками за спиной означает задумчивость, размышление над проблемами.

Такесика, или прикосновения (рукопожатия, похлопывания, поцелуи). Следует помнить, что прикосновения связаны с проникновением в чужое интимное пространство. Не рекомендуется прикасаться к собеседнику, если ему это неприятно, если он в плохом настроении или обсуждается неприятный для него вопрос.

Формы рукопожатий также можно интерпретировать в зависимости от ситуационных факторов. Например, если рука подается твердо и в то же время как-то ласково-галантно — означает уверенность в себе, способность приспосабливаться к другому. Рука подается твердо, в рукопожатии есть что-то застывшее, партнер ощущает в своей руке словно кусок дерева: жесткость, требование приспособления от других.

Правая рука берет руку партнера, а левая накрывает ее сверху — это рукопожатие политика, руководителя. Вызывает противоречивые ощущения, если применяющий такое рукопожатие данным статусом не обладает.

Рука протягивается для рукопожатия и при этом корпус подается вперед: заинтересованность в общении, расположенность¹².

Проксемика — включает в себя дистанцию, угол ориентации по отношению к партнеру. Особенно важна физическая дистанция между партнерами. Американским антропологом Эдуардом Т. Холлом введены понятия интимной, персональной, социальной и публичной дистанции.

Интимная дистанция — расстояние до 40–50 см. На этом расстоянии общаются самые близкие люди. Вторжение в эту зону посторонних без желания и разрешения вызывает чувство психологического дискомфорта.

Личное пространство — от 0,5 до 1,2–1,5 метра. Это дистанция друзей, приятелей, людей хорошо знакомых и доверяющих друг другу.

Социальная дистанция — от 1,2–1,5 до 2,0 метра. Это пространство неформального, товарищеского общения членов малой социальной группы, например коллег, студентов, учащихся и т. п.

Формальная дистанция — от 2,0 до 3,7–4,0 метра. Это пространство деловых, официальных отношений, например начала переговоров, общения между руководителем и подчиненным и т. п.

Публичная дистанция — более 3,7 метра. Пространство, занимаемое личностью по отношению к большой группе людей.

Также важным показателем пространственной зоны делового общения служит угол ориентации деловых партнеров по отношению друг к другу. Различают четыре позиции расположения деловых партнеров за рабочим столом: угловую, деловую, конкурирующе-оборонительную, независимую¹³.



Рис. 1. Угловая позиция

Угловая позиция способствует визуальному контакту, создает условия для свободной жестикуляции, при этом угол стола служит своеобразным щитом, за которым можно укрыться в случае «агрессии» партнера (рис. 1).

¹² Титова Л. Г. Деловое общение : учеб. пособие. М. : Юнити-Дана, 2005.

¹³ Пиз А. Язык жестов. Как читать мысли по жестам. Гл. XVI. Различные способы размещения участников за столом // Психология [Электронный ресурс]. URL: http://dalib.ru/b/piz_yazyk_telodvizheniy_kak_chitat_mysli_okruzhayushchih_po_ih_zhestam/1



Рис. 2. Деловая позиция

Деловая позиция более подходит тогда, когда деловые партнеры работают над документами по обсуждаемой проблеме. Это одна из самых удачных позиций для обсуждения и выработки общих решений (рис. 2).



Рис. 3. Конкурирующе-оборонительная позиция

Конкурирующе-оборонительная позиция более приемлема для короткого, корректного делового разговора или, напротив, для жесткого отстаивания деловыми партнерами своих позиций (рис. 3). Если встреча происходит в кабинете, то такое расположение может свидетельствовать об отношениях субординации.

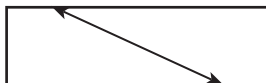


Рис. 4. Независимая позиция

Независимая позиция — заинтересованность в решении проблемы практически отсутствует (рис. 4). Это же положение можно расценивать и как враждебное со стороны человека, чьи территориальные границы были нарушены. Этого положения следует избегать в случае, когда требуется откровенная беседа между партнерами.

Просодика включает в себя невербальные вторичные характеристики речи, накладывающиеся на словесный поток и связывающие его интонацией, ритмом речи, тембром голоса. Каждый имеет представление о «командном» голосе, «заискивающем», по скорости речи может определить взволнованность, обеспокоенность или усталость, горечь говорящего.

Экстралингвистика — это несловесные высказывания: вздохи, покашливания, смех, плач также представляют собой язык эмоций и могут определить состояние партнера.

Анализируя невербальные сигналы, следует помнить и о том, что партнер точно так же «читает» вас, как и вы его. Поэтому следует соблюдать определенную дистанцию по отношению к вашему собеседнику. Поми-

мо этого, во время общения следует использовать комплекс жестов, придающих правдоподобность сказанному. Для поддержания атмосферы доброжелательности и сотрудничества специалисты по невербальному общению рекомендуют широко использовать приемы «отзеркаливания» собеседников.

«Отзеркаливание», или копирование жестов и поз партнеров, подражание громкости голоса, интонациям и темпу речи, имеет большое значение в процессе коммуникации, поскольку это один из способов показать собеседникам, что вы с ними согласны и они вам импонируют. Точно так же, наблюдая прием «отзеркаливания» в поведении партнеров по переговорам, можно определить, кто кому импонирует и кто обладает решающим мнением в процессе принятия решений.

Вопросы и задания для семинаров

1. Дайте характеристику барьерам восприятия.
2. Определите приемы аттракции. Как понравиться деловому партнеру при первой встрече?
3. Принципы подготовки речи на переговорах.
4. Методы изложения выступления на переговорах.
5. Основные требования к языку речи на переговорах.
6. Факторы, определяющие эффективный контакт с аудиторией при выступлении.
7. Характеристика речевых оборотов, определяющих эмоциональное отношение участников переговоров.
8. Речевые приемы управления вниманием партнеров на переговорах.
9. Типы слушания, их характеристика.
10. Характеристика типологий слушателей.
11. Приемы активного слушания.
12. Технология использования вопросов в рамках переговоров.
13. Принципы использования «карты вопросов» на переговорах.
14. Характеристика компонентов невербальной коммуникации.
15. Принципы интерпретации невербальных сигналов.

Контрольный тест

1. Процесс восприятия деловыми партнерами друг друга:
 - а) идентификация;
 - б) перцепция;
 - в) интеракция;
 - г) аттракция.
2. Аттракция включает в себя понятие:
 - а) создание привлекательного образа;

- б) идентификацию с деловым партнером;
 - в) невербальной коммуникации;
 - г) интерактивную сторону общения.
3. Нереплексивное слушание делового партнера *не* включает такие приемы, как:
- а) внимательное слушание;
 - в) безразличное отношение к передаваемой информации;
 - б) минимальное вмешательство в речь;
 - г) минимизация ответов.
4. К системе вербальной коммуникации относится:
- а) такесика;
 - б) кинесика;
 - в) письменное сообщение;
 - г) проксемика.
5. Установите соответствие между типами модальностей деловых партнеров и способами восприятия информации:
- | | |
|-------------------|--|
| а) визуальный; | 1) посредством слуховых ощущений; |
| б) аудиальный; | 2) посредством зрительных образов; |
| в) кинестический. | 3) посредством осязательных и телесных ощущений. |
6. Установите позиции общающихся партнеров за столом в соответствии с характером делового общения:
- | | |
|--|-------------------------------|
| а) сопернический или оборонительный; | 1) расположение по диагонали; |
| б) кооперативное деловое взаимодействие; | 2) напротив друг друга; |
| в) дружеское деловое взаимодействие | 3) угловая позиция; |
| г) независимое общение | 4) по одну сторону стола |
7. Кинесика как форма невербальной коммуникации передается с помощью:
- а) пространственной ориентации;
 - б) тембра и темпа речи;
 - в) прикосновением к партнеру;
 - г) жестами и взглядами.
8. Использование открытого вопроса: «как?», «почему?», «зачем?», «когда?»:
- а) продуктивно для получения информации;
 - б) способствует гармонизации общения;
 - в) может вызвать раздражение у противоположной стороны;
 - г) воспринимается партнером как угроза.

9. Перефразирование сказанного партнером:
- показывает заинтересованность;
 - проверяет степень понимания сказанного;
 - дает некоторое время на обдумывание ответа;
 - затягивает переговоры.
10. Молчание в ответ на вопросы:
- побуждает другую сторону открыть свою позицию;
 - может рассматриваться как оскорбление;
 - может вызвать негативную реакцию у партнера;
 - может вызвать чувство страха.
11. Подведение итогов на каждой стадии переговоров:
- дает возможность оценить, насколько переговоры продвинулись вперед;
 - позволяет сформулировать отдельные пункты соглашения;
 - заставляет возвращаться к вопросам, которые партнер не хочет затрагивать;
 - иногда отвлекает от сути дела.
12. Сарказм в отношении противоположной стороны:
- может вызвать эмоции и оживить переговоры;
 - ускорить принятие решений;
 - партнер может прервать переговоры;
 - ведет к агрессивному поведению.
13. Как действуют самокритичные высказывания на переговорах, например: «Я не оратор» и т. п.:
- они ближе располагают партнеров друг к другу;
 - они понижают имидж самокритика;
 - они повышают имидж самокритика;
 - на них вообще не обращают внимания.
14. Некоторые используют прием расположения: дружески похлопывают партнера по плечу. Эффективность этого приема:
- высока, это улучшает атмосферу переговорного процесса;
 - трудно сказать, смотря по обстоятельствам;
 - низкая — это фамильярно-снисходительный жест;
 - на этот жест никто не обращает внимания.

Прокомментируйте каждый вариант ответа на вопросы 8–14.

Задания для самостоятельной работы

- Подготовьте выступление на заданную тему, используя при этом следующие рекомендации:
 - выступление должно быть такое, как принято в публичной речи;
 - каждый абзац должен состоять из трех-пяти предложений;

- глаголы, при написании должны быть в активной форме;
- количество слов в предложении не должно превышать 20;
- выделить слова и обороты, имеющие особое значение, определить необходимые паузы;
- привести крылатый афоризм, анекдот, интересный факт и т. п., соответствующий теме выступления.

2. Сформулируйте вопросы для: привлечения внимания; получения информации; сообщения информации; повода для размышления; установки обратной связи; рассеивания подозрений; проверки понимания; прояснения ситуации; возвращения к теме; стимулирования готовности действовать; перехвата и удержания инициативы в диалоге.

3. Разработайте «карту вопросов» для переговоров по заданной теме.

4. Определите уровень своего слушания, отвечайте следующим образом: ответ «всегда» — 2 балла; «в большинстве случаев» — 4 балла; «иногда» — 6 баллов; «редко» — 8 баллов; «почти никогда» — 10 баллов¹⁴.

1. Стараетесь ли вы срочно прекратить беседу, когда тема или собеседник вас не интересуют?

2. Раздражают ли вас манеры вашего собеседника?

3. Может ли неправильное высказывание собеседника вызвать у вас раздражение или грубость?

4. Избегаете ли вы вступать в беседу с малознакомыми и незнакомыми людьми?

5. Перебиваете ли вы в разговоре собеседника?

6. Делаете ли вы вид, что слушаете собеседника, а сами в это время думаете о чем-то другом?

7. Меняете ли вы тембр голоса, выражение лица в зависимости от того, кто является вашим собеседником?

8. Изменяете ли вы тему разговора, если она неприятна для вас?

9. Поправляете ли вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова?

10. Бывает ли у вас высокомерный тон по отношению к собеседнику?

Результаты:

25 баллов — слушатель среднего уровня.

62 балла — слушатель выше среднего уровня.

63 и более — очень хороший слушатель.

5. Знание языка жестов является одним из ключевых факторов успешных переговоров. Выберите правильные ответы по невербальной коммуникации и определите, насколько хорошо вы разбираетесь в ней.¹⁵

¹⁴ Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах.

¹⁵ Частично использованы материалы статьи «Сигналы к покупке» [Электронный ресурс]. URL: nicemanager.com

1. Жест «ладонь на груди» означает:
 - а) чувство превосходства;
 - б) критическое суждение;
 - в) откровенность;
 - г) уверенность.
2. Жест «большой палец под подбородком» означает:
 - а) ложь;
 - б) скуку;
 - в) беспокойство;
 - г) критическое суждение.
3. Поглаживание подбородка означает:
 - а) принятие решения;
 - б) ложь;
 - в) чувство контроля;
 - г) страх.
4. Когда человек трет нос — это выражает:
 - а) чувство превосходства;
 - б) ожидание;
 - в) неприязнь;
 - г) раздражение.
5. Когда человек касается дужками очков губ — это означает:
 - а) интерес;
 - б) отказ от принятия решения;
 - в) неверие;
 - г) нетерпеливость.
6. Человек смотрит поверх очков — это:
 - а) презрение;
 - б) недоверие;
 - в) внимательное наблюдение;
 - г) подозрение.
7. Определите процент влияния невербальной коммуникации в общении:
 - а) 20%;
 - б) 40%;
 - в) 70%;
 - г) 85%.
8. Какие из жестов означают ложь?
 - а) говорение сквозь пальцы;
 - б) потирание глаз;
 - в) потирание ушей;
 - г) недостаточный зрительный контакт.

Результаты теста:

1. (В) Ладонь на груди означает откровенность, искренность.
2. (Г) Большой палец под подбородком означает критическое суждение и негатив. Хороший способ заставить собеседника сменить позу — передать ему какой-нибудь предмет.
3. (А) Потирание подбородка означает принятие решения. Если вы видите этот жест, избегайте соблазна перебить собеседника. Если жесты, следующие за поглаживанием подбородка, также положительны — можно говорить о заказе.
4. (В) Когда кто-нибудь трет нос, это означает, что предмет разговора ему не нравится. Если вы увидите такой жест, будет правильным задать неоднозначные вопросы, чтобы выяснить, что именно не устраивает вашего собеседника.
5. (Б) Когда человек касается очками губ, это говорит о том, что он медлит с принятием решения или вовсе передумал. Если затем он надевает их обратно — это хороший знак; если же откладывает в сторону — вам еще придется над этим поработать.
6. (В) Когда человек смотрит поверх очков, это означает внимательное наблюдение и критику.
7. (В) По результатам исследований, более 70% человеческого общения осуществляется невербально, более того, невербальная коммуникация является гораздо более надежным источником информации, нежели устная речь. Поэтому имеет смысл полагаться в первую очередь на язык тела как на более точное отражение истинных чувств человека.
8. Все вышеперечисленное. Изображение трех мудрых обезьян в точности изображает три основных жеста касания лица руками, ассоциируемые с обманом: не вижу зла, не слышу зла, не говорю зла.
6. Фейсбилдинг как способ контроля эмоций на переговорах.

ВЫБОР СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ НА ПЕРЕГОВОРАХ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

3.1. Основные стратегии переговоров

Выбор стратегии и тактики на переговорах определяет его общая концепция, которая включает цели и задачи, стратегию и тактику предполагаемых действий, варианты решений проблемы.

Стратегия переговоров — согласованная совокупность решений, благодаря которым общая концепция переговоров реализуется на практике.

Выбор той или иной стратегии зависит от того, как стороны рассматривают переговоры — как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия.

Соответственно выделяются две стратегии переговоров: стратегия торга и стратегия совместного с партнером поиска решения проблемы. В первом случае это переговоры «воинов», для которых главное — победа, во втором — «лавочников», т. е. совместное решение проблемы.

Одним из вопросов, обсуждавшихся в научной литературе, был вопрос о том, какая стратегия в торге является наиболее эффективной для получения максимального результата: «жесткая» или «мягкая». Авторами идеи стратегии «жесткого торга» стали американские исследователи С. Сиджел и Л. Фурекер.

Участники переговоров, использующие стратегию «жесткого торга», использует принуждение, чтобы заставить каждую сторону сделать уступки и достичь соглашения. Этот способ реагирования на тенденцию конфликтующих сторон занимать крайние позиции и быть непримиримым. В таких переговорах отношения обычно бывают достаточно враждебны-

ми, а 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 достичь соглашения, не доводя ситуацию до конфликта. Иногда это означает, что уступки делаются слишком легко, и трудные вопросы, которые могут вызвать разногласия, стараются обходить.¹⁶

В конце 1970-х годов в качестве альтернативы торгу стали активно развиваться идеи партнерского подхода. Их авторы и наиболее последовательные сторонники американские исследователи Г. Райффа, Р. Аксельрод, Р. Фишер и У. Юри ввели в обиход понятие «принципиальные» переговоры.

На основе развития идей этих авторов сегодня работает широко известный «Гарвардский проект по переговорам».¹⁷

Р. Фишер и У. Юри выделили характерные черты стратегии «жесткого торга», «мягкого торга» и «принципиальной» стратегии (табл. 1).

Таблица 1

Характеристики основных стратегий переговоров

Жесткий подход (выигрыш — проигрыш)	Принципиальный подход (выигрыш — выигрыш)	Мягкий подход (проигрыш — выигрыш)
Участники — противники	Участники совместно решают проблему	Участники — друзья
Цель — стремление одной из сторон получить односторонний выигрыш и максимально реализовать свои собственные интересы (победа любой ценой)	Цель — сотрудничество и поиск конструктивного, приемлемого для обеих сторон решения проблемы	Цель — соглашение ради сохранения хороших отношений
Характерно противостояние сторон, жесткий курс в отношениях между партнерами, применение давления. Допустимо использование принуждения, запутывания, игнорирование	Характерно доминирование конструктивной стратегии общения, основанной на техниках и приемах активного слушания. Использование психологического воздействия: убеждение, просьбы, расположение, взаимное признание значимости партнеров, подчеркивание общности	Характерны уступки ради хороших отношений, смена позиций ради партнеров, односторонние потери ради достижения соглашения

¹⁶ Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров : учеб. пособие. Алматы : Данекер, 2004.

¹⁷ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / пер. с англ. М. : Наука, 1992.

Эти стратегии являются базовыми, однако не могут быть выбраны в качестве одной альтернативы. В реальной практике ведения переговоров практически не встречаются «жесткий торг» или «принципиальные» переговоры — как правило, обе стратегии присутствуют одновременно.

Кроме того, выбор какого-либо из подходов не может быть сделан в одностороннем порядке. Если одна из сторон применяет жесткий подход, то другая сторона вряд ли будет придерживаться «принципиального» подхода.

Конечно, идеальным считается «принципиальный подход», он предполагает совместное решение проблемы на основании объективных критериев с учетом интересов партнера по переговорам. Тем не менее каждые переговоры требуют своей стратегии, которая наиболее подходит в конкретном случае.

3.2. Тактические приемы и уловки¹⁸

Тактика переговоров — это конкретные приемы достижения определенных задач на каждом из этапов переговоров. Несомненно, тактика зависит от выбранной стратегии. В литературе описаны и проанализированы различные варианты тактических приемов, они чрезвычайно разнообразны и постоянно совершенствуются, появляются новые виды. Их применение, вариации зависят от целей и задач переговоров и опыта самих переговорщиков.

ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ СТРАТЕГИИ ТОРГА, или т. н. техники, основанные на обмане

Тактика «давления».

Разновидностями применения данного приема могут быть:

- угрозы;
- ложные угрозы (блеф);
- ультиматум («берите ручку и пишите», «или соглашайтесь, или мы уходим»);
- «постановка партнера в безвыходную ситуацию». Возможно, с помощью партнера вы и добьетесь уступки, но отношения между партнерами будут непрочными.

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

¹⁸ Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров.

- личные выпады («Что-то вы плохо выглядите, плохо спали?», «Я слышал, от вас жена ушла?»);
- клевета;
- преднамеренный обман: ложные факты, ложные полномочия, применение так называемого обманного консенсуса («мы все одна большая семья», «дружба превыше всего» и подобные выражения);
- шантаж;
- насмешка;
- слухи;
- скандал.

«Завышение первоначальных требований». Суть приема заключается в том, что в состав обсуждаемых проблем включается ряд вопросов, которые можно потом безболезненно снять, потребовав то же самое от другой стороны по принципу «проси верблюда, дадут барана».

«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции». В процессе проведения переговоров проявляется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, который на самом деле не является важным, в то же время решается другой.

«Саями». Информация партнеру о собственных ресурсах выдается маленькими кусочками, по принципу нарезания колбасы «саями». Цель применения этой тактики — надежда на то, что партнер сдастся первым.

«Выдвижения требований по возрастающей (в последнюю минуту)». Видя, что партнер соглашается, выдвигаются все новые и новые требования.

Тактика «ухода» (выжидания, отсрочки, молчания). Цель применения — вынудить партнера первым давать информацию, не принимать ни аргументов ни альтернатив другой стороны, откладывать собственные аргументы и решения на более поздний срок. Разновидностями его применения могут быть:

- ссылка на третью сторону как обоснование отказа двигаться вперед;
- игнорирование вопросов и предложений;
- ответ не по существу обсуждаемых проблем;
- уход (отсрочка) с переговоров (предполагает перерыв в переговорах, что позволяет по-новому взглянуть на проблему и свои позиции, сменить решение).

Тактика «пакета» (пакетирования, увязки). Сущность тактики: несколько вопросов повестки дня увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета» («продажа в нагрузку»). В результате предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс. Сторона, предлагающая «пакет», рассчитывает, что другая сторона, будучи заинтересована в нескольких предложениях из «пакета», примет и остальные. В случае

отказа можно выдвинуть обвинения в нежелании партнера по переговорам вести конструктивный диалог.

Тактика «двойного толкования». Сущность заключается в том, что в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность вроде бы не нарушается, однако выгодна она лишь одной стороне.

Тактика «Талейрана». Свое название прием получил по имени известного французского дипломата. Суть ее в следующем: сначала найти оружие переговоров (аргументы, принципы) и усвоить тактику их применения (путем репетиций); разделить союзников, эксплуатируя их разлад и опасения; победить противостоящих союзников, подчеркивая общность интересов.

Тактика «загадки». Отправлять другой стороне противоречащие друг другу послания («Мы готовы вас выслушать... мы не можем согласиться с тем, чтобы вы возвращались к этому вопросу»).

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

Наиболее **КОНСТРУКТИВНЫМИ ТЕХНИКАМИ И ПРИЕМАМИ В РАМКАХ ПРИНЦИПИАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ**, применяемыми в деловых переговорах, считаются следующие:

«Разделение проблемы на отдельные составляющие». Выделение отдельных компонентов проблемы и достижение частичного соглашения по ним.

Тактика «вынесения спорных вопросов «за скобки». Переговоры ведутся, и соглашение заключаются только по той части проблем, по которой нет разногласий, спорные вопросы не рассматриваются, откладываются.

Тактика «блока». Может применяться при проведении многосторонних переговоров. Сущность ее применения в том, что партнеры по переговорам, имеющие общие интересы, выступают единым блоком. Сначала согласовываются действия внутри блока, затем между блоками.

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

«Поиск общей зоны решения». Решения принимаются сначала по принципиальным вопросам, затем отрабатываются детали соглашения.

«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов». Сначала решаются наиболее легкие вопросы по обсуждаемой проблеме, это способствует созданию благоприятной психологической атмосферы для дальнейших переговоров.

«Компромисс». Позитивное взаимодействие путем взаимных уступок. Описанные тактические приемы имеют как преимущества, так и недостатки. Например, применение угроз и давления может иметь результат, но, скорее всего, не может быть использовано каждый раз; кроме того, соглашения, основанные на давлении, как правило, недолговечны и непрочны.

Кроме тактических приемов в процессе переговоров используются **уловки**, небольшие хитрости, которые могут быть не замечены партнером и использованы в свою пользу.

Специалист по переговорам Б. Саркисян выделяет следующие уловки, наиболее часто встречающиеся при проведении переговоров:¹⁹

«Уровень полномочий». После проведения длительных переговоров ваш деловой партнер заявляет, что его полномочий достаточно только для решений определенного уровня. Для того чтобы этого не произошло, важно еще на начальном этапе переговоров сообщить партнеру о своих полномочиях, а также попросить его сообщить, какими полномочиями он обладает. В том случае, если противоположная сторона все-таки сделает ссылку на отсутствие полномочий, вы всегда можете сказать, что уже обсуждали этот вопрос вначале, и спросить, почему же в данный момент возникла другая трактовка. Важно понять, какие интересы стоят за этой уловкой.

«Время действия». Зачастую вам предлагают начать переговоры в неудобное для вас время, «на бегу» или когда вы еще недостаточно хорошо подготовились к принятию решения. Если ваша позиция относительно времени переговоров будет достаточно твердой и вы сможете сказать «нет», это позволит вам не поддаваться давлению времени. Следует прямо сказать, что в настоящий момент вы не готовы обсуждать данный вопрос, предложить удобное для вас время.

«Место действия». Участника переговоров сажают в неудобное место, ставя его тем самым в невыигрышную позицию. Особенно неловко чувствует себя человек, когда свет падает ему в лицо. Или же один из участников занимает начальственную позицию, и равенство сторон не достигается. Если вы чувствуете неудобство вашей позиции, следует открыто сказать об этом и попросить изменить расположение участников переговоров.

«Личные нападки». Цель личных нападок — изменить эмоциональное состояние партнера. В качестве примера можно привести обвинения в некомпетентности, замечания по поводу внешнего вида партнера, нарушение пространственной дистанции или разговор в неподобающем тоне. Другими словами, такое поведение партнера по переговорам, которое может влиять на ваше самоуважение. Нужно сообщить противоположной сто-

¹⁹ Саркисян Б. Победа на переговорах. 2-е изд. Питер, 2006.

роне, что вас не устраивает стиль вашей дискуссии и вы хотели бы, чтобы она проходила в более конструктивном ключе.

«Хороший — плохой парень». В переговорах вместе с вами участвуют два человека. Один из них оказывает непрерывное давление, другой ведет переговоры мягко и делает встречные предложения, предлагая небольшие уступки. В этом случае важно распознать прием и уточнить у «хорошего парня», какие объективные критерии есть для обоснования данной позиции.

Все уловки можно разделить на два типа: уловки, основанные на «правилах приличия», и уловки, направленные на унижение оппонента (табл. 2, 3).²⁰

Таблица 2

**Уловки, основанные на «правилах приличия» («справедливости»),
и способы противодействия**

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Просьба «войти в положение»	Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательства
Создается видимость, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна	Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно	Спросить о том, что именно непонятно
Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несущественных, побочных вопросов	Установка, что вы — умудренный опытом человек, которому не пристало осложнять жизнь другим	Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы
Поза «благоразумности» и «серьезности». Авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях	Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным	Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание

Таблица 3

**Уловки, направленные на унижение оппонента,
и способы противодействия**

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности	Пробуждение чувства опасности и неуверенности	Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов

²⁰ Мастенбрук В. Переговоры // Университет риторики и ораторского мастерства [Электронный ресурс]. URL: <http://www.orator.biz/library/books/peregovory>.

Окончание таблицы 3

Способ поведения	Ожидаемая реакция	Способ противодействия
Постоянно демонстрировать упрямство, самоуверенность	Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны	Относиться ко второй стороне скептически, прибавлять самоуверенности
Постоянно подчеркивать, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики	Пробудить чувство бессилия, установку, что и другие аргументы будут несостоятельны	Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла
Задавать риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента	Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия	Не отвечать на вопросы, ненавязчиво отметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно
Быть «милым и подлым», т.е. быть дружелюбным и вместе с тем постоянно возмущаться	Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента	Нейтрально относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента
Показывать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле	Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно

Вопросы и задания для семинаров

1. Дайте характеристику основным стратегиям переговоров.
2. Назовите основные тактические приемы, используемые в рамках «жесткой стратегии». Дайте характеристику возможным последствиям данных приемов.
3. Дайте характеристику основным тактическим приемам, применяемым в ходе стратегии «торга».
4. Назовите основные уловки, применяемые в переговорах.
5. Типичные ошибки при ведении переговоров.
6. Проанализируйте следующие ситуации:

Ситуация 1.

Вы встретились с представителем фирмы, с которым намерены установить деловые длительные отношения. Однако в ходе переговоров вы обнаружили, что их предложения нереальны, они блефуют. Что делать? Возможные варианты:

1. Прямо и резко сказать об этом.

2. Постараться в ходе переговоров подвести партнера к компромиссному решению.

3. Сделать вид, что вы ничего не заметили, и продолжить переговоры. Прокомментируйте каждый вариант.

Ситуация 2.

Вы, являясь руководителем делегации, ведете переговоры по поводу получения весьма крупного контракта. Вдруг в середине переговоров один из членов делегации выступает с инициативой, которая идет вразрез с вашими планами. Что предпринять?

1. Сделать перерыв в переговорах и переговорить с подчиненным.

2. Жестко осадить подчиненного во время переговоров.

3. В ходе переговоров сказать подчиненному в мягкой форме, что он ошибается.

Прокомментируйте каждый вариант.

Ситуация 3.

Успешно ведя переговоры, вы соглашаетесь в том, что выходит за рамки ваших полномочий. У вас есть серьезные опасения, что ваше руководство принятое вами решение не одобрит. Как быть?

1. Продолжить переговоры дальше в надежде на то, что их успех говорит сам за себя, и в результате, когда вы подпишите контракт, ваше решение будет одобрено.

2. Сказать партнеру, что для окончательного решения вам необходимо согласовать результаты переговоров с руководством.

3. Ничего не говорить партнеру по переговорам, но при этом сделать запрос своему руководству.

Прокомментируйте каждый вариант.

7. Проанализируйте ситуацию «Использование уловок» и ответьте на следующие вопросы²¹: какие стратегии были использованы в ходе переговоров? Какие ошибки при ведении переговоров допустил Алексей? Какие уловки были использованы при проведении встречи?

Ситуация: «Использование уловок»

Менеджер компании «Нева» Алексей Бурков договорился о встрече с заместителем директора компании «Вега» Александром Силаевым с целью обсудить возможности поставки оборудования. При подготовке к встрече он созвонился с начальником департамента закупок «Веги» Леонидом Матияшем и уточнил потребности «Веги» в предлагаемом «Невой» оборудовании, а также выяснил, кто является их конкурентами.

²¹ Следующие ситуации разработаны Центром управленческого консультирования «Решение» и представлены в проекте «Учебное видео». СПб., 1999.

Встреча проходила в офисе компании «Вега» в 12.00. Алексей пришел в 11.50 в «Вегу». Секретарь Силаева предложила ему пройти в комнату для переговоров и принесла кофе. Она извинилась за своего руководителя и сказала, что он еще не освободился с предыдущей встречи, и попросила подождать 10–15 минут. В 12.20 в комнату для переговоров пришел Александр Силаев, извинился за опоздание, предложил Алексею посмотреть информацию о компании «Вега» и сказал, что ему необходимо покинуть его еще на 5–7 минут. А за это время Алексей сможет подробно познакомиться с «Вегой», что позволит им позднее разговаривать на одном языке. Материалы, которые передали Буркову, действительно представляли для него интерес, и он даже сделал некоторые выписки. В течение ближайших 20 минут Силаев не появлялся. Это очень рассердило Алексея, он воспринимал это как проявление неуважения к себе. Наконец пришел Александр, и они начали говорить.

Александр: Извините, сегодня просто сумасшедший день. Приехали наши партнеры, и я все время должен быть с ними.

Алексей: Понимаю, у нас так тоже бывает.

Александр: Видел ваше предложение. Можете рассказать о нем более подробно.

В этот момент раздался телефонный звонок, и Силаев около 10 минут объяснялся по телефону. Алексей старался не слушать разговора своего партнера по переговорам, но все больше раздражался от этой ситуации. Поговорив по телефону, Александр вновь обратился к Буркову.

Александр: Ну, что я вам говорил! Ужасный день. Так о чем мы говорили?

Алексей: Вы хотели больше узнать о нашем предложении. Но мне кажется, что мы все и так прекрасно написали. Что вы конкретно хотите узнать?

Александр: Да, действительно, все написано замечательно. Нас все это устраивает. И спецификация, и качество, и гарантии. Но вот цена явно великовата.

Алексей: Да как же великовата?! Мы же предлагаем вам на 5% ниже, ваши сегодняшние поставщики. Куда же еще ниже?

Александр: Ну, если вы не нуждаетесь в таком клиенте, как мы, то давайте расстанемся. А то и так я потерял с вами слишком времени.

Алексей: Нет, давайте продолжим. Какие ваши предложения?

Александр: Я думаю, что если вы снизите цену до 25000 рублей за единицу продукции, то это будет то, что нужно.

Алексей: (раздраженно): Да вы что, издеваетесь надо мной? Мало того, что я уже прописался у вас, так вы еще и цены предлагаете, прямо скажу несерьезные!

Александр: Я очень удивлен. Мы внимательно рассмотрели ваши предложения. Все подсчитали и пришли к выводу, что «Нева» могла бы быть нашим генеральным поставщиком. Это значит, что вы в год могли бы зарабатывать более десяти миллионов. Как я знаю, у вас нет клиентов, которые могли бы вам предложить гарантированный заказ на такую сумму. Но видно, «Нева» не очень заинтересована в деньгах. Поэтому давайте прекратим этот разговор.

Алексей: Александр, извините. Что же вы сразу не сказали о таких объемах. Конечно, нам интересно такое предложение.

Александр: Интересно?! Ну, вот и хорошо. Давайте сейчас заключим небольшой договор так тысяч на сто для начала, посмотрим, как вы выполняете свои обязательства, а дальше решим.

Алексей: Но вы же говорили о десяти миллионах, а сейчас всего сто тысяч...

Александр: А я не отказываюсь от своих слов. Пробный контракт на сто тысяч, потом на десять миллионов. Так договорились?

Алексей: Договорились.

8. Проанализируйте ситуацию «Консультант» и ответьте на следующие вопросы: Какие стратегии были использованы в ходе переговоров? Достиг ли консультант Иванов целей, которые он ставил перед собой, идя на встречу с руководством компании «ЭКС»? Что помешало консультанту Иванову получить заказ на продолжение работы?

Ситуация «Консультант»

В мае по заказу компании «ЭКС» консультант Михаил Григорьевич Иванов провел двухдневный семинар на тему «Стратегия перемен».

Генеральной целью семинара было создание условий для эффективной работы компании «ЭКС» на рынке посредством определения миссии, стратегических направлений и вовлечения в процесс формирования будущего руководителей организации разных уровней. Конкретные цели семинара предполагали:

- определение места организации на рынке и ее слабых и сильных сторон (SWOT-анализ);
- выявление ростков организационных изменений;
- определение и выработка согласованной миссии и философии организации, направленных на удовлетворение потребностей клиентов;
- определение основных стратегических направлений;
- повышение чувства сопричастности сотрудников к деятельности организации и повышение их мотивации.

При подготовке семинара руководство компании «ЭКС» настаивало на том, чтобы в семинаре приняло участие максимальное число сотруд-

ников организации и чтобы общее время проведения семинара не превышало двух дней. Основным аргументом относительно привлечения максимального числа сотрудников руководители «ЭКСа» считали необходимость в повышении мотивации персонала путем приобщения к формулированию философии и целей организации. Консультант Иванов соглашался с важностью этой цели, но настаивал на том, чтобы величина группы была не более 15 человек и что в нее необходимо включить только руководителей подразделений. Также он настаивал на том, чтобы продолжительность семинара была не менее трех дней. В конечном итоге семинар состоялся. В нем приняли участие 36 человек — руководители всех уровней и ряд сотрудников «ЭКСа». Продолжительность семинара составила два дня.

Семинар в целом прошел успешно, за исключением того, что участники обратили внимание на его высокую скорость и недостаток времени. По окончании семинара консультант Иванов и руководители «ЭКСа» договорились о встрече через три дня для подведения итогов семинара и планирования дальнейшего сотрудничества. В силу разных причин эта встреча не состоялась и была перенесена на более длительный срок.

Через месяц после проведения семинара консультант Иванов встречается с руководителями «ЭКСа». В обсуждении приняли участие генеральный директор «ЭКСа» Игорь Михайлович Леонов и заместитель генерального директора по коммерческой деятельности Анатолий Николаевич Кирпатов. После обмена приветствиями и новостями стороны приступили к обсуждению итогов семинара. Между ними состоялся следующий диалог.

Иванов: Я хочу попросить вас дать оценку проделанной работе и сказать, какое влияние она оказала на сегодняшнюю ситуацию в «ЭКСе».

Леонов: Ну что можно сказать? В целом мы удовлетворены семинаром. Вроде бы мы достигли тех целей, которые ставили. Но осталось какое-то ощущение незавершенности.

Кирпатов: Да, я согласен. Люди говорили о том, что все проходило на бешеной скорости. Они не успели понять, что произошло. Мы распечатали материалы, наработанные в ходе семинара. Они носят очень отрывочный, неструктурированный характер. В целом я считаю, что семинар прошел бесполезно. Но осталось и у меня, и у персонала какое-то странное впечатление, что вроде работали много, сил потрачено значительно, а результаты какие-то хаотичные.

Иванов (раздраженно): Я же говорил вам, что времени будет очень мало, что группа большая, и мы не сможем выполнить всю работу, которую хотели. Смотрите, SWOT-анализ мы провели, заготовки к формулированию миссии и философии «ЭКСа» получили, выделили основные стратегические направления. Конечно, все эти материалы недоработаны.

Я же говорил вам, что нужно встретаться сразу после семинара, обсудить его результаты и довести до ума материалы. А вы мне все время говорили: «Нет времени, по горло текущих дел». Вот вы и имеете на руках груды недоработанных бумаг, с которыми не знаете, что делать. Давайте я возьму все эти наработки и превращу их в понятные тексты, которые позволят вам двигаться дальше.

Леонов: С бумагами еще можно как-то разобраться. А что делать с людьми? Они теперь требуют от нас, чтобы мы воплощали в жизнь их безумные идеи.

Кирпатов: Да, все ходят после семинара какие-то возбужденные. Только и говорят о планах изменений. Идей там было высказано много, но часть из них совершенно нереально выполнить. В общем, как-то все странно.

Иванов: Вот! Случилось все, как я и предполагал! Я же говорил вам, что нужно в группу брать только руководителей, и группа была бы меньше, и идеи были бы реалистичней. А сейчас вы все время говорите мне, что я провел плохой семинар. Сами не слушали моих советов, а теперь валите все на меня.

Леонов: Да вас никто ни в чем не обвиняет! Мы же просили вас мотивировать сотрудников, и они мотивированы. Но что дальше делать? Мы не знаем.

Иванов: Что же вы не знаете? Я же говорю вам, дайте мне все материалы. Я из них подготовлю понятные тексты, и вы сможете дальше обсуждать и принимать решения. А то, что с людьми происходит, это же хорошо! Вы сами просили их мотивировать, а теперь боитесь их активности. Пусть делают более детальные предложения, о чем мы говорили на семинаре. Договоритесь, что вы рассмотрите все предложения и решите, что будет воплощаться в жизнь и в какой последовательности.

Леонов: *Все вы вроде правильно говорите. Но все равно не очень понятно, что делать. В общем, так. Времени мы уже затратили много. Спасибо вам за работу. Мы подумаем, что можно сделать дальше, и свяжемся с вами.*

Консультант Иванов вышел из офиса компании «ЭКС» недовольным и обиженным. В голове у него, как заезженная пластинка, крутилась одна мысль: «Вот ведь люди! Говорил им, что нужно сделать. Не слушают ничего. А теперь сами не знают, как расхлебывать. А я виноват во всем».

9. Проанализируйте ситуацию «График поставок» и ответьте на следующие вопросы: какие стратегии были использованы в ходе переговоров той и другой стороной? Какие уловки были использованы при проведении встречи? Что позволило Михаилу Брызгину достичь позитивного результата?

Ситуация «График поставок»

Петр Васильев, директор компании «Люкс», производящей современную мебель, должен был встретиться с Михаилом Брызгиным, заместителем директора фирмы «Доска», являющейся одним из основных поставщиков его компании на протяжении последних пяти лет. Михаил в фирме «Доска» работал только три месяца и до этого с Петром Васильевым ни разу не встречался. До него эту должность занимал старый знакомый Михаила, который вынужден был ее оставить в связи со сложностями во взаимоотношениях с генеральным директором. Михаил сожалел, что это произошло, так как именно благодаря прежнему заместителю директора он смог установить такие долгосрочные отношения с фирмой «Доска». Целью данной встречи Петр Васильев считал выяснение обстоятельств, связанных с задержкой поставок материалов, которые допускала фирма «Доска» в течение последних двух месяцев. При подготовке к встрече он пригласил начальника отдела закупок, у которого взял информацию о поставках фирмы «Доска» за полгода, уточнил у главного бухгалтера информацию о платежах, уточнил у юриста компании детали контракта и взял в отделе договоров контракт с фирмой «Доска».

Встреча была назначена на 15 часов в кабинете Петра Васильева. В 15.30 Петру Васильеву позвонил Михаил Брызгин и сказал, что он извиняется за задержку и сможет приехать только через 15 минут. Этот звонок очень рассердил Петра. «Мало того, что они позволяют себе нарушать условия контракта, так и на встречу вовремя приехать не могут», — мысленно повторял Петр, горячась все больше. На 16.15 у него было назначено совещание с главным бухгалтером. В 15.50 наконец приехал Михаил.

Петр (раздраженно): Ну что ж вы, Михаил! Теперь понятно, почему «Доска» стала такой необязательной. Как говорят — какой поп, таков и приход.

Михаил (извиняющимся тоном): Петр, извините. Но сложились такие обстоятельства, которые я не мог изменить. Если у вас сегодня нет достаточного времени, то давайте перенесем нашу встречу на завтра. Я готов приехать в любое удобное время.

Петр: Ну, нет уж! Если вы здесь, то давайте уж выясним все сейчас. Хотя, действительно, времени маловато.

Михаил: Хорошо. Как я понял из разговора по телефону, мы должны были уточнить вопрос о наших поставках.

Петр: Да, да. Я пригласил вас, чтобы вы наконец разъяснили нам, почему последние три месяца срываются поставки.

Михаил: Не могли бы вы разъяснить, Петр, что вы имеете в виду, когда говорите о срыве поставок?

Петр (все более раздражаясь): Как что я имею в виду? Вот, посмотрите данные руководителя отдела закупок. Из них отчетливо видно, что если до вашего прихода в «Доску» мы все получали вовремя, то с вашим приходом — постоянные задержки, то на два дня, то на неделю. Мы так работать не привыкли. Наше кредо — все делать минута в минуту.

Михаил: Петр, я очень удивлен. Вот данные нашего отдела сбыта. Из него следует, что мы точно в срок выполняем все обязательства перед вами.

Петр: Так что же, я вас обманываю?! Это так понимать?!

Михаил: Нет, я так не думаю. Мне кажется, что сегодня мы могли бы обменяться данными по поставкам. А после консультаций руководителей наших отделов закупок и поставок встретиться и обсудить ситуацию.

Петр: Какие еще консультации? Мои специалисты ясно говорят, что вы уже три месяца нарушаете график поставки. И я хочу знать, когда это прекратится.

Михаил: Петр, я понимаю, что вы озабочены этой ситуацией, Я также озабочен тем, что ваше мнение о фирме «Доска» изменилось и вы не очень высокого мнения обо мне. Давайте все же постараемся найти какое-то решение, которое может устроить обоим. Мы уже больше пяти лет являемся вашими партнерами и, как я понимаю, все это время наши отношения развивались удовлетворительно. Это так?

Петр: В целом так.

Михаил: Лишь последние три месяца вы отмечаете нарушения поставки с нашей стороны?

Петр: Да! И это нас не устраивает. Мало того, что мы работаем вне графика, так еще несем убытки, нарушая свои обязательства перед клиентами.

Михаил: Нас это также не устраивает. Мы хотели бы выполнять перед вами свои обязательства так, как это вам необходимо.

Петр: А чего ж тогда не выполняете?

Михаил: Вот здесь, как мне кажется, и находится зона наших разногласий, которую нам необходимо прояснить. Ваш отдел закупок утверждает, что мы вас подводим, а наш отдел сбыта говорит, что все нормально. Согласитесь, что это требует для нас как управленцев отдельного исследования.

Петр: Ну, наверное. Хотя это странно. Мой руководитель отдела закупок работает уже много лет. Это у вас там люди меняются каждый день.

Михаил: Давайте мы сейчас согласуем, когда по вашему графику мы должны поставить вам материалы и в каком количестве в ближайший месяц. Я возьму это все под контроль. А наши специалисты пускай в течение недели уточнят прошлую ситуацию, и по результатам их консультаций мы встретимся еще раз. Через неделю.

Петр: То есть вы сейчас не хотите признавать свои ошибки?

Михаил: Мы готовы не только признавать свои ошибки, но даже выплатить вам неустойку. Единственное, о чем я хотел бы договориться с вами, — это чтобы выводы, которые мы делаем, основывались на фактах. Думаю, что именно ясное представление фактов поможет нам принять верное решение.

Петр: Хорошо. Давайте воспользуемся вашим предложением и встретимся через неделю. Но если вы будете виноваты, то платить будете по-крупному.

Михаил: Договорились. Значит, через неделю в 15 часов. Обязуюсь быть вовремя.

На встрече через неделю Петр принес Михаилу свои извинения, так как обнаружилось, что в отдел закупок компании «Люкс» пришел новый сотрудник, который допустил ошибку и перепутал графики поставок двух смежных компаний.

10. Деловая игра «Продажа сахара».

Цель игры: заключить контракт на взаимовыгодных условиях. По окончании игры проанализировать, какие тактические приемы и уловки были использованы каждой из сторон. Какие приемы при этом были наиболее эффективными?

ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ

Вы являетесь менеджером по закупкам торговой компании «Сибирьснаб» (г. Новосибирск), которая осуществляет оптовые закупки сахара для последующей реализации в своем регионе.

Вам предстоит провести переговоры и заключить торговую сделку по закупке сахара на 1-й квартал текущего года у торговой компании «Омега».

Потребности компании «Сибирьснаб» в закупках сахара:

для обеспечения поставок в регионе по уже подписанным контрактам:

- а) 6 тыс. т по максимальной цене 450 \$/т не позднее 15 января;
- б) 6 тыс. т по максимальной цене 450 \$/т не позднее 15 февраля;
- в) 6 тыс. т по максимальной цене 450 \$/т не позднее 15 марта.

Для дополнительной реализации в регионе не более 7 тыс. т. в месяц по максимальной цене 400 \$/т.

Для финансирования потребности в оборотных средствах «Сибирьснаб» пользуется банковским кредитом под 12% в месяц.

Ваша цель — заключить контракт, обеспечивающий максимальную прибыль компании «Сибирьснаб».

Минимальный объем разовой поставки — 1 тыс. т. Поставки должны быть привязаны к календарным датам. Объем каждой поставки должен быть выражен целым числом тыс. т.

Финансовые результаты покупателя оцениваются по следующим показателям:

- 1) расходы — по датам оплаты поставок компании «Омега», указанным в контракте;
- 2) доходы — по получении оплаты от покупателей в регионе через 15 дней после прибытия сахара в Новосибирск.

Если контракт не подписан, обе стороны считаются не справившимися с задачей.

ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ПРОДАВЦА

Вы являетесь менеджером по продажам торговой компании «Омега», осуществляющей оптовые поставки сахара.

Вам предстоит провести переговоры и заключить торговую сделку по продаже сахара на 1-й квартал текущего года торговой компании «Сибирьснаб».

Вы располагаете следующими ресурсами сахара (на 1 января текущего года):

- 15 тыс. т, оплаченных на 50% и хранящихся на заводах-производителях. Себестоимость компании «Омега» с включением затрат на доставку до Новосибирска — 300 \$/т;
- 25 тыс. т, которые могут быть закуплены дополнительно и поставлены с себестоимостью поставщика 350 \$/т.

Оплата закупок заводам-поставщикам осуществляется компанией «Омега» за 15 дней до прибытия груза в Новосибирск.

Вам необходимо учитывать, что компания «Омега» для финансирования дополнительной потребности в оборотных средствах пользуется банковским кредитом под 11% в месяц.

Ваша цель — заключить контракт на поставку сахара «Сибирьснаб» с обеспечением максимальной прибыли для компании «Омега».

Минимальный объем разовой поставки — 1 тыс. т. Поставки должны быть привязаны к календарным датам. Объем каждой поставки должен быть выражен целым числом тыс. т.

Финансовые результаты в итоге будут оцениваться по датам оплаты, предусмотренным подписанным контрактом.

Если контракт не подписан, обе стороны считаются не справившимися с задачей.

11. Деловая игра «Переговоры».²²

Деловая игра посвящена моделированию и организации проведения коллективных переговоров. Она базируется на конкретной ситуации, предусматривающей необходимость выбора направления решения про-

²² В основе деловой игры — методика ведения переговоров, разработанная специалистами NCA под руководством Президента NCA В. Линкольна (США, штат Вашингтон, г. Такома). Данная деловая игра представлена в учебном пособии В. В. Томилова «Культура предпринимательства» (СПб., 2000).

блемы формирования программы развития г. Рыбачьего (Приморский край, Российская Федерация) на основе проведения переговоров между заинтересованными сторонами и заключения по ним соответствующего соглашения.

Цель деловой игры — обучение методике правильного подхода к организации и проведению профессиональных переговоров между различными заинтересованными сторонами, выявлению и учету в них интересов этих сторон и разрешению возникающих при этом конфликтов.

По завершении деловой игры и ее анализа все участники должны в определенной степени уметь выполнять следующие задачи:

- четко распознавать различия между интересами, предметами переговоров и предложениями;
- определять, когда вступать в переговоры и когда не вступать в них;
- определять структуру (сложность) переговоров;
- идентифицировать возможности использования различных форм власти;
- обеспечивать основные условия для достижения длительных соглашений, а именно высоких уровней процедурного, материального и психологического удовлетворения;
- использовать различные формы переговорных систем: разделение проблемы, развитие концептуального сообщения, раздельное и коллективное соглашение, реальное тестирование, развитие и закрепление достигнутых соглашений;
- использовать предварительное соглашение правильно, выгодно и эффективно;
- улучшать восприимчивость предложений для решения путем выявления причин и средств преодоления сопротивления;
- достигать прекращения споров и использовать язык, необходимый для соглашения;
- понимать этику переговоров.

Сценарий деловой игры

Сценарий включает в себя: описание методики проведения игры; банк общих данных, который используется всеми участниками игры в одинаковой мере; ролевой раздаточный материал для каждого участника игры, который предоставляется индивидуально каждому участнику координатором деловой игры.

Методика проведения игры

Деловая игра рассчитана на 13 участников, в связи с чем учебная группа, участвующая в игре, разбивается пропорционально их числу. Каждому из них на выбор будет предложена одна из 13 ролей, которая дает право на членство в одной из четырех команд. Сценарий и общая инфор-

мация по деловой игре, изложенные ниже, определяют четыре команды и 13 индивидуальных ролей. Если участников недостаточно для проведения полного моделирования коллективных переговоров, предусматривающихся данной игрой, то координатор игры (преподаватель) определяет, какие роли следует исключить и (или) объединить с другими ролями.

Полный комплект основного сценария и общей информации распределяется между всеми участниками деловой игры. При этом каждому участнику игры отводится время для того, чтобы:

- рассмотреть необходимые документы;
- индивидуально всесторонне усовершенствовать «механизм» развития пунктов «Интересы — пометка переговоров — предложения» до встречи с другими членами своей команды.

Последнее — от каждого участника игры требуется выполнение определенных процедур, преследующих цель выработки собственных позиций по представленной в игре проблеме.

В связи с этим каждому участнику необходимо определить, каковы должны быть его интересы — принципы по решению проблемы и каковы могут быть текущие разногласия, возникающие в процессе удовлетворения обоюдных интересов.

После самостоятельного изучения каждым участником деловой игры и порученной ему роли в ней участники присоединяются к своим командам, где в течение определенного времени проводят внутригрупповые переговоры. Здесь выясняются индивидуальные интересы каждого члена команды, которые он представляет, имеющие место разногласия между ними по определенным вопросам и вырабатывается единая позиция команды по общей проблеме, формирования программы развития г. Рыбачьего, которую (позицию) члены команды должны представлять на последующих коллективных переговорах. Таким образом, проведение внутригрупповых переговоров является важнейшим необходимым этапом подготовки проведения более широких коллективных переговоров.

На моделирование коллективных переговоров с учетом всех четырех команд, т. е. всех 13 участников игры в соответствии с их ролями, отводится 2,5 часа. Однако возможно как некоторое увеличение, так и уменьшение времени со стороны руководителя (преподавателя), обусловленное образовательной ценностью данного этапа деловой игры.

Завершающим аккордом проведения деловой игры является выработка окончательного соглашения по коллективным переговорам, относительно решения стоящей перед участниками проблемы формирования программы развития г. Рыбачьего (Приморский край РФ).

Общая информация о г. Рыбачьем и прилегающих районах

В Приморском крае, у восточных берегов России (Японское море) расположен город Рыбачий (см. рис. 5). Находящийся между Владивостоком и Дальнегорском город Рыбачий на протяжении многих лет жил спокойной неспешной жизнью.

Рыбачий насчитывает около 45 тыс. жителей и был основан примерно через 50 лет после основания Владивостока. Основное направление хозяйства — рыболовство. Помимо этого в городе имеются предприятия легкой промышленности (преимущественно мебельное и тарное производство).

К западу и северу от г. Рыбачьего простираются обширные районы тайги и Приморского природного заповедника. Тайга — малонаселенный район, не разработана (не освоена), в ней почти нет постоянных поселений. В течение жаркого лета тайга действует на г. Рыбачий охлаждающе, так как ветры северо-западного направления на пути к Японскому морю продувают город. В зимний период лес в какой-то степени защищает город от холодных ветров.

Рыбачий расположен менее чем в полукilометре от большого красивого чистого озера Голубого. Это озеро образует естественную границу для всей восточной окраины Рыбачьего. Это совершенно «неиспорченное» озеро, в котором обитают многие виды рыб, включая верхогляда и форель. Рыбалка здесь великолепна. Кроме того, в озере Голубом водятся два очень редких вида рыбы: ипомечь и сульб, а на северо-западном берегу озера водится ночной херон с черной икрой. Эта находка очень важна, так как ночной херон относится к исчезающему виду рыб, которых в Приморье почти не осталось. Озеро имеет ограниченное промысловое, но большое рекреационное значение. Кроме того, оно находится на нерестовом пути лосося через реки и ручьи, текущие в Японское море. Большая часть коренных жителей города — русские, белорусы и украинцы. Имеется небольшое число «русских немцев», перемещенных в этот район после войны, и небольшая, но играющая роль, группа из числа коренных народностей Севера — райура.

Райура живут главным образом за пределами городской черты, но в границах административного района. Небольшое число райура, живущих в самом городе, разбросаны территориально (не образуют компактного района проживания). В целом около 15% населения административного района, насчитывающего около 60 тыс. человек, составляют представители этой коренной народности Севера. Райура этнически близки айнам и практически все живут в деревне Ахнум или около нее. Деревня Ахнум находится в 20 минутах езды на северо-запад от Рыбачьего в тайге. Небольшая разбитая грунтовая дорога связывает Рыбачий и Ах-

нум, способствуя обширным связям между городом и деревней. Недавно райура выбрали своих представителей в районный совет.

Ахнум граничит с озером Мульчан, красивым и похожим на озеро Голубое, хотя гораздо меньшим по размеру. Озеро и река, которая берет в нем начало и впадает в озеро Голубое, неотъемлемы от райура и их образа жизни. Райура живут своими традициями. В основном они — охотники рыбаки, сборщики трав. Многие из их жилищ все еще строятся традиционным способом из кожи лося и оленя. Весной и летом они сушат рыбу, собирают ягоды и травы, многие мужчины из Ахнума все еще кочуют, следуя за лосями и оленями во время их миграции в Приморье.

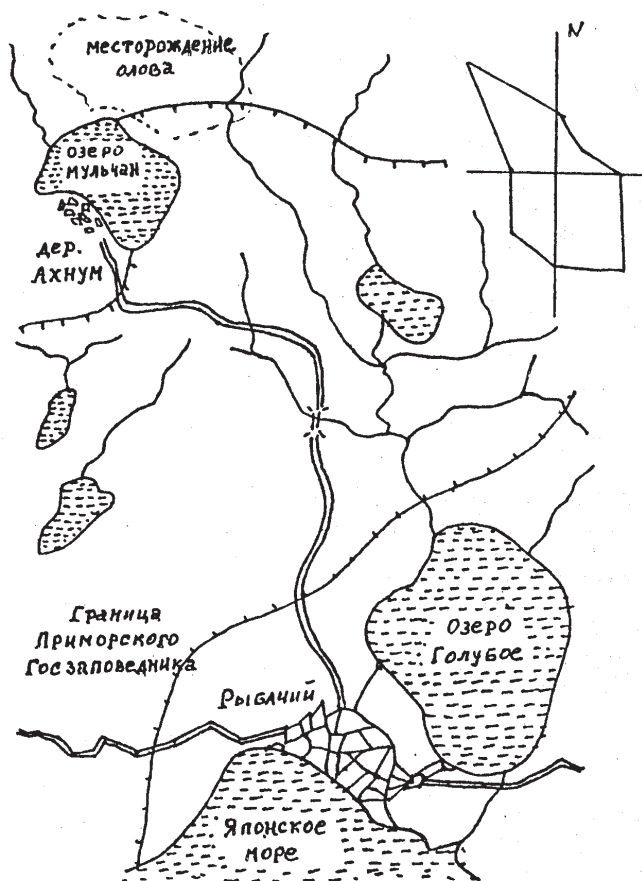


Рис. 5. Карта города Рыбачьего и прилегающих к нему районов

На южной стороне Рыбачьего располагается рыболовецкий порт на берегу Японского моря. Рыбачий известен в Приморском крае и за его пределами своими хорошими рыболовецкими судами. Целое поколение рыбаков и их семей живет здесь, и море платит им добром. Недалеко от порта имеется большая устричная отмель, которая также обеспечивает рыбаков пищей. В перспективе предполагается экспортировать отсюда устриц.

Рыбаки города не только ловят достаточное количество рыбы для нужд города и области, но и последние пять лет имеют возможность транспортировать значительную часть улова во Владивосток, где рыбоперерабатывающий завод обрабатывает рыбу и отправляет ее морем на растущий рынок Японии и Кореи.

Недавно в Рыбачьем произошли некоторые события. Около четырех лет тому назад группа японских бизнесменов из Такохиры и гостиничное предприятие из Рыбачьего образовали совместное российско-японское предприятие. Было получено разрешение на строительство небольшого курорта для малой, но растущей индустрии иностранного туризма. Город Рыбачий (уже ставший рекреационным туристским центром для российского военного персонала и туристов, главным образом из Владивостока) стал привлекать все большее число иностранных туристов, прежде всего японцев, которых привлекают красота и безмятежность Приморья, Приморский заповедник, озеро Голубое, рыбная ловля в морской и пресной воде, благоустроенный кемпинг и другие удовольствия отдыха на свежем воздухе.

Японская компания «Такохира» специализируется на строительстве средних по размерам гостиниц и небольших коттеджей в местах, пригодных для туристского бизнеса.

Совместное предприятие, действующее в Рыбачьем, построило средних размеров гостиницу и 10 индивидуальных коттеджей на озере Голубом 2,5 года назад. Многие японские туристы приезжают из Токио — большого, плотно заселенного города с ограниченным свободным пространством. При этом совместное предприятие предоставляет им бухту и условия для рыбной ловли. Однако оно ограничено в возможностях использования других природных территорий для активного отдыха.

Рыбачий стал «японским» курортом, началом которого была маленькая, довольно традиционная гостиница «Восток», расположенная на берегу озера, международный туризм стал значимой статьей дохода. Он принес всему Приморскому краю новый источник твердой валюты, а многим жителям города стало выгодно присутствие японцев.

*Сведения о ситуации в Рыбачьем
после открытия месторождения оловянной руды*

Недавно, около года назад, в Рыбачьем произошло важное событие. Геологи открыли большие залежи оловянной руды. Это месторождение расположено к северо-западу от города, в районе между Приморским заповедником и дикой тайгой. Это значительное открытие, материалы которого, подтвержденные широкими первоначальными исследованиями, Министерство геологии передало в Министерство цветной металлургии. Дальнейшие исследования Министерства цветной металлургии подтвердили значимость этого открытия. Оно изучило проблему и считает целесообразным разработать шахты данной области и построить горно-обогачительный комбинат, который бы очищал оловянную руду на месте добычи, а также металлургический завод для выплавки олова. Переработанная руда (или готовое олово) затем бы переправлялась сравнительно коротким морским путем из маленького порта города Рыбачьего во Владивосток, так как транспортировать руду сухопутным способом достаточно трудоемко. Дело в том, что дороги, соединяющие Владивосток и Рыбачий, пролегающие главным образом в горах, очень извилисты и не подходят для эксплуатации большегрузных автомобилей. Кроме того, в настоящее время город не имеет железнодорожной линии.

Обнаружение месторождения и план Министерства цветной металлургии разработать шахту и перерабатывать оловянную руду вызвали широкую дискуссию в г. Рыбачьем. В частности, местные органы власти в лице городского совета, хотя и не единодушно, заняли по данному вопросу негативную позицию. Ряд производственных и общественных организаций, заинтересованных в решении этого вопроса, также не пришли к единому мнению. Многие из них пришли к заключению, что планы Министерства будут не столько способствовать процветанию города и его окрестностей, сколько наносить ему вред. Однако другие группы приветствовали идею создания новой индустрии в крае, так как, по их мнению, это способствовало бы экономическому развитию и процветанию региона, который мог бы использовать большой приток финансовых средств для развития инфраструктуры с пользой для его жителей.

Открытие залежей оловянной руды в Приморском крае вовлекло в это дело несколько министерств и организаций: Министерство цветной металлургии, Минэкономики РФ, Министерство рыбного хозяйства, Ассоциацию совместных предприятий (АСП), Федеральное агентство по туризму РФ.

В Минцветмете уверены, что экономическое развитие и конструктивная практика охраны окружающей среды могут существовать совместно, там также полагают, что при должном внимании и соответствующей тех-

нологии можно будет обеспечить рациональный, сбалансированный подход к данной проблеме.

Работники министерства считают, что вариант с оловянной рудой имеет преимущества над японским туризмом. Для министерства очевидно, что социально-экономические, промышленные и политические аспекты обсуждения имеют приоритет. В то же время министерство полагает, что оно противостоит окружающей среде и ее защите. Оно недавно создало отдел экологии, который непосредственно выдает рекомендации заместителю министра, как четко анализировать и решать эти проблемы.

Комбинация Министерства рыбного хозяйства, АСП и Федерального агентства по туризму — сравнительно новое явление в политическом процессе. Поскольку она возникла недавно, то ее сила и рычаги воздействия должны быть основательно проверены. Под ее покровительством существуют туризм, совместные предприятия и рыбная ловля. Все эти аспекты имеют место в ситуации с г. Рыбачьим. Одним из важнейших преимуществ является экономическое развитие, и оно не противопоставляется промышленному развитию. Данные организации поддерживают этот подход при соответствующих условиях и правильном подборе вариантов. При более внимательном рассмотрении представляется, что рекреация, туризм и развитие рыбной промышленности дали бы республике наибольший экономический эффект.

В схеме районной планировки Приморского края, разработанной Санкт-Петербургским институтом проектирования городов несколько лет назад и утвержденной Приморской администрацией, долгосрочные перспективы этого района связаны в основном с совместными предприятиями, туризмом и развитием рыбной промышленности. На момент разработки районной планировки сведения о месторождении оловянной руды были еще очень ориентировочными и не принимались проектировщиками в качестве достаточного основания для серьезных выводов.

Этим же институтом недавно был также разработан генеральный план Рыбачьего, в котором перспектива развития города связана прежде всего с развитием туризма и рыбной ловли. Но в то же время генеральный план не был утвержден администрацией в связи с тем, что уже появилась конкретная информация о проекте освоения месторождения, и ситуация стала неопределенной.

Интересы Минэкономики РФ просты, с одной стороны, а с другой — очень сложны. Просты, потому что Минэкономики будет обеспечивать финансами то Министерство, которое наилучшим образом продемонстрирует, что оно удовлетворяет потребностям Республики. Сложны — по той же причине. Члены переговорной группы Минэкономики РФ

не всегда соглашаются с тем, как преподносятся факты, или с тем, какое министерство политически правильно в своем анализе социально-экономических, промышленных и политических ролей. Имеются также самые реальные соображения по поводу того, какое из министерств сможет в будущем способствовать успеху Минэкономики.

В заключение необходимо отметить, что основной вопрос — как поступить с новым месторождением оловянной руды вблизи города, привел четыре равные группы к столу переговоров. Эти группы имеют разнообразные интересы, согласно которым они хотят действовать. Все они принимают очевидные требования района г. Рыбачьего, а также очевидные требования каждой группы. Некоторые из этих больших интересов включают экономические преимущества, которые бы получили жители Рыбачьего, Приморья, республики. Другой общий интерес касается уровня жизни местных жителей и увеличения числа рабочих мест. И наконец, общие интересы, связанные с окружающей средой, ее чистотой и эстетикой.

*Ролевой материал для участников деловой игры
предоставляет координатор игры*

Группа 1. Группа участников переговоров г. Рыбачьего.

Члены группы: Г. П. Иванов, В. С. Озеров, Б. И. Борисов, И. П. Петров.

Все члены группы переговоров от г. Рыбачьего получают индивидуальную соответствующую роль, каждая из которых предназначена «только для глаз адресата». Каждый из членов команды в период подготовки должен работать самостоятельно в соответствии с планом:

- чтение своей роли;
- определение своих интересов — предмета переговоров и позднее, в расширенных переговорах, включающих и другие команды.

Группа 2. Группа участников переговоров от Минцветмета

Члены группы: П. Г. Василевский, С. П. Семенов, А. Д. Белкин.

Все члены группы должны иметь отчеты № № 1, 2 (предоставляются координатором игры). Все члены группы, ведущей переговоры, получают соответствующие индивидуальные роли, каждый член группы должен работать индивидуально в течение предварительно согласованного времени для того, чтобы:

- прочесть предназначенную для него роль;
- завершить механизм развития его позиции по спорным вопросам и интересам при подготовке к внутригрупповым переговорам и позднее — коллективным переговорам с участием всех групп.

Группа 3. Группа участников переговоров, представляющая организацию: рыболовства, Федерального агентства по туризму, Ассоциации объединенных предприятий (АОП)

Члены группы: А. В. Владимирский, П. В. Миронов, С. Р. Уткин.

Все члены группы получают от координатора игры соответствующие индивидуальные роли. Каждый член группы должен работать индивидуально в течение предварительно согласованного периода времени для того, чтобы:

- ознакомиться с предназначенной для него ролью;
- завершить механизм развития позиции по спорным вопросам и интересам при подготовке к внутригрупповым переговорам и позднее — коллективным переговорам с участием всех остальных групп.

Группа 4. Группа Министерства экономики РФ

Члены группы: Г. П. Смирнов, П. В. Голицын, В. П. Свидерский.

Все члены рабочей группы министерства получают от координатора игры соответствующие индивидуальные роли. Каждый член группы должен работать индивидуально в течение предварительно согласованного периода времени для того, чтобы:

- прочесть предназначенную ему роль;
- выработать свой собственный механизм развития позиции по спорным вопросам и интересам при подготовке к внутригрупповым переговорам и позднее — коллективным переговорам с участием всех остальных групп.

Задания для самостоятельной работы:

1. Проанализируйте с помощью теста ошибки, допускаемые при подготовке и проведении переговоров. Оцените объективно действия, не способствующие достижению поставленных целей переговоров. Разработайте возможные решения и варианты для новых переговоров.

Тест «Оценка организации подготовки и ведения переговоров»

В таблице проставьте крестик в том столбце, который соответствует оценке при организации подготовки и ведения переговоров.

Контрольные вопросы	Правильно	В основном правильно	Частично правильно	В основном неправильно	Неправильно	Замечания
1	2	3	4	5	6	7
1. К переговорам я недостаточно подготовился: для этого мне не хватило времени, сосредоточенности, терпения, желания						
2. Я не организовал как следует свою деятельность, слишком много импровизирую						
3. Любая работа за письменным столом для меня мучение, поэтому, вероятно, я не использую в беседах достаточного количества рабочих записей, визуальной информации						
4. В течение дня я не всегда «в форме», иногда я готов к беседе, а иногда заранее предчувствую неудачу, и это меня смущает						
5. Я чувствителен к указаниям и мерам «сверху» и частично им противлюсь						
6. Я не любитель телефонных разговоров или «полубесед» с коллегами, что практически представляет собой введение в трудные деловые беседы						
7. Особенно трудными для меня являются первые моменты беседы. Дело в том, что в эти моменты создается атмосфера беседы и налаживаются взаимные контакты						
8. Я знаю, что начинаю беседу при негативной позиции собеседника, и это «подрезает мне крылья»						
9. Я заметил, что во многих беседах мне не хватает четкого плана, а в этой связи и уверенности в себе						
10. Часто мне трудно придерживаться принятой структуры беседы, а также искать «знаменитые зацепки» для начала беседы						
11. Я тоже знаю преимущества так называемой «техники вопросов», но на практике слишком активно оперирую голыми утверждениями, а из-за этого легко теряю контакт со своими собеседниками						
12. На возражения и замечания, я, как правило, могу ответить, но вместо того, чтобы этим добиться согласия и одобрения, чаще всего вызываю раздражение или нетерпение со стороны собеседника						

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7
13. Мои профессиональные знания, честно говоря, можно было бы освежить, так же как и мои знания проблематики деятельности						
14. Мне кажется, что я говорю слишком много, а мой собеседник — слишком мало						
15. При оценке реакций собеседника часто ошибаюсь: переоцениваю его интерес и заявления; довольствуюсь неполными ответами и подхожу к оценке событий с логической, а не психологической позиции						
16. Я с трудом справляюсь с существенными профессиональными замечаниями, и вообще я чувствую себя не лучшим образом						
17. Общение с несколькими собеседниками одновременно я воспринимаю как неприятную нагрузку						
18. Мои стиль выражения и способ убеждения (риторика и аргументация), несомненно, можно улучшить и усовершенствовать						
19. Часто в душе я признаю правоту собеседника. Я неохотно придерживаюсь непопулярной позиции, даже когда это необходимо, и ни к кому не подхожу слишком близко. Может, это уменьшает необходимую силу убеждения и оперативные способности						
20. На завершающей стадии беседы, в фазе принятия решений, я чувствую себя неуверенно, нервничаю, мою технику завершения деловой беседы, конечно, можно совершенствовать						
21. Встречаются собеседники, которые мне явно несимпатичны и с которыми я просто не могут вести беседу						
22. Иногда я «сыт по горло» деловыми беседами, особенно в последнее время						
23. В случае неудачи я нахожу приемлемые отговорки, которые оправдывают меня в собственных глазах						
24. Я часто допускаю еще одну ошибку						
25. Мой недостаток ... вызван ...						
26. Я чувствую свою неинформированность о текущем состоянии дел, а источники информации, которыми я пользуюсь или должен пользоваться, в какой-то мере оставляю без внимания						
27. Я почти не пользуюсь средствами оптической интерпретации (бумага, ручка, чертежи, таблицы и т. д.)						
28. «Продажа идеи» для меня — скорее абстрактное понятие. На практике, конечно, я почти никогда не применяю этот принцип						

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6	7
29. Я охотно иду своей дорогой и не люблю учиться у других: испытываю недовольство при получении деловых инструкций, наставлений и указаний						
30. Я чувствую, что мое положение недостаточно ценится другими, и это угнетает меня так же, как и в случае, когда у меня возникает чувство, что я дальше не продвинусь						

Проанализировав и оценив собственные действия, примите к сведению нижеприведенные рекомендации, касающиеся того, чего не следует и что следует делать на переговорах.

Чего не следует делать:

1. Не следует недооценивать враждебный настрой противостоящей стороны по отношению к вам или другим участникам переговоров, так же как и переоценивать готовность противоположной стороны к сотрудничеству.

2. Не следует быть самоуверенным (переоценивать: себя, свою роль в процессе, свой авторитет, свою компетентность и умения, правоту своего дела, правильность своей стратегии).

3. Не следует затягивать процесс подготовки принятия решений, так как вы должны знать основные факты, законы, правила, политику, аргументы в пользу вашего дела и критерии определения практичности и выполнимости решений.

4. Не следует поступаться целостностью своих принципов, ценностей и интересов.

5. Не следует прибегать к неверным коммуникативным приемам. Необходимо быть красноречивым, говорить по делу, четко и ясно, не выходить из себя, не перебивать, слушать и узнавать новую информацию; информировать, а не изрекать истины.

6. Не следует использовать время неподобающим образом, а именно:

- тратить попусту время, но, вместе с тем торопиться и торопить других участников, оказывая на них давление;
- в случае наличия сомнений использовать отсрочку решения.

7. Не следует терять бдительности, а именно:

- в случае усталости приостанавливать переговоры;
- не занимать оборонительную позицию;
- никого не обвинять;
- не каяться сверх меры в своих ошибках, но быть искренним, честным и ответственным и др.

8. При выдвижении предложения не следует:
 - допускать увеличения требований;
 - устраивать ненужные сюрпризы;
 - стремиться заставить противоположную сторону пойти на уступку, пока не удостоверитесь, что оппонент понимает значение этой уступки и имеет полномочия предлагать ее.
9. Не следует постоянно беспокоиться о конечном результате. При этом:
 - ведите переговоры о том, что непосредственно стоит на повестке дня, не забывая о предмете переговоров в целом и о будущем;
 - не берите на себя не вашу ответственность;
 - не лишайте ни себя, ни противостоящую сторону чувства причастности как к успеху, так и к провалу переговоров.
10. При завершении переговоров не следует:
 - заканчивать на печальной ноте;
 - забывать о возможности продолжения конфликта после его формального завершения;
 - забывать включить в соглашение конкретные сроки и условия, по которым достигнуто согласие.
11. Никогда не следует:
 - давать невыполнимых обещаний;
 - прибегать к излишне откровенным угрозам;
 - лгать, блефовать, хитрить;
 - делать безосновательные предложения;
 - забывать законность интересов ваших противников и ваших собственных;
 - делать переговоры более бескомпромиссными, чем это необходимо.

Что следует делать:

1. Быть подготовленными (знать правила, законы, политику, факты и т. д. обеих сторон).
2. Вести переговоры только с теми, кто обладает властью, т. е. действительными или уполномоченными представителями (заранее знать: кто будет принимать решение, кто будет подписывать соглашение; последствия конфликта или тупика и т. п.).
3. Быть уверенными в отношении ваших интересов и интересов другой стороны.
4. Вести переговоры с позиции взаимного удовлетворения основных интересов всех сторон.
5. Предварительно вырабатывать процедурные соглашения.
6. Избегать ненужной огласки.

7. Слушать противоположную сторону и своих коллег внимательно.
При этом:
- уделять особое внимание как соглашениям в принципе, так и конкретным деталям;
 - анализировать вносимые предложения и основу, вызывающую сопротивление другой стороны.
8. Вести коммуникацию эффективно, т. е.:
- слушать активно, обеспечивая обратную связь с оппонентом;
 - способствовать коммуникации внутри команды;
 - убеждаться, что стороны действительно слушают друг друга;
 - уточнять и обобщать услышанное;
 - правильно задавать вопросы, используя разные формы.
9. Снижать сопротивление оппонентов вашим предложениям следующими приемами:
- формулировкой вопросов таким образом, чтобы на них был вероятен положительный ответ;
 - апелляцией к интересам противоположной стороны;
 - объяснением выгоды или неприемлемости предложений.
10. Подходить к предложениям реалистично. При этом необходимо:
- способствовать тому, чтобы ваша собственная команда и противоположная сторона сосредоточились на реалистичном рассмотрении каждого предложения и понимании аргументации, стоящей за ним;
 - внимательно изучать альтернативные варианты и новую информацию;
 - помогать участникам проявлять гибкость;
 - откладывать дискуссии по ключевым вопросам в случае отсутствия ответа на них или четкой позиции по ним.
11. Тщательно и умело вести записи (кратко, точно, собственным стенографическим стилем).
12. Следует использовать отдельное закрытое совещание, на время которого участвующая в переговорах сторона удаляется на короткое (до 30 минут) время с общих переговоров с целями, достижение которых будет способствовать процессу общих переговоров.
13. Уважать конфиденциальность.
14. При необходимости помогать противостоящей стороне сохранять лицо, используя при этом следующие приемы:
- позволять участникам переговоров исправлять свои ошибки, не теряя лица;
 - в случае уступки противостоящей стороны, отдавать ей должное за ее искренность и объективность;

- не смаковать свои победы;
- оставлять место для «совместной победы» в смысле удовлетворения собственных интересов сторон и (или) совместных интересов.

15. Вырабатывать способы разрядки напряжения в процессе переговоров, а именно:

- знать (представлять), как разрядить обстановку в случае, когда обсуждение заходит в тупик;
- устраивать перерывы и отдельные закрытые совещания;
- вносить в обсуждение немного юмора;
- откладывать обсуждение, когда кажется, что все пути к решению заблокированы.

16. Поддерживать связь внутри организации с помощью вертикальных и горизонтальных коммуникаций.

17. Вырабатывать соглашение по урегулированию возникающего конфликта.

18. Заканчивать каждую встречу на мажорной ноте. При этом, в частности, рекомендуется показать, что вы цените время и усилия, затраченные вашими оппонентами.

2. Проанализируйте с помощью теста линию своего возможного поведения на переговорах с целью выработки соответствующих решений для успешного их проведения.

Варианты ответов и их оценки в баллах:

- нет, так совсем не бывает — 1;
- нет, как правило, так не бывает — 2;
- нет определенного ответа — 3;
- да, как правило, так бывает — 4;
- да, так бывает всегда — 5.

*Тест: Умение вести деловые переговоры*²³

1. Даете ли вы подчиненным нужные поручения даже в том случае, когда есть опасность, что при невыполнении критиковать будут вас?

2. Всегда ли у вас имеется много идей и планов?

3. Прислушиваетесь ли вы к замечаниям других?

4. Удастся ли вам привести логически правильные аргументы при обсуждении вопросов на переговорах (деловых беседах)?

5. Настраиваете ли вы своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно?

6. Если вас критикуют, то защищаетесь ли вы, несмотря ни на что?

²³ Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.

7. Всегда ли вы прислушиваетесь к другим, когда они приводят свои доводы?
8. Строите ли вы планы заранее, чтобы провести какое-либо мероприятие?
9. Признаете ли свои ошибки?
10. Предлагаете ли вы альтернативы предложениям других?
11. Защищаете ли вы тех, у кого есть трудности?
12. Высказываете ли вы свои мысли с максимальной убедительностью?
13. Заразителен ли ваш энтузиазм?
14. Принимаете ли вы во внимание точку зрения других и стараетесь ли при этом включить ее в проект?
15. Настаиваете ли вы обычно на своей точке зрения и гипотезах?
16. Ясно ли вы выражаете свои мысли?
17. Всегда ли вы признаетесь в том, что не все знаете?
18. Энергично ли вы защищаете свои взгляды?
19. С пониманием ли вы выслушиваете агрессивно высказываемые контраргументы?
20. Стараетесь ли вы развивать чужие мысли так, как если бы они были вашими?
21. Всегда ли продумываете то, что могли бы ответить другие, и ищите ли эти контраргументы?
22. Помогаете ли вы другим советом, как организовать свой труд?
23. Не беспокоитесь ли вы обычно о чужих работах, когда увлекаетесь своими проектами?
24. Прислушиваетесь ли вы к тем, кто имеет отличающуюся от вашей точку зрения?
25. Ищете ли вы пути переубеждения других, если они не согласны с вашим проектом?
26. Используете ли вы средства, чтобы заставить с собой согласиться?
27. Открыто ли вы говорите о своих надеждах, опасениях и личных трудностях?
28. Всегда ли вы находите путь, чтобы облегчить другим поддержку ваших проектов?
29. Всегда ли вы понимаете чувства других людей?
30. Свойственно ли вам больше говорить о собственных мыслях, чем выслушивать чужие?
31. Всегда ли выслушиваете критику, прежде чем защищаться?
32. Системно ли вы излагаете свои мысли?
33. Помогаете ли вы другим получить слово?
34. Внимательно ли вы следите за противоречиями в чужих рассуждениях?

35. Меняете ли вы точку зрения, чтобы показать другим, что вы следите за ходом их мыслей?

36. Не перебиваете ли вы, как правило, других?

37. Не притворяетесь ли вы, что уверены в своей точке зрения, если это не так?

38. Тратите ли много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать?

39. Выступаете ли вы эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу?

40. Стремитесь ли вы к тому, чтобы при подведении итогов переговоров (деловых бесед) были активны и те, кто очень редко просит слова?

Обработка результатов проведенного тестового опроса позволяет выявить, будет ли относиться ваше поведение на переговорах (или в деловых беседах) к дипломатичному или авторитарному стилю.

Если сумма баллов, набранная в результате ответов на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 превышает по крайней мере на 10 баллов сумму баллов, набранную ответами на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, то это означает, что стиль вашего поведения является дипломатичным.

Если же наоборот, вторая сумма баллов превышает первую как минимум на 10 баллов, то это означает, что ваш стиль поведения на переговорах будет отличаться авторитарностью, властностью и бесцеремонностью.

Если обе суммы отличаются менее чем на 10 баллов, это означает, что ваш стиль поведения не имеет однозначной оценки. Он может быть как дипломатичным, так и авторитарным — в зависимости от обстоятельств.

Выбор способа поведения зависит от поставленных вами целей, а также от конкретной ситуации, в которой проходят переговоры (деловые беседы).

Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- решение будет успешно принято только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- возникли широкие разногласия, и необходимо настойчиво переубедить самых несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарный стиль поведения допустим, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнера ни при творческом обсуждении данного вопроса, ни при последующем его внедрении (принятии решения).

Это бывает, когда дело заключается только в том, чтобы в сложившихся обстоятельствах как можно быстрее принять решение; когда можно не обращать внимания на психологический климат на переговорах.

Тема 4

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

4.1. Подготовка к проведению переговоров

Любые переговоры уникальны, каждый раз новый предмет обсуждений, новые условия, новые участники. Но в рамках подготовки к проведению переговоров есть нечто общее, это:

1) содержательная часть: постановка целей и сбор информации; планирование и прогноз результатов; способы принятия решений при проведении многосторонних переговоров;

2) организационная часть: определение участников переговоров; уровня представительности; места и времени встреч; программы пребывания делегации при выездных переговорах.

Содержательная часть. Подготовка к переговорам начинается с всестороннего анализа информации исходной позиции:

1. Определение целей и задач переговоров, ожидаемый результат. Следует помнить, что цель должна быть сформулирована в соответствии со SMART-критериями.

2. Сбор информации о партнерах: необходимо собрать максимально возможную информацию о компании, ее экономических показателях, интересующих лицах в компании (манера поведения на переговорах, привычки, хобби, семейное положение); лицах, которые могут оказывать влияние на окончательное решение в переговорах; параметрах оценки поставщиков; существующих партнерах и конкурентах и т. д.

Источниками сбора информации могут быть как открытые: знакомые, персонал компании, СМИ, Интернет, (особенно социальные сети, форумы, личные «странички»), так и закрытые: банковские истории, силовые ведомства и т. п.

3. Определение своих интересов, интересов партнеров в переговорах, расстановка их приоритетов; нахождение объективных критериев, которые могут влиять на принятия решений оппонентов (например, цены на рынке на данный момент, время, затрачиваемое на доставку, технические ограничения и т. п.).

В процессе подготовки к переговорам можно использовать SWOT-анализ как один из способов всестороннего анализа полученной информации.

4. Разработка переговорной концепции: определение ведущей стратегии и тактических приемов на переговорах, возможных вариантов решения обсуждаемой проблемы.

5. Подготовка необходимых документов (справки об участниках, проекты решений и т. д.).

Чем более детально будет собрана и проанализирована информация, тем точнее можно сделать прогноз результатов переговоров.

При подготовке к переговорам следует уделить особое внимание **личной линии поведения на переговорах**. Американские специалисты по переговорам Джульетта Ниренберг и Ирэн С. Росс считают умение контролировать атмосферу переговоров главным ключом к успеху. Они рекомендуют создать мантру переговоров или разработать формулы самовнушения, которые помогут восстановить спокойствие на переговорах. Для этого можно использовать следующий алгоритм.

1. Попробуйте спрогнозировать возможные психологические угрозы со стороны партнеров и найти им психологическое противодействие, например: «Моя уверенность в своих силах будет действовать умиротворяюще на моих партнеров».

2. Придумайте формулу для противодействия своим главным психологическим недостаткам во время переговоров, например: «Я буду держать себя в руках», «Я не стану раздражаться по пустякам», «Я буду контролировать позитивную атмосферу и достигну своей цели».

3. Определите, какие главные негативные эмоции вы испытываете, и создайте противодействующую им мантру. Например, если вы паникуете, скажите себе: «Я спокоен, я могу это сделать».

Организационная часть включает в себя ряд вопросов, касающихся в том числе протокольных мероприятий:

- определение участников переговоров. С точки зрения делового протокола необходимо соблюсти уровень представительности, компетентности и полномочий тех лиц, которые будут участвовать в переговорах;
- определение места и времени встречи. Есть три возможных варианта: провести переговоры на своей территории; проводить переговоры на территории партнера; провести переговоры на нейтральной

территории. Любой из этих вариантов имеет свои преимущества и недостатки.

Проводя переговоры в своем офисе, люди чувствуют себя более уверенно, более комфортно, имеют тенденцию больше говорить. Могут придать комнате надлежащий вид, вовремя воспользоваться необходимой оргтехникой, оперативно получить нужную информацию у своих коллег. Существенным недостатком при проведении переговоров у себя дома может быть то, что нельзя отложить решения, сославшись на отсутствие информации или полномочий его принятия; расслабившись у себя дома, можно упустить информацию, в то время как оппонент будет все время начеку.

Переговоры на территории партнера также имеют свои преимущества. Информация о том, как работают его сотрудники, об их поведении и традициях партнера может быть получена только во время посещения этой компании.

Нейтральная территория в некоторых случаях может быть наиболее предпочтительной, так как обе стороны будут в равном положении.

Определение времени также является важным фактором в успешности проведения переговоров. Например, назначить раннее время для встречи тем, кто прилетел из другого часового пояса, или намеренно опоздать на встречу с целью вывести из эмоционального настроения — все это может быть тактическими уловками и той и другой стороны;

- подготовка вопросов для каждого заседания;
- согласование организациями вопросов, имеющих к ним отношение, и др. (культурная программа, программа встреч и проводов, программа пребывания).

4.2. Проведение и завершение переговоров

Проведение переговоров можно условно разделить на четыре основных стадии²⁴:

1. Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения.

При этом важное значение имеет первая встреча с партнерами. Умение понравиться, соответствующий эмоциональный настрой поможет быстрее наладить конструктивное общение на переговорах.

Известный афоризм Джеффри Чосера звучит так: «Этот достойный торговец вел себя настолько мудро и осмотрительно, что никто и не догадывался о том, как велики его долги».

²⁴ Василенко И. А. Международные переговоры в бизнесе и политике: учебник. 2-е изд. М., 2013.

Касаясь стадии начала переговорного процесса, эксперты дают следующие рекомендации:

- заходить в помещение, освободив правую руку от бумаг и вещей;
- не заставлять себя ждать при рукопожатии;
- пожимать руку быстро и уверенно, не переводить рукопожатие в захват;
- открыто, естественно улыбаться;
- свободно, без напряжения поддерживать зрительный контакт.

Очень многое на данной стадии переговоров зависит от первого предложения: кто его сделает — вы или ваши партнеры. **Правило первого предложения** предполагает инициативу какой-то из сторон. Важно, чтобы это предложение вызвало интерес у партнеров, было достаточно ясным и понятным, в то же время не содержало уступок.

Как правило, партнеры на переговорах никогда не «открывают карты» полностью: что-то всегда остается недоговоренным или сознательно замалчивается. При всей уникальности каждой переговорной ситуации психологически правильно для создания атмосферы сотрудничества начать при подаче позиции с подчеркивания общих моментов. Однако мотивы участников переговоров могут быть самыми разными: иногда партнеры приходят на переговоры не только без серьезного намерения договариваться, но и, наоборот, с целью избежать соглашения. В этом случае происходит откровенное подчеркивание разногласий и закрытие позиций.

Но в большинстве случаев партнеры все-таки стремятся договориться, поэтому на первом этапе вносятся и обосновываются предложения каждой из сторон, выдвигаются аргументы в их поддержку. Важно достаточно четко сформулировать свои предложения, чтобы партнеры могли хорошо осознать ваши приоритеты и уточнить выдвинутые требования. Постепенно происходит взаимное уточнение образа партнера, ведется работа по определению зоны возможного компромисса. В результате стороны могут наметить переговорную область, в рамках которой будут проходить дискуссии на следующем этапе, чтобы обозначить рамки возможного соглашения.

2. Дебаты.

На стадии дебатов происходит активное обсуждение выдвинутых предложений и в ходе полемики выясняются наиболее приемлемые варианты решения проблем. Однако следует помнить, что многословие во время обсуждений — главный враг переговорщика.

Плутарх в свое время писал: «Однажды, когда самосские послы говорили чересчур долго, спартанцы сказали им: «Первую часть вашей речи мы забыли, а последующую не поняли, так как забыли первую».

Здесь сторонам пригодится карта вопросов, заготовленная в их переговорном досье. Выдвигая аргументы в пользу своей позиции, следует использовать правила теории аргументации и риторики, сохранять спокойствие и дружелюбие.

3. Зона конкретных предложений.

На стадии дебатов стороны выяснили для себя, насколько их интересы пересекаются с интересами партнеров. Теперь можно уточнить конкретные предложения, приближаясь к реалистичному решению проблемы. Эксперты предлагают целый ряд тактических приемов, позволяющих найти вариант взаимоприемлемого решения.

1. Фрагментация: разбить проблему на более мелкие составляющие.
2. Поиск альтернативных решений.
3. Принцип «что, если?..»: обсуждение принципиально нового предложения.
4. Обходной путь: самый сложный вопрос отложить на потом.
5. Готовность и желание: воспользуйтесь этими словами при обсуждении предложений ваших партнеров, это поможет улучшить взаимопонимание.
6. Взаимные уступки.
7. Периодическое подведение итогов: стремление подчеркнуть прогресс в решении проблемы.
8. Поддержка оппонентов в момент отступления. Если партнеры ошиблись, не следует торжествовать и злорадствовать. Наполеон говорил: «Не следует оставлять врагов у себя за спиной». Лучше преуменьшить свои собственные достоинства и подчеркнуть достоинства партнеров.

Особого внимания заслуживает вопрос об уступках. Со всей возможной корректностью необходимо уточнить у партнеров по переговорам, какие именно предложения они считают наиболее неприемлемыми для себя. Так, постепенно, используя принцип «услуга за услугу», можно найти минимальную формулу уступки.

Например, на Арабском Востоке уступки — неотъемлемая часть любых переговоров, здесь этот принцип традиционно соблюдается. Весьма чувствительны к уступкам японцы и китайцы, они также традиционно склонны уступить в ответ. Но не стоит ожидать от западных партнеров уступок в ответ на ваше отступление: «В бизнесе вы получаете не то, чего заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться», заметил известный американский специалист по переговорам Честер Ли Каррас.

Стратегия взаимных уступок поможет сторонам приблизиться к определению возможных рамок соглашения. Здесь ключевое значение приобретает умение выработать компромиссное решение, устраивающее все стороны.

4. Заключительный этап: принятие решений и завершение переговоров.

На завершающем этапе переговоров партнеры входят в зону **окончательного предложения**. Прежде чем выдвинуть окончательное предложение, эксперты рекомендуют сторонам для достижения оптимального числа договоренностей использовать следующие тактические приемы:

1. Пересмотр ранее встававших вопросов: те наиболее сложные вопросы, которые на предыдущих стадиях откладывались, теперь следует вновь обсудить, используя позитивный опыт, приобретенный сторонами во время переговоров, и, возможно, ставшие более доверительными отношения с партнерами.

2. Последние уступки, поиск «золотой середины» — промежуточного решения между двумя предложениями.

3. Выбор из двух альтернатив.

4. Пакет предложений.

5. Новые идеи и предложения: рискованный шаг, который может погубить достигнутые ранее соглашения, но иногда он необходим, чтобы вывести переговоры из тупика.

6. Открытие позиции («карты на стол!»).

Когда все возможные варианты обсуждения вопросов исчерпаны, следует **окончательное предложение**. Если предложение принимается, то оно оформляется в виде договоров или каких-либо соглашений.

Анализ результатов переговоров является итогом переговорного процесса. Какие результаты достигнуты, перспективы дальнейшего развития. Подписание соглашения не всегда свидетельствует об успешности их проведения, также как и отсутствие соглашения. После завершения деловых встреч целесообразно подготовить отчет об их проведении, используя следующие позиции:

1. Достижение цели (чего достигли и чего не достигли в процессе проведения).

2. Причины достижения результатов переговоров.

3. Анализ подготовки переговоров (анализ содержания, состав участников, методика проведения).

4. Психологический настрой на партнера.

5. Свобода действий в рамках переговоров (насколько были использованы возможности для достижения соглашения).

6. Использование компромисса (использование в ходе переговоров уступок, оценка их последствий).

7. Атмосфера переговоров (что способствовало созданию конструктивной, доброжелательной атмосферы, что препятствовало).

8. Принципы ведения переговоров, которые можно использовать в других переговорах.

Итого состоявшихся переговоров можно анализировать с помощью вопросов формализованного самоинтервью²⁵:

Что получилось?

Что не получилось?

Устраивает ли меня результат?

Чего я сумел добиться из намеченного?

Чего мне не удалось добиться из намеченного?

Сильно ли отличается результат от того, на который я рассчитывал?

Что я мог сделать иначе?

Что я мог сделать лучше?

Как далеко я ушел от первоначальной позиции?

Как далеко ушел от первоначальной позиции мой партнер?

Что повлияло на исход переговоров в положительном смысле?

Кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?

Что сделал лично я для позитивного исхода переговоров?

Что сделал партнер для позитивного исхода переговоров?

Что повлияло на исход переговоров в отрицательном смысле?

Кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?

Что сделал лично я для негативного исхода переговоров?

Что сделал партнер для негативного исхода переговоров?

Были ли это переговоры, в которых выиграли обе стороны?

Если на этих переговорах не выиграл никто, то кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?

В чем выражалась моя слабость на переговорах?

В чем выражалась слабость моего партнера по переговорам?

В чем выражалась моя сила на переговорах?

В чем выражалась сила моего партнера на переговорах?

В чем состояла моя стратегия на переговорах?

Какие тактические приемы я использовал на переговорах?

В чем состояла стратегия моего партнера на переговорах?

Какие тактические приемы использовал мой партнер на переговорах?

²⁵ Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах.

Вопросы и задания для семинаров

1. Дайте характеристику содержательной части подготовки к переговорам.
2. Назовите основные вопросы, включающие в организационную часть подготовки к переговорам.
3. Назовите источники сбора информации о партнерах по переговорам.
4. Определите достоинства и недостатки проведения переговоров на своей территории, территории оппонента и нейтральной.
5. Определите особенности формирования делегации для участия в переговорах.
6. Охарактеризуйте основные этапы проведения переговоров.
7. Какую нагрузку для каждой из сторон несет «первое предложение»?
8. Какие тактические приемы могут быть использованы на заключительном этапе переговоров?
9. Дайте характеристику заключительной части переговоров.
10. С помощью формализованного самоинтервью проведите анализ известных вами переговоров. Составьте отчет.

Контрольный тест

1. Определите последовательность (1, 2, 3 ...) этапов деловых переговоров:
 - а) нейтрализация возражений и замечаний противоположной стороны;
 - б) вступление, установление контакта;
 - в) подведение итогов, принятие решений;
 - г) аргументация своей позиции;
 - д) изложение информации.
2. Какой порядок переговоров является оптимальным:
 - а) каждый из присутствующих вступает в разговор по мере необходимости;
 - б) говорит только первое лицо, остальные берут слово после его приглашения;
 - в) до начала переговоров необходимо распределить, кто, когда и о чем будет говорить;
 - г) порядок переговоров определяется протоколом.

Прокомментируйте каждый вариант ответа.

3. Устная договоренность подтверждена письменной. Но в нее вошли не все пункты устного соглашения. Остаются ли действующими незаписанные устные договоренности:

- а) да, остаются;
- б) нет, не вошедшие в письменное соглашение устные договоренности теряют силу.

4. Установите соответствие между подходами к переговорам и их характеристиками:

- | | |
|-----------------------|--|
| 1) жесткий подход | а) противостояние сторон; |
| 2) партнерский подход | б) уступки ради хороших отношений; |
| 3) мягкий подход | в) поиск взаимоприемлемого решения; |
| | г) создание помех партнеру в реализации его интересов; |
| | д) доминирование конструктивной стратегии общения. |

5. Установите соответствие между тактическими приемами ведения переговоров и их характеристиками:

- | | |
|--|--|
| 1) компромисс | а) взаимные уступки партнеров друг другу в решении проблемы; |
| 2) пакетирование | б) увязывание нескольких проблем в один пакет; |
| 3) разделение проблемы на отдельные составляющие | в) отложение рассмотрения проблем или перенесение его на другое время; |
| 4) уклонение | г) выделение в проблеме отдельных вопросов и достижение соглашения по ним. |

Задания для самостоятельной работы

1. Особенности подготовки к переговорам с VIP-клиентом.
2. Психологическая и физиологическая подготовка к переговорам.
3. Анализ типичных ошибок при проведении переговоров в России.
4. Разработайте план для подготовки и проведения переговоров.
5. Повторные переговоры: причины, типы, подходы.
6. Многосторонние переговоры: особенности проведения.
7. Переговоры с помощью посредника.
8. Конфликтные переговоры: особенность, возможные выходы из конфликтных ситуаций.

Тема 5

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

5.1. Основные техники аргументации

Умение искусно проводить переговоры нередко заключается в эффективной способности использовать различного рода аргументы. Подготовка их и использование — это тоже грань профессионализма делового человека.

Аргументация — высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению.

Необходимые условия аргументации: цель аргументации должна быть отчетливо понятна для обеих сторон; внимательное слушание друг друга и состояние эмоционального равновесия.

Общие правила аргументации: вежливость и корректность, краткость, наглядность, избегание чрезмерной убедительности.

ТЕХНИКИ АРГУМЕНТАЦИИ:

Использование «Я-высказываний». Данная модель позволяет выражать достаточно острые критические замечания и в то же время не провоцировать защитную реакцию партнера. Например: «Я чувствую себя обманутым, вчера я узнал...». Это очень эффективная тактика диалогов на переговорах в отличие от часто применяемой модели «Ты-высказываний». «Вы меня сознательно ввели в заблуждение, вы просто меня обманули» — такие высказывания могут привести к возникновению или усилению конфронтации, выражают обвинение и подозрение.

Метод положительных ответов Сократа. Последовательное доказательство предлагаемого инициатором решения проблемы или задачи.

На каждый вопрос или утверждение партнер должен с неизбежностью отвечать «да». Например: *«Согласны ли вы с тем, что...»* Если адресат отвечает утвердительно, данный шаг можно считать пройденным и переходить к следующему. Если партнер отвечает отрицательно, инициатор продолжает словами: *«Простите, я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы с тем, что...»* — и т. д. до тех пор, пока адресат не согласится со всеми шагами доказательства и с предлагаемым решением в целом. Ответ «нет» психологически настраивает партнера в обратную сторону, с другой стороны, сказав несколько раз подряд «да», ему трудно в последующий раз сказать «нет».

Метод двусторонней аргументации. Открытое предъявление как сильных, так и слабых сторон предлагаемого решения, дающего партнеру понять, что инициатор и сам видит ограничения этого решения. Возможность партнеру самому взвесить аргументы «за» и «против».

Метод развертывания аргументации. Предъявление партнеру новых, ранее неизвестных ему аргументов. Следует использовать только после того, как проведена работа с уже предъявленными аргументами партнера.

Метод разделения аргументов. Разделение аргументов инициатора на верные, сомнительные и ошибочные. Например: *«Я согласен с вами в том, что...»* (далее воспроизводится соответствующий аргумент). *«Правда, я уже менее уверен, что...»* или *«Не могу избавиться от некоторого сомнения в том, что...»* (далее воспроизводится сомнительный аргумент). Такое начало помогает партнеру почувствовать, что в принципе вы готовы и согласиться с ним. Выражение сомнения помогает партнеру почувствовать, что вы готовы трезво и честно взвешивать все аргументы, приведенный ошибочный аргумент помогает эмоционально смириться с вашим несогласием и рационально оценить ваши встречные аргументы и доказательства²⁶.

Аналогия. На основании сходства объектов по каким-либо признакам делается вывод об их сходстве по другим признакам.

Сравнение. Очень эффективен, когда сравнения подобраны особенно удачно. Сравнения могут быть краткими, пространными, фактическими или вымышленными, серьезными или с юмором. Сравнение, вызывающее представление о предмете в целом, называется метафорой.

Если сравнения отличаются конкретностью, новизной и доходчивостью, они делают аргументы более ясными, интересными и убедительными. Они стимулируют мысль собеседника, поясняют необычное, вызывают интерес к привычному.

²⁶ Суховершина Ю., Тихомирова Е., Скоромная Ю. Тренинг делового общения. М., 2006.

И. Л. Добротворский в своей книге приводит еще ряд приемов аргументации²⁷.

«Бумеранг». Использование оружия собеседника против него самого. Этот прием не имеет силы доказательства, но способен оказать исключительное воздействие, если его применить к месту и с чувством юмора.

Демосфен, афинский государственный деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На это Фокион ответил: «И тебя, конечно же, тоже, как только образуются».

Как-то на переговорах двух делегаций из разных стран представители одной из них спросили другую: «И что же вы теперь будете делать после стольких забастовок?» — «То же, что и вы после стольких заседаний», — таков был ответ.

Следует стремиться, чтобы юмор был доброжелательным, разряжающим обстановку. Иначе «бумеранг» может описать еще один оборот и ударить уже по вам, или же партнер может применить и другое «оружие» аргументации.

«Игнорирование». Нередко факты или аргументы, предложенные партнером, нельзя оспорить. В таком случае их можно проигнорировать: собеседник придает значение тому, что, по вашему мнению, не столь важно. Следует констатировать данный факт, не концентрируясь на нем.

Следует обратить внимание на то, что речь идет не об игнорировании партнера — этого-то он как раз не простит, а об игнорировании какого-либо аргумента в системе его доказательств.

Метод «видимой поддержки». После изложения собеседником его аргументов мы сначала не только не возражаем и не противоречим, но, напротив, даже приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его позиции. Но это только на первый взгляд. После видимой поддержки следует изложение нашей позиции, которая может в корне отличаться от точки зрения партнера: *«В подтверждение вашего тезиса я мог бы привести еще и такие факты, о которых вы, видимо, забыли (перечисляем их)»* или *«Я и сам некоторое время разделял ее. На самом же деле...»* — и здесь наступает черед ваших контраргументов. Выстроив свои аргументы зеркально замечаниям партнера, по сути, вы даете ему именно то решение, которое он ищет.

Эффективность этого приема состоит в том, что позволяет вам проявить более высокий профессионализм, показать, что точку зрения собе-

²⁷ Добротворский И. Л. Переговоры на 100%. Технологии эффективных переговоров. М., 2008.

седника вы изучили более основательно, чем он сам, после чего убедились в ее несостоятельности. Следует добавить, что этот прием требует особо тщательной подготовки.

Кумулятивный способ. Перечисление аргументов в порядке возрастания их значимости, оставляя напоследок самый убедительный (по принципу того, что лучше всего запоминается первая и последняя порция информации).

К числу других тактических приемов аргументации относят: «уклонение от борьбы в невыгодных условиях», «не доказывать большего, если можно ограничиться меньшим», «обороняясь — нападать и нападая — обороняться» и др.

Следует помнить, что в ходе аргументации нужно пользоваться только теми аргументами, которые будут понятны для всех сторон, не преуменьшать значимость сильных аргументов партнера, подчеркивать их важность и свое правильное понимание.

Немаловажное значение имеет также личностный стиль партнера. Так, проще убеждать тех, кто имеет яркое живое воображение, ориентацию скорее на других, чем на себя, и трудно поддаются убеждению лица с явной враждебностью по отношению к другим и настроенные резко критически к оппоненту.

5.2. Работа с возражениями на переговорах

В практике переговорного процесса часто приходится сталкиваться с возражениями партнера по различным аспектам переговоров. От работы с возражениями в конечном счете зависит успех переговоров.

Выделяют четыре типа возражения: истинные; высказанные; ложные; скрытые. Наиболее неприятные возражения — это ложные и скрытые, поэтому основной способ борьбы с такими возражениями — узнать об их истинных причинах.

Основные типы и приемы борьбы с возражениями основаны на определенном шаблоне поведения, которое заключается в следующем: 1) внимательное слушание партнера; 2) уважение к возражению партнера; 3) постараться понять истинные мотивы возражения; 4) возможность выбора для партнера.

Типовые возражения:

- возражения, связанные с недостаточностью мотивации;
- возражения, связанные с недостаточностью ресурсов;
- возражения, связанные с конкуренцией;
- возражения по цене.

Ниже в таблицах приведены типовые возражения и диалог партнеров по их нейтрализации²⁸.

Таблица 4

Типовые возражения, связанные с недостаточностью мотивации, и их обработка

Типовое возражение	Высказывание стороны	Ответная реакция
Нет интереса	«Нам это неинтересно»	Встречный вопрос: «А что могло бы представить интерес?». Найти любой повод продолжить беседу. Даже если контакт не завершается сделкой, «инвестировать в отношения»
Нет потребности	«Нам это не нужно»	Нужно выяснить потребности партнера и с точки зрения его потребностей предлагать товар или услугу
Товар не имеет ценности для покупателя	«Столько это не стоит»	Необоснованность цены в глазах партнера означает несоответствие цены и ценности, т. е. отсутствие достаточного обоснования соотношения «цена — качество»

Таблица 5

Типовые возражения, связанные с недостаточностью ресурсов, и их обработка

Типовое возражение	Высказывание стороны	Ответная реакция
Нет денег	«У нас на это нет средств» или «Мы не можем себе этого позволить»	Отложить вопрос об оплате: «Нет средств сейчас — значит, будут потом, а информация вам всегда пригодится»
Нет времени	«Не могу беседовать об этом сейчас», «Мне некогда» и т. п.	Лимитировать время контакта, например, «наша беседа займет всего 10 минут»
Нет полномочий	«Я не уполномочен решать данный вопрос»	Если собеседник представляется как «стрелочник» — с его помощью можно связаться с лицом, принимающим решения. Также частый способ «ухода» от общения (ложное возражение)
«Другое мнение»	Партнер заявляет, что он недостаточно компетентен и ему необходимо посоветоваться с экспертом	Настаивать на обсуждении невыясненных вопросов с вашим участием или задать вопрос: «Какую дополнительную информацию я могу предоставить, на какие вопросы ответить прямо сейчас, чтобы ускорить решение этого вопроса?»

²⁸ Сандомирский М. Е. Психология коммерции.

Таблица 6

Типовые возражения, связанные с конкуренцией, и их обработка

Типовое возражение	Высказывание	Ответная реакция
Конкуренция по товару	«Уже есть аналогичный товар»	Ответ: «Вносить что-либо новое, расширять ассортимент может быть полезно для повышения конкурентоспособности». При этом нужно детализировать отличия товара от конкурентных аналогов
Конкуренция по поставкам	«Мы работаем с другими постоянными поставщиками» или «уже покупаем в другом месте»	Писк неудовлетворенности поставщиков. Недовольство товаром (цена — качество) или предоставляемым сервисом, которое может послужить причиной соглашения с новым поставщиком. Используется психологическая «линия времени»: или «возврат в прошлое» — в чем этот поставщик подвел ранее, или «проход в будущее» — неуверенность в перспективах (мотив подстраховки, избегания риска)
Конкуренция по предложениям	«Я хочу сравнить ваше предложение с вашими конкурентами»	Сравнить заранее, до повторного обсуждения (после сравнения). Предоставить полную, без изъятий, информацию о конкурирующих товарах (хотя и в выгодном свете для подчеркивания преимуществ собственного). Не скрывать информации о конкурентах — значит, завоевать доверие покупателя, преодолеть его сомнения, нейтрализовать часть возможных в дальнейшем возражений

Возражение по цене — самое распространенное на переговорах.

Типовые приемы, которые могут быть использованы для улаживания разногласий с покупателем по поводу цены:

1. **Дополнительная мотивация**, в основе которой лежит подчеркивание не цены, а ценности товара, обоснованности соотношения цены и качества. В переговорах о цене напоминание о положительных качествах и преимуществах товара (за что платит покупатель) должно предшествовать упоминанию и обсуждению самой цены (сколько именно он платит).

2. **Сравнение**. Может быть с предложениями конкурентов, подчеркивание ценовых и иных преимуществ; сравнение с экономией при использовании приобретаемого товара; сведение к минимуму разницы между

желаемым и действительным. Например: «Какая цена для вас приемлема?». Называется меньшая цена, определяется разница с ценой предложения. «Значит, эта незначительная разница для вас существенна?». Сведение к пренебрежимо малой величине.

3. **Подстройка.** Рекомендация говорить не о единой, фиксированной цене, а об амплитуде цен, когда выбор конкретной величины определяется рядом сопутствующих условий: предоплата или рассрочка, комплектация заказа, скидки за опт, особенность модификации товара, дальнейшее обслуживание и др.

Вопросы и задания для семинаров:

1. Дайте характеристику основным техникам аргументации.
2. Основные условия и правила использования аргументов.
3. В чем заключается работа с возражениями? Приведите примеры по нейтрализации замечаний и преодолению возражений по цене, конкурентам, недостаточности мотивации.
4. Как можно интерпретировать ответ «нет» партнера на переговорах?
5. Подготовьте сценарий использования аргументов на переговорах.
6. Проведение деловой игры «Совещание». Цели игры: научиться средствами убеждения отстаивать свои интересы; эффективно разрешать конфликты, использовать приемы аргументации и тактики нейтрализации замечаний.

Ситуация: руководитель собирается провести совещание с сотрудниками фирмы в следующий рабочий день.

Весь рабочий день разбит на пять интервалов: 8–10, 10–12, 12–14; 14–16; 16–18 часов.

Совещание может быть назначено на любой из этих интервалов с учетом пожелания сотрудников.

Для сотрудника 1: удобное время 8–10 часов; неудобное время 16–18 часов.

Для сотрудника 2: удобное время 10–12 часов; неудобное время 8–10 часов.

Для сотрудника 3: удобное время 12–14 часов; неудобное время 10–14 часов.

Для сотрудника 4: удобное время 16–18 часов; неудобное время 14–16 часов.

Для сотрудника 5: удобное время 14–16 часов; неудобное время 16–18 часов.

Удобное для руководителя время с 18 до 20 часов. Однако это время не устраивает никого из сотрудников.

Сотрудники могут придумывать любые причины для отказа принять участие в совещании во время, которое их не устраивает (от производственной целесообразности до собственной свадьбы именно в это время).

Каждому сотруднику отводится по 5–7 минут для обоснования своего выбора. Затем сотрудники вырабатывают общее решение о времени проведения совещания.

По окончании высказываний всех сотрудников, в т. ч. и руководителя, последний принимает окончательное решение о времени проведения совещания.

7. Деловая игра «Ультиматум». Вся группа делится на две подгруппы. Затем подгруппы пишут друг другу ультиматум, в котором могут содержаться претензии любого характера. Претензий должно быть как можно больше, притом различных, например не менее 15–20.

Претензии зачитываются вслух и передаются сопернику.

Команда, получившая этот ультиматум, должна рассмотреть его и либо аргументированно отклонить пункты, либо предложить меры по урегулированию спорных вопросов. Ответы должны быть по возможности оригинальными, ходы и приемы не должны повторяться.

Задания для самостоятельной работы

1. Конструктивное и деструктивное поведение на переговорах.
2. Стресс на переговорах: последствия, способы защиты.
3. Тактика подавления возражений.
4. Механизмы манипулирования на переговорах, методы противостояния.
5. Используя вопросы психодиагностического теста, оцените свои способы мышления и понимания²⁹.

Тест

Каждый пункт данного теста состоит из утверждения, за которым следуют пять возможных окончаний (а, б, в, г, д), ваша задача — указать ту степень, в которой каждое из этих пяти окончаний применимо именно к вам. Эта степень измеряется в баллах от 5 (более всего подходит) до 1 (менее всего подходит). Каждый балл должен быть использован только один (!) раз в группе из пяти окончаний. Даже если два окончания (или более) кажутся одинаково применимыми к вам, все-таки необходимо их упорядо-

²⁹ Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах.

читать. Каждое из пяти окончаний в группе должно получить свой балл: 5, 4, 3, 2, 1. Проверьте это в бланке заполнения!

1. Когда между людьми имеет место конфликт на почве идей, я отдаю предпочтение той стороне, которая:

- а) устанавливает, определяет конфликт и пытается выразить его открыто;
- б) лучше всех выражает затрагиваемые ценности и идеалы;
- в) лучше всех отражает мои личные взгляды и опыт;
- г) подходит к ситуации наиболее логично и последовательно;
- д) излагает аргументы наиболее кратко и убедительно.

2. Когда я начинаю работать над проектом в составе группы, самое важное для меня:

- а) понять цели и значение этого проекта;
- б) раскрыть цели и ценности участников рабочей группы;
- в) определить, как мы собираемся разрабатывать данный проект;
- г) понять, какую выгоду этот проект может принести для нашей группы;
- д) чтобы работы над проектом была организована и сдвинулась с места.

3. Вообще говоря, я усваиваю новые идеи лучше всего, когда могу:

- а) связать их с текущими или будущими занятиями;
- б) применить их к конкретным ситуациям;
- в) сосредоточиться на них и тщательно их проанализировать;
- г) понять, насколько они сходны с привычными идеями;
- д) противопоставить их другим идеям.

4. Для меня графики, схемы, чертежи в книгах или статьях обычно:

- а) полезнее текста, если они точны;
- б) полезны, если они ясно характеризуют важные факты;
- в) полезны, если они подкрепляются и поясняются текстом;
- г) полезны, если они поднимают вопросы по тексту;
- д) не более и не менее полезны, чем другие материалы.

5. Если бы мне предложили провести какое-либо исследование, я, вероятно, начал бы с:

- а) попытки определить его место в более широком контексте;
- б) определения того, смогу ли я выполнить его в одиночку или мне потребуется помощь;
- в) размышлений и предположений о возможных результатах;
- г) решения о том, следует ли вообще проводить это исследование;
- д) попытки сформулировать проблему как можно полнее и точнее.

6. Если бы мне пришлось собирать от членов какой-то организации информацию, касающуюся ее насущных проблем, я предпочел бы:

- а) встретиться с ними индивидуально и задать каждому свои конкретные вопросы;
- б) провести общее собрание и попросить их высказать свое мнение;
- в) опросить их небольшими группами, задавая общие вопросы;
- г) встретиться неофициально с влиятельными лицами и выяснить их взгляды;
- д) попросить членов организации предоставить мне (желательно в письменной форме) всю относящуюся к делу информацию, которой они располагают.

7. Вероятно, я буду считать что-то правильным, истинным, если это «что-то»:

- а) выстояло против оппозиции, выдержало сопротивление противоположных подходов;
- б) согласуется с другими вещами, которым я верю;
- в) было подтверждено на практике;
- г) поддается логическому и научному анализу;
- д) можно провести лично на доступных наблюдению фактах.

8. Когда я читаю книги по специальности, я обращаю внимание главным образом на:

- а) качество изложения, стиль;
- б) основные идеи книги;
- в) композицию и оформление книги;
- г) логику и аргументацию автора;
- д) выводы, которые можно сделать из этой книги.

9. Когда я читаю отчет о работе, я обращаю больше всего внимания на:

- а) близость выводов к моему личному опыту;
- б) возможность выполнения данных рекомендаций;
- в) надежность и обоснованность результатов фактическими данными;
- г) понимание автором целей и задач работы;
- д) интерпретацию данных.

10. Когда передо мной поставлена задача, первое, что я хочу узнать, — это:

- а) каков наилучший метод для решения данной задачи;
- б) кому и когда нужно, чтобы задача была решена;
- в) почему эту задачу стоит решать;
- г) какое влияние ее решение может иметь на другие задачи, которые приходится решать;
- д) какова прямая, немедленная выгода от решения данной задачи.

11. Обычно я узнаю максимум о том, как сделать что-то новое, благодаря тому, что:

- а) уясняю для себя, как это связано с чем-то другим, что мне хорошо знакомо;
 - б) принимаюсь за дело как можно раньше;
 - в) выслушиваю различные точки зрения по поводу того, как это сделать;
 - г) есть кто-то, кто показывает мне, как это сделать;
 - д) тщательно анализирую, как это сделать наилучшим образом.
12. Если бы мне пришлось проходить испытание или сдавать экзамен, я предпочел бы:
- а) набор объективных, проблемно-ориентированных вопросов по предмету;
 - б) дискуссию с теми, кто также проходит испытание;
 - в) устное изложение и показ того, что я знаю;
 - г) сообщение в свободной форме о том, как я применил то, чему научился;
 - д) письменный отчет, охватывающий историю вопроса, теорию и метод.
13. Люди, чьи особые качества я уважаю больше всего, — это, вероятно:
- а) выдающиеся философы и ученые;
 - б) писатели и учителя;
 - в) лидеры деловых и политических кругов;
 - г) экономисты и инженеры;
 - д) фермеры и журналисты.
14. Вообще говоря, я нахожу теорию полезной, если она:
- а) кажется родственной тем другим теориям и идеям, которые я уже усвоил;
 - б) объясняет вещи новым для меня образом;
 - в) способна систематически объяснять множество связанных ситуаций;
 - г) служит прояснению моего личного опыта и моих наблюдений;
 - д) имеет конкретное практическое приложение.
15. Когда я читаю статью по дискуссионному вопросу, я предпочитаю, чтобы в ней:
- а) показывались преимущества для меня в зависимости от выбранной точки зрения;
 - б) излагались все факты в ходе дискуссии;
 - в) логично и последовательно обрисовывались затрагиваемые спорные вопросы;
 - г) определялись ценности, которые исповедует автор;
 - д) ярко освещались обе стороны спорного вопроса и существо конфликта.

16. Когда я читаю книгу, выходящую за рамки моей непосредственной деятельности, я делаю это главным образом из-за:

- а) заинтересованности в совершенствовании своих профессиональных знаний;
- б) указания со стороны уважаемого мной человека на возможную ее полезность;
- в) желая расширить свою общую эрудицию;
- г) желая выйти за пределы собственной деятельности для разнообразия;
- д) стремления узнать больше об определенном предмете.

17. Когда я впервые подойду к какой-то технической проблеме, я, скорее всего, буду:

- а) пытаться связать ее с более широкой проблемой или теорией;
- б) искать пути и способы быстро решить эту проблему;
- в) обдумывать альтернативные способы ее решения;
- г) искать способы, которыми другие, возможно, уже решили эту проблему;
- д) пытаться найти самую лучшую процедуру для ее решения.

18. Вообще говоря, я более всего склонен к тому, чтобы:

- а) находить существующие методы, которые работают, и использовать их как можно лучше;
- б) ломать голову над тем, как разнородные методы могли бы работать вместе;
- в) открывать новые и более совершенные методы;
- г) находить способы заставить существующие методы работать лучше и по-новому;
- д) разбираться в том, как и почему существующие методы должны работать.

Порядок подсчета:

1. Подсчитывается сумма баллов по каждой строке и записывается в соответствующем этой строке месте.

2. Подсчитывается сумма баллов по каждому столбцу, обозначенному буквами СИПАР. Эти буквы обозначают условное название стиля мышления и понимания:

С — синтетический; И — идеалистический; П — прагматический; А — аналитический; Р — реалистический.

Шкала: 18–48 = низкая степень развитости; 49–59 = средняя степень развитости; 60–90 = высокая степень развитости.

Бланк для заполнения

1	7	13	С	И	П	А	Р
А...	А...	А...					
Б...	Б...	Б...					
В...	В...	В...					
Г...	Г...	Г...					
Д...	Д...	Д...					
2	8	14					
А...	А...	А...					
Б...	Б...	Б...					
В...	В...	В...					
Г...	Г...	Г...					
Д...	Д...	Д...					
3	9	15					
А...	А...	А...					
Б...	Б...	Б...					
В...	В...	В...					
Г...	Г...	Г...					
Д...	Д...	Д...					
4	10	16					
А...	А...	А...					
Б...	Б...	Б...					
В...	В...	В...					
Г...	Г...	Г...					
Д...	Д...	Д...					
5	11	17					
А...	А...	А...					
Б...	Б...	Б...					
В...	В...	В...					
Г...	Г...	Г...					
Д...	Д...	Д...					
6	12	18					
А...	А...	А...					
Б...	Б...	Б...					
В...	В...	В...					
Г...	Г...	Г...					
Д...	Д...	Д...					
Сумма баллов:							

Характеристика стилей мышления

Синтетический стиль. Способность практически или мысленно строить единое целое из различных элементов, частей или сторон объекта. Способность не просто складывать из маленьких «кирпичиков» один большой «кирпич», а создавать качественно новое, оригинальное из вещей или идей, которые сами по себе, взятые отдельно, подобными качествам не обладают, да и выглядят значительно отличающимися друг от друга.

Способность комбинировать несходные, часто противоположные идеи, взгляды, позиции и т. д. Девиз человека, обладающего этим типом мышления: «Что если?..». Его технология мышления: «тезис — антитезис — синтез». Способность искать теоретическую перспективу. Стремление создать по возможности более широкую и обобщающую концепцию, позволяющую выработать решение, которое «сняло» бы противоречие и тем самым примирило бы противоположные позиции.

Способность чрезвычайно тонко чувствовать противоречия в рассуждениях других. Повышенный интерес к парадоксам и конфликтам идей. Способность видеть мир постоянно меняющимся, Способность и склонность к творчеству, чувству нового. Острота взгляда и языка. Общая одаренность.

Идеалистический стиль. Способность к широкому взгляду на вещи. Склонность к интуитивным, глобальным оценкам. Приверженность методологическому принципу целостности — «целое больше, чем сумма его частей». Повышенный интерес к целям, потребностям, мотивам и ценностям человека. Способность хорошо формулировать цели не только свои, но и чужие. Главный вопрос, который интересует человека с данным типом мышления: «Куда мы идем и почему?».

Способность учитывать и ориентироваться в своих решениях на субъективные и социальные факторы. Способность мыслить рецептивно — легко и без внутреннего сопротивления воспринимать разнообразные идеи, позиции и предложения.

Способность предложить «зонтик» — идею, объединяющую всех, кто держится за ручку этого хона, как только эти все договорились о целях. Развитое моральное чувство. Способность демонстрировать «высокий класс» в тех ситуациях, где трудно четко сформулировать проблему. Идеалист сосредоточен на ценностях, целях и «широкой панораме». Идеалист верит в «благородные намерения».

Идеалисты ориентированы на установление эмоционального контакта и доверительных отношений и обладают богатым арсеналом средств для достижения этой цели. Идеалисты практически никогда не ведут себя дерзко, вызывающе. Неуютно чувствуют себя в споре, не говоря уже о кон-

фликте. Они искренне хотят согласия между людьми, хотят, чтобы люди «хорошо себя вели» по отношению друг к другу, и не жалеют своих сил на уговоры и увещевания других.

Обычно идеалисты задают множество вопросов партнерам по общению, ничуть не напоминаящих допрос, напротив, их вопросы часто носят нащупывающий, примирительный, ободряющий характер.

Прагматический стиль. Склонность и способность искать новые способы удовлетворения своих и чужих потребностей, опираясь преимущественно на ту информацию, что лежит у прагматиков под рукой. Их принцип — «Что-нибудь да сработает» и «Годится все, что работает». Ради экономии времени они не будут стремиться к более полной информации. В решении любых проблем они склонны предпочитать «кусочечный» подход — «одно дело зараз» или «от сих до сих». Главное для них — это как можно быстрее получить конкретный (пусть даже ограниченный) результат.

Для прагматика характерно убеждение в непредсказуемости мира, в том, что мир практически не поддается пониманию, а еще меньше — управлению. Поэтому его тактика — «сегодня сделаем так, а там посмотрим...». У прагматиков — выраженная склонность к экспериментированию («не вышло так, попробуем по-другому»).

Прагматики хорошо чувствуют конъюнктуру и обладают способностью чутко улавливать спрос и предложение в самом широком смысле этих слов. Они рады поделиться своими соображениями с другими, практически всегда готовы к сотрудничеству, охотно и с энтузиазмом включаются в процесс коллективного мышления и принятия решений, проявляя искренний интерес к формулированию стратегий и тактик быстрого достижения целей.

Прагматикам совершенно не свойственны пессимизм, нигилизм (отрицание всего и вся) и негативизм. Напротив, к решению любых проблем они подходят с позитивной, оптимистической установкой, стремлением обернуть в свою пользу сложившиеся обстоятельства.

В целом прагматики — достаточно гибкие и адаптивные люди как в плане мышления, так и в плане поведения. Они обладают хорошо развитыми навыками общения, способны поставить себя на место другого человека. Им далеко не безразлично отношение к ним людей.

Для прагматиков характерен открытый, дружелюбный настрой по отношению к партнерам. Они поистине наслаждаются легким общением. Они любят нравиться людям (если не тому, так другому!).

Убежденность в том, что к любой цели ведет не одна дорога и никто заранее не знает, какая из них окажется самой короткой.

Склонность к «мозговой атаке», тактической игре.

В качестве речевых средств воздействия на собеседника они широко используют краткие личные примеры, ссылки на прецеденты, расхожие фразы, и, естественно, юмор.

Аналитические стиль. Анализ — разложение, расчленение — операция, противоположная синтезу. Аналитический стиль — это систематическое, всестороннее рассмотрение вопроса, проблемы на основе объективных критериев. Это логическая, методичная, тщательная, с акцентом на детали, осторожная манера решения проблем. Прежде чем принять решение, аналитики разрабатывают подробный план и стараются собрать как можно больше информации и потому нередко «попадают в яблочко», особенно если не находятся в цейтноте.

Аналитики склонны видеть мир логичным, рациональным, упорядоченным и предсказуемым. Они не прочь иметь «теорию» на любой случай и очень уважают авторитеты.

Когда появляется проблема, аналитики, скорее всего, будут стремиться найти процедуру, метод или систему, способную дать решение этой проблеме, при этом они стремятся найти «самый лучший способ» решения задачи, найти поддающийся рациональному обоснованию «наилучший путь».

Аналитики затрачивают много сил на добывание информации и по праву гордятся своей компетентностью.

Аналитики внешне сухи, сдержанны, холодны, закрыты, формалистичны. Речь — ровная, негромкая, сдержанная, бесстрастная, осторожная, хотя и достаточно твердая, дисциплинированная и дисциплинирующая. В их речи встречаются характерные конструкции, указывающие на их главный подход к проблеме: «если подойти к этому научно...», «если посмотреть на это с точки зрения элементарной логики...», «существует закон, согласно которому...», «этот способ решения является самым точным» и т. д. Отчетливо выражена так называемая «идеалистическая дипломатия» — «мне кажется...».

В напряженных ситуациях аналитики выглядят упрямыми, непоколебимыми. В случае длительного давления они просто уходят по своим делам или в себя. В последнем случае лицо аналитика каменеет, становится непроницаемым, как бы неодушевленным, и тогда, образно говоря, от них отскакивает все, как от стенки горох.

В целом аналитиков отличает основательность, серьезность, обдуманность в подходе ко всему, с чем им приходится иметь дело.

Реалистический стиль. Реалисты — прежде всего эмпирики, а не теоретики. Для них «реальным» является только то, что можно непосредственно почувствовать. «Реалистическое мышление» характеризует-

ся конкретностью и установкой на исправление, коррекцией ситуации для достижения определенного результата.

Реалист стремится сделать конкретное дело по возможности хорошо, опираясь на те факты, которые находятся в его распоряжении. Девиз реалистов — «факты есть факты». Они способны вести «допрос с пристрастием» относительно фактов. Ориентированы на контроль результатов.

Реалисты предпочитают вести дела безошибочно, обоснованно и с полной уверенностью в том, что если уж они что-то поправили, то дальше это будет делаться именно так, без сюрпризов и непредвиденных изменений. А если все же что-то произойдет, будут пытаться ввести очередную поправку и опять твердо держать выбранный курс.

Реалисты — люди обычно открытые, прямые, искренние, уверенные, сильные, независимые, напористые, иногда агрессивные. Они ясно и быстро выражают свое мнение, потому что, как правило, его имеют. Для реалистов характерны речевые обороты типа «для меня очевидно», «всем известно, что», «я убежден» и т. д.

Реалисты быстро принимают решения, не боятся брать ответственность на себя, умеют держать в руках людей, не прочь «полидировать». Речь — простая, ясная и убедительная. Для прояснения своей позиции и в качестве аргументов реалисты любят приводить конкретные примеры, короткие и выразительные эпизоды из жизни и, естественно, факты, факты и еще раз факты. Идут в ход и язвительные анекдоты, колкости и шутки.

Реалисты ценят откровенность партнера, обычно настроены позитивно. В напряженных ситуациях они возбуждаются и начинают говорить резким, властным, не допускающим возражений тоном, проявляя иной раз высокомерие и нередко упрямство.

Тема 6

ОСОБЕННОСТИ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

6.1. Основные требования к телефонным переговорам

В деловой культуре современного мира телефон является одним из способов ведения бизнеса. Считается, что деловые люди тратят на телефонные разговоры в среднем от 4 до 25% своего рабочего времени. Профессиональное использование возможностей общения по телефону значительно улучшает качество работы, а незнание основ наносит ущерб репутации и имиджу делового человека и бизнесу в целом.

Для установления контакта и проведения дальнейших переговоров целесообразно подготовить сценарий, предусматривающий различные варианты развития беседы. В то же время беседа не должна производить впечатление заранее отрепетированной, общение должно быть естественным, раскрепощенным. Телефонные переговоры эффективны, когда удастся почувствовать эмпатию к собеседнику, вызвать его эмоциональный отклик.

Сценарий телефонных переговоров:

Первый звонок — ознакомительный.

Наибольшее значение в телефонном предложении имеет краткое вступление, занимающее первые несколько секунд (обычно 4–5). Именно в это время собеседник принимает решение о целесообразности дальнейшего продолжения разговора.

Если собеседник не прерывает контакт, то желательно выяснить его статус, узнать о структуре организации. Главная цель первого звонка — получить информацию о лице, принимающем решение, желательно его телефон.

Второй звонок — персонализированный.

Цель — краткое предложение и, если собеседник заинтересовался, договоренность о личной встрече. Если вводная информация заняла внимание собеседника и его интересует ожидаемое деловое предложение, то необходимо сразу же переходить к изложению последнего. Исходя из требования лаконичности телефонного разговора, описание предложения должно быть кратким и конкретно-образным, ориентированным на потребности потенциального клиента, с кратким описанием предполагаемых выгод. Описание предложения должно уложиться в 1–2 минуты.

Если же собеседник начинает задавать уточняющие вопросы, если его интересуют детали и нюансы, то желательно не перегружать его информацией, уйти от дальнейшей конкретики, предложить рассмотреть детали подробно при личной встрече.

Схема телефонного разговора (по методу Сильва)³⁰:

1-й шаг: представление звонящего.

2-й шаг: «Я знаю, что вы заняты...». Потребителям нравится, когда продавцы подчеркивают, что ценят их время. Для потребителей это косвенное подтверждение их значимости, высокой оценки их личности. Тем самым — удовлетворение потребности в признании и одобрении.

3-й шаг: «Хочу предложить вам новую идею (схему, технологию и т. п.)». Эта вступительная фраза опирается на удовлетворение базовой человеческой потребности в информированности.

4-й шаг: продолжение фразы: «...которая очень помогла другим» (называется профессия, сфера деятельности потенциального клиента. Могут приводиться конкретные примеры фирм-заказчиков). При этом используется как психологический механизм подражания, так и удовлетворение потребности в принадлежности.

5-й шаг: «Это поможет вам получить...» (конкретное и краткое описание выгоды данного предложения).

6-й шаг договоренность о встрече.

Очень важно при телефонном общении уметь воспользоваться **паузой**. Молчание по телефону впечатляет сильнее, чем когда мы молчим лицом к лицу. Это особенно эффективно действует при ведении деловых переговоров: назвали свои условия, сделайте паузу; если что-либо не устраивает в разговоре, или невозможно ответить, не разозлившись, — сделайте паузу. Известен анекдот о музыканте и его «нечаянной» паузе: «Музыкант, прочитав в объявлении, что студии грамзаписи требуется скрипач, позвонил туда. В студии сказали, что они готовы его принять, и согласны

³⁰ Сандомирский М. Е. Психология коммерции.

ему платить 100 фунтов. В это время в дверь позвонили и музыкант, отложив трубку, пошел открывать дверь. А телефонная трубка, истолковав затянувшуюся паузу по-своему, продолжала звать: «Ну, хорошо! Двести фунтов!» — Молчание. — «Триста!». К тому моменту, когда музыкант снова взялся за телефонную трубку, на другом конце провода он услышал: «Ладно-ладно! Ваша взяла! 1000 фунтов в день, и по рукам!». На что музыкант отреагировал мгновенно: «Вот и прекрасно!».

В деловом телефонном общении существуют выражения, которых следует избегать в разговоре, чтобы о вашем бизнесе не сложилось превратного представления. Например: слово «нет», произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что пути к решению вопроса нет: «Мы не можем этого сделать». «Вы не должны...» и т. д.

Если собеседник раздражен и рассержен, то не надо говорить: «Ничего не знаю, это не моя работа» или «Это не моя ошибка». Нужно дать возможность оппоненту выговориться, выслушать его, выразить сочувствие и понимание: «Да... понимаю... конечно...» и т. д. Если в процессе темпераментного монолога продемонстрировать равнодушие и заинтересованность, то конфликт может быть погашен уже на начальном этапе.

В случае если собеседник ведет себя агрессивно и грубо, то ответная агрессия ничем не поможет. Фраза: «Мы готовы рассмотреть все ваши претензии, если вы со своей стороны готовы изменить стиль вашего общения» поможет в какой-то мере снизить враждебный настрой.

Разговор по телефону не должен быть слишком длинным, после 3–4 минут разговора активность восприятия заметно снижается, а продолжительное общение по телефону приводит к гораздо большей усталости, чем при обычном разговоре.

6.2. Этикет телефонного общения

Этикет телефонного общения включает в себя правила приветствий и представлений по телефону.

Так, при ответе на входящий звонок следует называть наименование организации. Например: «Фирма «АВТ». Добрый день!». При этом следует быть как можно доброжелательней по отношению к звонящему.

Убедившись в правильности номера, инициатор беседы должен представиться. Непозволительно начинать беседу с вопросов: «Кто у телефона?», «Кто говорит?», «А кто это?», «Куда я попал?». Непозволительно выяснять третьему лицу личность звонящего, если абонента нет на месте. Лучше сказать: «Чем я могу вам помочь?» или «Что передать отсутствующему?».

Всегда следует спрашивать, когда удобнее позвонить, а также уточнять, сколько времени есть у собеседника, и если не может говорить, то когда перезвонить.

Если в процессе разговора оборвалась связь, то перезванивать должен инициатор звонка, т. е. тот, кто позвонил первым.

Право для окончания разговора принадлежит инициатору звонка. Если разговор проходит с вышестоящим по статусу — то за ним. Если в кабинете присутствует посторонний, то приоритет принадлежит ему.

Как быстро поднимать трубку, как зазвонит телефон? Следует учитывать, что каждый телефонный звонок имеет продолжительность звучания около 5 секунд, а третий — около 15. Этого времени достаточно, чтобы собеседник находился в благожелательном ожидании связи.

Когда требуется звонить в организацию несколько раз в день, каждый раз нужно представляться полностью и называть свою фирму, а не говорить: «Это опять я», а разговор заканчивать: «Позвоните мне как-нибудь».

Звонки после 22 часов вечера и до 9 часов утра считаются нарушением этикета. Если обстоятельства важнее этикетных отношений и приходится звонить в указанное время, нужны извинения и изложения веских причин, побудивших к нарушению этикета.

Этикет телефонного общения включает в себя не только правила приветствий и представлений, но и умение варьировать темп речи, голосовые интонации. Следует помнить, что быстрая речь утомляет; слишком медленная — раздражает. Речь должна быть мелодичной, логически выстроенной, внятной, чуть на низах, с паузами, понятной для партнера. Поза тела при разговоре по телефону имеет тоже немаловажное значение. Замечено, что солидность и уверенность голосу придаст положение стоя.

Правила мобильного этикета в целом не отличается от таковых для стационарного телефона, но имеют свои особенности³¹:

1. Мобильное общение не должно мешать окружающим. Необходимо отключать телефон или переводить телефон в беззвучный режим при посещении театров, выставок, кино и концертов, во время деловых встреч, на лекциях и т. п.

2. Считается неприличным поведением громко и долго разговаривать по телефону на деловой встрече/совещании, в присутствии третьих лиц, другая крайность — шептать по телефону.

3. Некорректно использовать различные приложения или игры на мобильном телефоне, находясь в общественном месте, при включенном на большую громкость звуковом сопровождении.

³¹ Мобильная вежливость — взгляд изнутри: исследование «ВымпелКом» совместно холдингом ROMIR Monitoring среди пользователей мобильной связи России [Электронный ресурс]. URL: // http://economics.uzreport.uz/news_r_45452.html.

4. Мелодии на мобильном телефоне говорят об уровне общей культуры, личных пристрастиях, статусе. Следует хорошо подумать, как будет выглядеть руководитель, у которого во время совещания зазвучит звонок на мотив «Мурки». Обычная трель в качестве звонка является самым надежным и основательным как в деловом, так и в личном плане.

5. В целях безопасности на дорогах запрещены разговоры по мобильному телефону за рулем автомобиля, в целях безопасности воздушного перелета следует отключать мобильные телефоны.

6. В некоторых случаях необходимо интересоваться, удобно ли человеку говорить в данный момент.

Такие правила актуальны не только для российской практики, но и действуют в других странах, причем в некоторых случаях существуют даже законодательные ограничения. Например в Австралии, Бразилии, Великобритании, Дании, Израиле, Италии и Турции, существуют законы, ограничивающие пользование мобильными телефонами. Посетители ресторанов Швеции и Финляндии обязаны отключать свои аппараты, а зрители «Ла Скала» — сдавать телефоны в гардероб. В Японии, а также в большинстве штатов США закон запрещает говорить по мобильному телефону за рулем. Власти Нью-Йорка издали закон, запрещающий пользоваться сотовыми телефонами в общественных местах: театрах, кинотеатрах, галереях, библиотеках и др. Часто запрет действует на борту самолета, в медицинских учреждениях, в зоне взрывных работ, а в некоторых странах — даже на бензоколонках, за исключением экстренных случаев³².

Вопросы и задания для семинаров

1. Определите особенности делового общения по телефону.
2. Дайте характеристику общения по телефону при конфликтных ситуациях.
3. Назовите основные этикетные правила общения по телефону.
4. Подготовьте сценарий телефонных переговоров.

Задания для самостоятельной работы

1. Особенности проведения переговоров посредством современных средств связи.
2. Законодательные ограничения переговоров по Интернету.

³² Басманова Э.Б. Служебный телефон. Этикет телефонного общения // Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. URL: <http://protocolonline.ru/165-etiket-telefonnogo-obscheniya.html>.

Тема 7

СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

7.1. Личностный стиль ведения переговоров

Влияние характера, темперамента, ценностных установок, самой личности, несомненно, влияют на ход и результаты переговоров.

Специалисты в области переговоров приводят ряд качеств, которыми должен обладать идеальный переговорщик. Это правдивость, аккуратность, спокойствие, терпение, хороший характер, скромность, лояльность, ум, знания, наблюдательность, осторожность, гостеприимство, очарование, прилежание, мужество, такт и др. Из всех этих и других качеств складывается индивидуальный стиль ведения переговоров. При каких же условиях личные качества участника переговоров влияют на ход и результаты переговоров?

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

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

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

2. Личностные качества участников переговоров оказываются более значимыми на переговорах в условиях конфликта. В таких случаях ситуация не столь легко просчитываемая, как на переговорах в условиях со-

трудничества, а значит, многое зависит от того, как поведет себя на переговорах конкретная личность.

3. При переговорах особенно подверженной воздействию личности оказывается область, связанная с восприятием и оценкой участником переговоров получаемой им информации³³.

Для создания здорового делового климата на переговорах партнеры должны стремиться к взаимопониманию, доверию и уважению друг к другу, стимулировать взаимное убеждение, а не принуждение, способствовать развитию деловых отношений.

7.2. Влияние национального стиля на ведение переговоров³⁴

Национальная культура — это уникальная форма выражения людей разных национальностей. Любой народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, особенности государственного и политического устройства. Это оказывает определенное влияние и на ведение переговоров. Национальный стиль отражает наиболее распространенные особенности ведения переговоров, которые не всегда бывают характерны для всех представителей страны. Это скорее возможные типы поведения на переговорах.

Выделяют три наиболее крупные **группы факторов**, определяющих особенности национального стиля ведения переговоров. Первая группа связана с *механизмами выработки решения*. Это степень свободы и самостоятельности руководителя на переговорах, которые связаны с принятием решения, степень его зависимости от инструкций, спускаемых ему вышестоящим руководством, жесткость самих инструкций. Вторая — связана с *ценностными ориентациями*, идеологическими и религиозными установками, особенностями восприятия и мышления. На национальный стиль ведения переговоров влияют, например, различия в приоритетах между фактической стороной дела, с одной стороны, и этическими нормами — с другой. Третья группа — это *особенности поведения на переговорах*, наиболее характерные тактические приемы, обычно применяемые представителями той или иной культуры.

К другим особенностям национального стиля ведения переговоров можно отнести *специфику языка невербальной стороны общения* в ходе переговоров, а также сильное или, напротив, слабое влияние уровня кон-

³³ Шеретов С.Г. Ведение международных переговоров.

³⁴ Мокшанцев Р.И. Понятие о национальных стилях ведения переговоров : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2002.

текста в вербальной составляющей переговоров. Считается, что есть культуры и с низким, и с высоким уровнем влияния контекста. Для представителей Запада, за исключением, пожалуй, Франции, характерен низкий уровень влияния контекста на переговорах, когда произнесенные слова воспринимаются едва ли не буквально. В этих словах практически не содержится никакого иного скрытого смысла.

Вместе с тем полезно принимать во внимание тот факт, что под национальными подразумеваются стили, характерные скорее для стран, чем для национальностей. Это означает, что американец китайского происхождения, будучи участником переговоров, реализует на них скорее западный стиль поведения, чем восточный. Впрочем, это, конечно, зависит от степени ассимиляции представителя той или иной национальности в стране пребывания.

В последние годы в мире имеет место интенсификация переговоров при известном размывании национальных границ. Происходит взаимное проникновение национальных стилей в практику переговоров. В результате постепенно в мире формируется особая субкультура участников переговоров со своими правилами поведения, которая может значительно отличаться от принятых национальных норм. И все же преувеличивать значение последнего фактора не следует. Подобная субкультура формируется главным образом у тех, кто постоянно участвует в переговорах, например у дипломатов. В других случаях сбрасывать со счета национальные особенности ведения переговоров было бы ошибочно и нецелесообразно.

Вопросы и задания для семинаров

1. Определите понятие «личный стиль» в контексте переговоров.
2. Опишите качества идеального переговорщика, дайте к ним комментарии.
3. В каких случаях наиболее активно проявляется личностные характеристики в деловых контактах?
4. Укажите основные факторы, определяющие особенности национального стиля ведения переговоров.
5. Определите особенности западной национальной культуры в контексте переговорного процесса.
6. Охарактеризуйте особенности восточной национальной культуры в контексте переговорного процесса.
7. Охарактеризуйте особенности японской национальной культуры в контексте переговорного процесса.
8. Определите особенности арабской национальной культуры в контексте переговорного процесса.

Задания для самостоятельной работы

1. Деструктивные типы личности на переговорах.
2. Характеристика личностных стилей ведения переговоров по К. Г. Юнгу и Международному стандарту психологических типов АРТ.
3. Взаимодействие на переговорах с партнерами различных психологических типов личности.
4. Переговорный процесс в межкультурной среде: национальные и профессиональные аспекты реализации.
5. Особенности невербальной коммуникации на примере национальной культуры (по выбору).
6. Особенности проведения переговоров в стране (по выбору).
7. Оцените с помощью психодиагностического теста свои способы поведения на переговорах.³⁵

Тест

Выберите номера утверждений, с которыми вы скорее согласны, чем не согласны.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем индивидуальным образом.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
6. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
7. Я очень люблю работать с людьми.
8. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми: это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.
14. Если я что-то начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других людей на свое поведение.

³⁵ Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах.

18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «Шаг за шагом», являются очень эффективными.

19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.

20. Я люблю творческое решение проблем.

21. Меня раздражает слишком подробный анализ.

22. Хорошее планирование — ключ к успеху.

23. Я восприимчив к нуждам других.

24. Я все время строю планы на будущее.

25. Я очень ценю опыт.

26. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.

27. Я прислушиваюсь к мнению других.

28. Говорят, что я быстро соображаю.

29. Я люблю, когда у меня идут одновременно разные проекты.

30. Я использую логические методы для анализа вариантов.

31. Сотрудничество является для меня ключевым словом.

32. Я постоянно задаю себе вопросы.

33. Делая что-либо, я тем самым учусь.

34. Я полагаю, что руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.

35. Я могу предсказать, как другие люди будут вести себя в той или иной ситуации.

36. Я не люблю вдаваться в детали.

37. Я воспринимаю себя как решительного человека.

38. Анализ всегда должен предшествовать действиям.

39. Я способен оценивать климат в группе.

40. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.

41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.

42. Я основываю свои действия на наблюдении и фактах.

43. Я могу открыто выразить свои чувства.

44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.

45. Я люблю достигать поставленной цели.

46. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.

47. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовывать деятельность других.

48. Я очень люблю читать.

49. Я люблю разнообразие.

50. Факты говорят сами за себя.

51. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.

52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.

53. Мне раздражает длительная, кропотливая работа.

54. Важному решению предшествует подготовительная работа.

55. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
56. Мой мозг никогда не перестает работать.
57. Я обычно принимаю решения, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить «два к двум».
61. Я люблю, когда дело сделано.
62. Я верю в научный подход.
63. Хорошие отношения необходимы.
64. Я примеряю свои новые идеи к людям.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
70. Я люблю организовывать что-либо.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Я не люблю попусту терять время.
74. Я люблю делать то, что у меня получается.
75. Взаимодействуя с другими, я учусь.
76. Мне очень нравится играть идеями.
77. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
78. Мне нравятся детали.
79. Я достаточно уверен в себе.
80. Абстракции интересны для меня.

Ключ к тесту: подсчитайте в каждом стиле выделенные номера утверждений. Результат — степень развитости стиля ведения переговоров: 1–7 = низкая; 8–13 = средняя; 14–20 = высокая.

Стиль 1	1	5	9	13	17	21	25	29	33	37	41	45	49	53	57	61	65	69	73	77
Стиль 2	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38	42	46	50	54	58	62	66	70	74	78
Стиль 3	3	7	11	15	19	23	27	31	35	39	43	47	51	55	59	63	67	71	75	79
Стиль 4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	52	56	60	64	68	72	76	80

Стиль 1. Ориентация на действие.

Для людей этого стиля актуальны: результаты, конкретные вопросы, поведение, продуктивность, эффективность, продвижение вперед, ответственность, подтверждение, опыт, препятствия, достижения, изменения, решения.

Эти люди: прагматичны, прямолинейны, часто взволнованы, решительны, способны быстро переключаться с одного вопроса на другой, энергичны, способны создавать проблемы партнерам.

В работе с такими людьми полезно:

- сконцентрировать внимание на результатах, т.е. сформулировать заключение сразу после изложения позиции;
- сформулировать свои предложения, не предлагая слишком много вариантов;
- быть по возможности кратким;
- подчеркивать практическую направленность своих предложений;
- использовать наглядные средства.

Стиль 2. Ориентация на процесс.

Для людей этого стиля актуальны: факты, процедурные вопросы, планирование, организация, контролирование, проверка, апробирование, анализ, наблюдение, доказательства, детали.

Эти люди: систематичны, последовательны, способны видеть причинно-следственные связи, честны, многословны, малоэмоциональны, тщательны, методичны.

В работе с такими людьми полезно:

- быть точным;
- четче опираться на факты;
- в своем сообщении использовать следующий логический порядок:
 - предыстория вопроса;
 - современное его состояние;
 - предполагаемый исход;
- разбить свои рекомендации на составные части;
- предлагая варианты, указывать положительные и отрицательные последствия их принятия;
- не торопить партнера;
- упорядочить свои предложения.

Стиль 3. Ориентация на людей.

Для людей этого стиля актуальны: люди в целом, человеческие нужды, человеческие мотивы, работа в команде, общение, чувства, «дух работы в команде», понимание, саморазвитие, восприимчивость, осознанность, сотрудничество, убеждения, ценности, ожидания, отношения.

Эти люди: спонтанные, сопереживающие, теплые, психологически ориентированные, эмоциональные, восприимчивые, чувствительные.

В работе с такими людьми полезно:

- предварять деловую часть встречи небольшой беседой: не начинать сразу разговор о деле;
- подчеркивать связь своих предложений с нуждами и проблемами людей;
- показывать, как то, что вы предлагаете, работало в прошлом;
- указывать, что вас поддерживают или поддерживали бы все уважаемые люди;
- при деловой переписке использовать неформальный стиль.

Стиль 4. Ориентация на творчество, новизну.

Для людей этого стиля актуальны: концепции, нововведения, творческий подход, возможности, планы, новые пути, новые методы, улучшения, потенциал, варианты.

Эти люди: с хорошим воображением, харизматичны, эгоцентричны, малореалистичны, порой их трудно понимать, творчески настроены, полны идей, оказывают стимулирующее влияние на других.

В работе с такими людьми полезно:

- отвести достаточное время на обсуждение вопроса;
- не раздражаться, если ваш партнер, вместо того чтобы обсуждать существо проблемы, ходит вокруг да около;
- в своем вступительном слове стремиться включить данную проблему в более широкий концептуальный контекст;
- подчеркивать уникальность вашей идеи или темы;
- в письменном обращении в самом начале необходимо выделять ключевые понятия, которые лежат в основе ваших идей и предложений.

8. Ответьте на вопросы теста на межкультурную компетентность. Проставьте «+» в колонках «да» или «нет».

Тест на межкультурную компетентность

№	Содержание высказывания	Да	Нет
1	Французы убеждены в своем интеллектуальном превосходстве над другими нациями		
2	Испанцы предпочитают сохранять зрительный контакт во время беседы		
3	Немцы здороваются за руку чаще французов		
4	Французские партнеры предпочтение в переговорах отдают жесткой позиции		

№	Содержание высказывания	да	нет
5	Мнение социальной группы для японцев важнее, чем личное		
6	В Швеции на званом обеде, на котором присутствуют больше восьми человек, принято произносить тост за хозяйку		
7	Арабы любят лести		
8	Число «4» считается счастливым в Японии		
9	На переговорах американцы выдвигают главное предложение в начале встречи		
10	Арабские бизнесмены разграничивают личную дружбу и бизнес		
11	Скандинавы, как правило, начинают торг с той цены, которую они хотят получить		
12	Для японских бизнесменов не важно, в каком статусе находится их партнер		
13	Немецкие менеджеры предпочитают находиться в одном офисе с подчиненными		
14	Финны любят поговорить		
15	Вьетнамская женщина откажется от должности, ставящей ее на одну ступеньку с мужем в иерархической лестнице		
16	Одни из главных ценностей китайцев — трудолюбие и бережливость		
17	Английские партнеры благосклонно относятся к опозданиям		
18	Японское «да» означает полное согласие		
19	Главная жизненная ценность англичан — материальное благополучие		
20	Основной подход в переговорах у китайских бизнесменов — жесткий		
21	Большинство японских менеджеров имеют отдельный кабинет		
22	В большинстве случаев в принятии решений английские партнеры проявляют гибкость и доброжелательность		
23	Японцы закрывают глаза во время деловой встречи, если их собеседник скучен		
24	В Таиланде бледное лицо у женщины считается признаком красоты		
25	Чем ближе к югу Европы, тем более авторитарен стиль управления руководителя		

Тема 8

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ БИЗНЕС-ЭТИКЕТА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Бизнес-этикет (деловой протокол) — это особые правила общения, принятые в деловой практике. К вопросам бизнес-этикета относят правила приветствия и представления, рассадки в машинах и за столом переговоров, особенности проведения деловых приемов, преподнесения подарков, цветов и т. д.

Знание правил бизнес-этикета позволяет чувствовать себя комфортно, создает благоприятное впечатление, косвенно влияет на положительные решения в процессе проведения переговоров.

8.1. Деловой протокол приема делегаций и проведения переговоров

К протокольным правилам приема делегаций в первую очередь относят различные формы **приветствия и представления**. Это особый элемент во взаимоотношениях между людьми, способствующий установлению дружеской атмосферы, считается также допустимой формой дальнейшего вступления в разговор. Порядок знакомства при встрече следующий: **приветствие и представление**.

Одной из наиболее встречающихся форм **приветствия** является *рукопожатие*. Это традиционный символический жест, смысл которого в древности состоял в том, чтобы показать, что оружия в руке нет. Рукопожатие должно быть коротким и дружеским, подавать руку следует свободным и уверенным жестом.

Первым протягивает руку старший младшему, начальник — подчиненному, женщина — мужчине, при представлении первым подает руку тот, кому представляют. При этом также учитывается протокольное старшинство. Поэтому, если старший по возрасту — это подчиненный младшего по возрасту, первым подает руку для рукопожатия начальник, то же правило и для женщин и мужчин.

Еще одна форма приветствия — это *поклоны*. В некоторых странах считаются жестом особого доверия. Когда человек кланяется, самая уязвимая часть тела человека, затылок, какое-то время как бы находится в полном вашем распоряжении. Символически опуская голову, мы показываем, что доверяем партнеру.

Например, в Японии в качестве приветствия применяются три вида поклонов: самый низкий для особо почитаемых персон, средний и легкий. Причем поклонов делают несколько, например, 15 поклонов достаточно лишь для тривиального приветствия, 45 поклонов делают для того, чтобы произвести хорошее впечатление, 70 поклонов — для особо уважаемых лиц и наконец 90 поклонов — для самой уважаемой личности.

Поцелуи как форма приветствия в принципе не приняты протоколом, но в значительной степени зависят от культурных традиций и норм различных стран. Например, в Испании или странах Латинской Америки объятия мужчин можно встретить часто. Этот жест выражает особую симпатию и расположенность. В Европе принята такая форма приветствия, как щека к щеке, берущая свое начало из ритуала приема в рыцарский орден. Однако она предполагает довольно близкие личные отношения людей и порой сопровождается поцелуем. В России при приветствии возможен троекратный поцелуй в щеки. Целовать руку женщине возможно на неформальных встречах, деловых приемах.

Следует помнить, что основное правило в деловой практике — это **протокольное старшинство**. В отличие от светского этикета, в деловом в первую очередь учитывается ранг (должность) делового партнера, а во вторую очередь — возраст.

При встрече делегаций **представление** происходит следующим образом: первым представляется глава принимающей делегации, потом гость. Затем глава принимающей делегации представляет своих сотрудников. Представление идет по рангам (по должностям), по нисходящей, т. е. сначала представляют высших чинов, затем средних и младших. Если среди встречающих есть женщины, то женщин представляют в первую очередь, если женщин несколько, то их представляют по рангам. Если ранги одинаковые, то представление идет по возрасту, сначала старших, затем младших. В таком же порядке идет представление гостей. Представление идет по имени (и отчеству при необходимости), фамилии и должности.

Одной из распространенных форм представления в бизнес-этикете является **визитная карточка**.

Виды визитных карточек:

- корпоративные — это визитки организаций;
- персональные, используются для служебных контактов;
- светские. Такая форма визитных карточек особо не распространена в деловой практике в России. В некоторых странах такие визитки используют как приглашение на презентации, использование в букетах или подарках, выражение соболезнования и т. п.

В России конца XIX в. использовались визитные карточки, имеющие на четырех углах начальные буквы различных случаев, могущих быть причиной посещения. Например «П» означает поздравления, «О» — отъезд и, следовательно, прощальный визит, «Ж» — желание осведомиться о состоянии здоровья, «В» — возвращение из продолжительной отлучки — и в случае отсутствия хозяев дома загибают угол, где находится буква, означающая цель визита³⁶.

Использование визитной карточки также требует **соблюдения определенных правил**. Обмен ведется по правилам протокольного старшинства. Как правило, карточку вручают правой рукой, так, чтобы партнер сразу мог прочесть текст, принимают тоже правой. Свою фамилию, особенно если она труднопроизносимая, нужно назвать вслух. В странах Азии, в частности в Японии, визитную карточку вручают обеими руками. При вручении карточки принято обмениваться легкими поклонами, при этом обязателен обмен визитками.

Принявший визитную карточку должен ее прочесть и оценить ее внешний вид. Невежливо прятать визитку. Ни в коем случае нельзя мять визитки, делать на них пометки и т. п. на глазах у его хозяина.

Цвет, шрифт, дизайн визитной карточки должен соответствовать общему фирменному стилю. Очень осторожно следует относиться к использованию фотографий владельца на визитных карточках, при типографском оттиске изображение может быть размыто и утратит свою привлекательность. Также не следует дублировать информацию (допустим, на иностранном языке) на обратной стороне визитки. При необходимости лучше использовать отдельные комплексы на разных языках.

Особое внимание следует обратить на преподнесение цветов деловым партнерам. **Цветочный этикет в бизнесе** также имеет ряд своих особенностей.

³⁶ Денисова И. Визитная карточка: новый формат // Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. URL: <http://protocolonline.ru/index.php?do=search>.

При встрече цветы принято вручать супруге первого лица прибывающей делегации, а также другим женщинам, находящимся в составе делегации. При этом букеты должны отличаться в зависимости от ранга, а в сам букет — учитывать предпочтения вашего партнера.

В протокольном букете важна не столько красота, сколько его функциональность и практичность. Традиционно форма букета должна иметь строгие, классические очертания (полусферу) и не превышать 35 см в высоту и 45 см в диаметре. Букет не должен создавать проблем, быть удобным в использовании.

Весьма популярны в качестве протокольных букеты пастельных, кремовых оттенков, составленные из цветов одной цветовой тональности. Такой букет будет выглядеть нейтральным, не вызывать раздражения и хорошо получаться на снимках, что немаловажно в протокольных мероприятиях³⁷. **Цветочные корзины**, как правило, сопровождают самые торжественные события как общественного, так и личного значения. В соответствии с принятыми правилами высота корзины и высота букета в нем должны соотноситься в пропорции примерно 3:5.

Корзина должна быть устойчивой, не падать, не переворачиваться, не наклоняться в одну сторону и не раскачиваться. При этом ручка корзины может быть очень высокой или даже совсем отсутствовать. Следует оговорить цветовую гамму и размер букета. Это необходимо для того, чтобы соответствовать общей колористической и стилевой направленности убранства зала.

Цветы можно сопроводить с посылным. Такая форма подарка в бизнесе считается вполне допустимой. Чаще всего с посылным отправляют цветочные корзины, в которые вкладывают открытку или визитную карточку (обязывает поблагодарить). Поскольку правила хорошего тона не позволяют руководителям появляться на приемах с корзиной цветов, то цветы отправляют заранее со службой доставки.

Запреты. В официальной обстановке не принято дарить такие цветы, как пионы, георгины, астры, ромашки, лилии, полевые цветы и т. д. Необходимо учесть, что во многих европейских странах гвоздики, хризантемы, каллы, астры и некоторые другие цветы считаются траурными.

Для торжественных случаев не подходят цветы синего и сиреневого цвета, если только они не являются частью художественной композиции из цветов. Букеты маленького размера или букеты полевых цветов не годятся в качестве подарка для подобных случаев и в сфере деловых отношений в виде подношений практически не используются.

³⁷ Басманова Э. Цветы в практике деловых и протокольных мероприятий // Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. URL: <http://protocolonline.ru/23-cvety-v-praktike-delovyh-i-protokolnyh-meropriyatij.html>.

Правила рассадки в машинах. В деловом протоколе порядок рассадки в машине делится на почетные и менее почетные места. Самое почетное место в машине находится справа от водителя на заднем сиденье, следующее слева от водителя на заднем сиденье и последнее — рядом с водителем. В таком же порядке рассаживаются супруги в другой машине. Если для поездки используется микроавтобус, то порядок рассадки сохраняется такой же. При встрече можно воспользоваться услугами такси, нарушением в этом случае считается предложение гостю сесть рядом с водителем. Рядом с водителем можно сесть в том случае, если за рулем сам встречающий.

Машина для посадки подается правым бортом. Водитель или помощник открывает дверцу гостю, затем главе принимающей стороны. Если гостей сопровождает переводчик, то он садится в машину гостей на переднее сиденье рядом с водителем.

Протокольное обеспечение в гостиницах. Прием, размещение, обслуживание делегаций высокого уровня требуют соблюдения ряда протокольных правил.

Подробно оформленная заявка является определяющим фактором в подготовке к приему. В заявке должны быть изложены следующие сведения:

- дата прибытия и сроки пребывания официальных гостей;
- количество и категории требуемых номеров;
- количество, вместимость и оснащенность представительских помещений, в которых будут проходить переговоры, встречи, совещания и т. п.
- место и порядок организации питания прибывающих гостей с указанием меню, специальных блюд и напитков;
- планируемые официальные приемы, банкеты, фуршеты и т. п.;
- особые запросы и пожелания высоких гостей;
- охрана, порядок допуска и пропуска, другие меры безопасности во время нахождения в гостинице официальной делегации.

Протокольные требования, предъявляемые к гостинице:

Соответствующий статус, репутация, известность, презентабельный вид и опыт проведения протокольных мероприятий.

Гостиница должна иметь высокий классификационный уровень (4–5*).

Все услуги гостиницы должны быть сертифицированы (продукция собственного производства, изготовление и продажа напитков и т. п.).

Персонал обучен, профессионально подготовлен.

Особое внимание дирекции и службы протокола заказчика уделяется обслуживающему персоналу гостиницы, его соответствию нормам и требованиям безопасности.

Здание, помещения гостиницы, особенно представительские и ресторанные залы, должны быть удобны, комфортны, красивы и презентабельны.

Техническая оснащенность представительских помещений гостиницы должна соответствовать международным стандартам и требованиям.

Кроме этого, с дирекцией гостиницы решаются и согласовываются вопросы участия прессы, ведения аудио- и видеозаписи, синхронного перевода в ходе переговоров, совещаний и других протокольных мероприятий, использования специальной связи, Интернета, компьютерных услуг, размножения документов, размещения технического персонала заказчика, стоянки специального автотранспорта, рабочего питания сопровождающих³⁸.

Деловой протокол проведения переговоров. В соответствии с общепринятой практикой, прежде чем начать деловую часть своего визита, глава делегации и его помощник (или глава делегации вместе с супругой) наносят **визит вежливости** принимающей стороне. Этот визит является ответом на встречу делегации при их приезде. По времени визит вежливости обычно проходит через два-три часа после приезда. Проходит в помещении принимающей организации.

Современная практика показывает, что при приеме такого рода в кабинете руководителя желательно иметь место, специально отведенное для гостей. Наличие дивана и мягких кресел позволит усадить гостя в соответствии с протокольными правилами. Почетным местом является диван. Руководитель садится в кресло, стоящее по левую сторону от дивана, так чтобы гость оказался по правую руку. Гость садится после того, как сел хозяин. Если глава делегации присутствует с дамой, то почетное место занимает она. Переводчик садится произвольно. Не следует принимать гостей сидя за столом, усаживать их напротив окна, это вызывает некоторый дискомфорт в общении. Визит длится 20–30 минут, через 5–7 минут подается чай, кофе, печенье. Спиртные напитки при этом, как правило, не подаются. Во время визита вежливости уточняется программа пребывания.

Чайный офисный этикет. Протокольные требования распределяют очередность подачи чая следующим образом: первая чашка — гостю; вторая чашка — переводчику (независимо от того, с какой он стороны); третья чашка — хозяину помещения. Далее гостям по рангу, по нисходящей.

Хорошим тоном считается наличие нескольких видов чая: черный чай, черный чай с бергамотом, зеленый чай, зеленый чай с жасмином.

³⁸ Богаткин В. А. Протокольное обеспечение в гостиницах [Электронный ресурс]. URL: <http://protocolonline.ru/48-protokolnoe-obespechenie-v-gostinichah.html>.

Согласно правилам этикета к чаю принято подавать сахар-песок. Поэтому правильнее будет подать порционный сахар-песок в тубиках. Однако в деловой обстановке допустим и кусковой сахар-рафинад.

Лимон, нарезанный дольками или другим способом, сервируется вилочкой для лимона или шпажками. Брать лимон руками не принято. Также не принято доедать лимон, вынимая его из чашки.

Правила подачи чая: ручка чашки влево; ложечка кладется ручкой вправо; ложечка кладется перед чашкой, а не за ней и не перпендикулярно к столу. По правилам этикета чай наливают на 1–1,5 см ниже края чашки, не до краев.

Как уже отмечалось, первое угощение подается через 5–7 минут после начала переговоров. Если переговоры проходят в течение дня, то принято делать маленькие перемены каждые 1,5 часа³⁹.

Деловой протокол во время проведения переговоров сводится в основном к рассадке за столом. **Рассадка за столом** должна быть произведена в соответствии с общепринятыми правилами с учетом рангов и служебного положения. Существует несколько вариантов: за круглым столом, за прямоугольным — друг напротив друга. В переговорах чаще всего используется второй вариант рассадки. Хотя в современном деловом мире можно встретить и другие варианты, например, японские переговорщики сидят по одну сторону стола, глядя в какую-нибудь точку перед собой (на пустую стену или на пол), и изредка подкрепляя свои замечания взглядами искоса.

Если в переговорах участвуют три и более сторон, рассадка переговорщиков происходит по алфавиту, по часовой стрелке вокруг круглого или прямоугольного стола. За начало алфавита берется либо название фирмы, либо место, откуда приехали гости.

Форма стола кроме протокольного имеет еще и психологическое значение. Круглый стол создает более свободную атмосферу. Он хорош при совместной работе, однако круглый стол снимает статусные различия между участниками.

Квадратный стол может создать атмосферу соревновательности или вызвать оборонительные реакции. Он хорош для проведения коротких деловых обсуждений. Причем люди, расположенные по правой стороне, скорее всего, будут более расположены к сотрудничеству, чем слева. А сидящие напротив будут настроены оппозиционно.

Английский исследователь М. Аргайл заметил, что размеры стола могут иметь большое значение. Чем больше стол, тем больше психологическая дистанция, тем легче сказать слово «нет».

³⁹ Басманова Э. Чайный офисный этикет // Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. URL: <http://protocolonline.ru/91-chaynyy-ofisnyy-etiket.html>.

При рассадке за столом важно в равной мере распределить рабочее пространство между участниками. Вообще, вопрос, связанный с «пространством комфортного общения», имеет особое значение и его следует учитывать при рассадке переговорщиков за столом, причем учитывать здесь необходимо и национальные особенности деловых партнеров. Например, восточные люди, скандинавы, англосаксы и немцы чаще всего считают пространство в пределах 1,2 м от себя как территорию, которую не должны нарушать иностранцы, а самый маленький «пространственный пузырь» — 0,5 м в радиусе вокруг себя — предназначен для близких друзей и родственников. Мексиканцы (и многие из родственных им народов) комфортно чувствуют себя при деловых переговорах в пределах полуметра от иностранцев.

На столах переговоров не должно быть лишних документов. Могут стоять стаканы, прохладительные напитки, причем если они с твердо закатанными металлическими пробками, то их необходимо заранее открыть или предусмотреть несколько открывалок. На столе могут быть также карандаши, блокноты, проспекты. Цветы как украшение помещения для переговоров также возможны, однако они не должны мешать обзору или занимать слишком много места: это неяркие невысокие цветы без резкого запаха.

8.2. Бизнес-этикет деловых мероприятий

Деловые приемы являются протокольными мероприятиями и требуют соблюдения определенных правил поведения на них. Отметим, что чем ближе отношения между партнерами, тем эти правила становятся мягче и в какой-то мере даже упрощаются, и наоборот, чем выше уровень представительности, тем исполнение делового протокола жестче.

Цель проведения деловых приемов — сближение контактов, неформальное общение деловых партнеров и возможность решения трудных вопросов, возникших при проведении переговоров.

Проведение делового приема, как правило, организует принимающая сторона.

Подготовка делового приема включает в себя:

- определение вида приема с учетом цели, для которой он проводится;
- место проведения, его подготовка и оплата;
- составление списка приглашенных и его рассылка;
- составление плана распределения гостей за столом, если предполагается проводить прием с рассадкой;
- составление меню; определение тех, кто будет заниматься сервировкой и обслуживанием гостей;

- составление порядка проведения приема, в том числе подготовка тостов и речей.

Виды приемов. Все приемы делятся на дневные и вечерние⁴⁰.

Дневные виды приемов:

«Завтрак» (*Lunch*). Проводится между 10.00 и 13.00, хотя время строго не регламентировано и может различаться в зависимости от занятости партнеров, например он может быть организован и в 8.00. Продолжительность завтрака около 1,5 час., из них 45–60 мин. за столом, 15–30 мин. — чай или кофе. Завтрак может быть предложен в виде «шведского стола». Меню завтрака составляется с учетом традиций и обычаев. Спиртные напитки, как правило, не подаются, но могут быть предложены на усмотрение самих деловых партнеров.

«Бокал шампанского» или «бокал вина» (*Coupe de champagne; Vin d'Honneur*). Время проведения около 12.00. Продолжительность около часа. Цель проведения: открытие выставки, подписание контракта, отъезд гостей. Прием проходит стоя, обслуживают официанты. Это наиболее простая форма приема, не требующая большой длительной подготовки. Шампанское либо вино разливается в соседнем помещении в бокалы примерно на две трети, затем его предлагают гостям. В дополнение к шампанскому или вину могут быть предложены небольшие закуски, печенье, чай, кофе.

Вечерние приемы:

«Коктейль» или «фуршет» (*Cocktail*). Время проведения в промежутке с 17.00 до 20.00. Цель проведения: открытие выставки, подписание контракта, отъезд гостей, окончание переговоров и др. Данный вид приема достаточно демократичен, не требует большого разнообразия и количества мебели, посуды, приборов, столового белья. Обслуживается официантами, проводится стоя. Гостям предлагаются напитки, небольшие салаты, рыбные и мясные закуски, в конце приема десерт, чай и кофе. Еда готовится таким образом, чтобы ее было удобно брать и есть, пользуясь только вилкой («а-ля фуршет» — в переводе с французского «на вилку»).

Гости могут приходить и уходить в любой час указанного времени. Однако вовремя указанный час прихода является особым проявлением уважения к организаторам приема. Обычно хозяева приема встречают гостей в течение первых 15–20 минут, пришедшие позже могут не искать хозяина, пройти в зал, найти знакомых и заняться беседой. Форма одежды указывается в приглашении.

В последнее время данные виды приема совмещаются по своему назначению, особой разницы между ними нет.

⁴⁰ Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол. М.: Ось, 2001.

«Обед» (*Dinner*), «ужин» (*Supper*). Считаются наиболее почетным видом приема, различаются между собой временем проведения. Время строго не регламентировано и может различаться в зависимости от национальных традиций и загруженности партнеров. Поводом может быть встреча представительной делегации, подписание контракта, отъезд гостей и др. Меню может включать различные виды закусок, горячие блюда, десерт. Сервируют блюда соответствующими напитками. В конце приема подают кофе, чай, а также коньяк и ликер.

Обед, как правило, проводится с рассадкой за столом, поэтому опозданий быть не должно. Встречают гостей устроители приема. Форма одежды указывается в приглашении.

Как разновидность «обеда» прием может быть устроен в более неофициальном виде как «обед-буфет». Данный прием предусматривает выбор блюд на «шведском столе» и затем свободную рассадку за небольшими столами по 4–6 человек. Отличается от обеда временем начала и, как правило, в меню не присутствует первое блюдо.

Кроме основных приемов существуют и их разновидности. Например «бранч» (*brunch*), неформальный вид приема, проводимый между завтраком и ланчем (название — как производное от *breakfast* и *lunch*). Обычно он проходит в выходные дни, и на него приглашают коллег по работе с семьями.

Также к разновидностям приемов можно отнести многими любимый «шашлык» или «барбекю», который проводится на открытом воздухе. При этом устроителям приема стоит предусмотреть различные организационные моменты: транспорт, посуда, стулья и т. д.

Место проведения делового приема оговаривается сторонами заранее, так же как и его оплата.

Составление списка приглашенных и его рассылка.⁴¹

При проведении представительных приемов гостям рассылают письменные приглашения. Приглашения всегда пишутся в третьем лице с употреблением выражения «имеет честь пригласить». Имя жены указывают в приглашении после имени мужа.

На приглашениях ставят буквы **R.S.V.P.** (сокращение фр. «пожалуйста, ответьте») и номер телефона. Вполне допустимо написать это и на русском языке. Иногда пишется фраза: **Regrets only** (только извинения).

В приглашении гостю, с которым уже устно договорились и получили его согласие, буквы **R.S.V.P.** зачеркивают и вместо них пишут **P. M.** — «для памяти».

В случаях необходимости о форме одежды в левом нижнем углу сообщается о необходимом дресс-коде для данного вида приема.

⁴¹ Гуцина И. Как пригласишь, так и придет // Мир PR. 2005. Апрель.

Приглашения могут рассылаться как за 1–2 недели, так и за 2–3 месяца до приема, в зависимости от его статуса. Ответ на приглашение следует дать в течение 2–3 дней. Задержка ответа или его отсутствие является свидетельством неучтивости.

На официальное приглашение, которое целиком напечатано, следует отвечать в третьем лице.

Текст ответа пишется на специальной карточке для ответа (если она приложена) или на обычном листе бумаги от руки и располагается посередине. Дата ответа указывается в правой нижней части страницы и, разумеется, такое письмо не подписывается.

Н. (Имя) с благодарностью принимает Ваше приглашение принять участие в ... (прием), который состоится в... (место) ... (дата) 20.. в... час. Дата ответа (без подписи).

Отклоняя приглашение, нужно обосновать отказ, и основание для него должно быть серьезным. Вескими причинами могут быть служебные обязанности (командировка или дела, которые вы не в состоянии отложить по не зависящим от вас обстоятельствам) или плохое самочувствие.

(Имя) весьма признателен Вам за Ваше приглашение принять участие в ... (приеме), который состоится в ... (место) ... (дата) 20..г., но, к сожалению, не может его принять в связи с запланированной встречей на этот день.

Дата (без подписи).

Основные правила рассадки за столом

Основное протокольное правило рассадки — на самых почетных местах сидят самые почетные гости. При этом почетным местом считается справа от хозяйки (на смешанном приеме) или от хозяина (на мужском приеме), лицом к входным дверям или, если это невозможно, к окнам, выходящим на улицу, но не во двор. Далее гостей рассаживают так же, как и при проведении деловых встреч: по рангам, по нисходящей, стараясь чередовать — мужчина, женщина. Если супруг имеет ранг выше, то супруге присваивается его ранг и, наоборот.

Следует избегать сажать рядом супругов, подряд двух иностранцев из одной страны, сажать в конце стола женщин, это является проявлением неуважения.

Гости занимают свои места после того, как сядет хозяйка, выходят из-за стола, когда она же выйдет первой.

Не рекомендуется создавать тесноты за столом. Расстояние между тарелками соседних мест должно составлять 70–80 см.

При запланированной рассадке за столом гости также должны знать, какое место им предназначается. В деловом протоколе сложилась следующая техника обозначения места за столом. С этой целью приглашенным

рассылаются рассадочные, или кувертные, карточки, где указано место гостя за столом. Перед входом в зал на небольшом столике выставляется план рассадки, и строго в соответствии с планом приглашенные должны занять свое место. Иногда гостю могут быть вручены карточки со схемой стола или номерами столов перед приемом.

Составление меню. Современная международная практика свидетельствует о стремлении делать приемы скромными, избегать излишней пышности, ограничивать подачу спиртных напитков. Следует помнить, что основной целью приемов является не дегустация напитков и употребление пищи, а их деловой характер.

При проведении наиболее представительных приемов рекомендуется приглашать специалистов ресторанного бизнеса. Составляя меню, следует учитывать национальные и религиозные традиции гостей.

Порядок проведения приема⁴²

Первыми на прием являются младшие (по рангу) сотрудники, затем старшие. Уход с приема осуществляется в обратном порядке. Допускается в указанный в приглашении промежуток времени прийти позже и уйти раньше. Но только не позже и не раньше руководителя. При приходе на прием и уходе с него достаточно поприветствовать хозяев приема. Не следует увлекаться закусками и спиртными напитками, особенно если вы устроители приема.

Если на столе нет пепельниц, то за столом не курит никто. Если есть, то не никто не курит, пока кто-нибудь ест.

За столом, как правило, говорят о событиях, представляющие интерес для всех гостей: новостях литературы, искусства, кино, живописи, моде.

Нельзя ругать свою страну, традиции, жизнь, уклад. Не рекомендуется без особой необходимости вступать в политические дискуссии, ничего и никого не критиковать, сплетничать. Нельзя говорить на незнакомом для окружающих языке.

Подготовка и произнесение тостов

На официальном мероприятии существуют всего два тоста, которые произносят перед шампанским в конце приема. Право первого тоста принадлежит хозяину, второго — главному гостю. Тосты должны быть короткими, простыми для перевода. Традиционны тосты за успех установившихся контактов, «за город», «за дам», «за хозяйку дома». Во время тоста лучше не есть.

В целом в отношении правил поведения на приемах действуют четыре основных требования — это **вежливость, простота, достоинство**

⁴² Денисова И. Ситуации за столом // Справочник секретаря и офис-менеджера. 2008. № 2.

и хорошие манеры. Соблюдая эти требования, вы будете чувствовать себя уверенно, независимо от знания каких-либо национальных правил и традиций.

8.3. Деловые подарки в бизнес-среде⁴³

Подарки являются одной из форм проявления внимания в деловой жизни. В жизни делового человека в течение года возникает потребность примерно в 200 подарках. Процесс дарения также имеет свои особенности в деловом протоколе.

Цель подарка в деловом протоколе — это особый знак внимания, демонстрация уважения, проявление добрых намерений, заинтересованности в контактах, содействие созданию атмосферы благожелательности, благодарность за плодотворное сотрудничество.

Поводов для дарения может быть множество: Новый год, профессиональные праздники, знаменательные личные события. Подарками часто отмечают завершение какого-либо совместного проекта и в этом случае вручаются руководителю и каждому участнику проекта.

При выборе подарка необходимо придерживаться следующих правил: 1) нужно четко соотносить дар с поводом; 2) помнить, для кого предназначается этот подарок; 3) подарок не должен рассматриваться как попытка давления на партнера.

По протоколу при первой встрече подарки делают представители принимающей стороны. Последующий обмен подарками обязателен для сторон.

Цветы как подарок можно дарить в любом случае. Как в качестве подарка, так и в дополнение к нему, причем как женщинам, так и мужчинам. При выборе цветов нужно учитывать повод и адресата. Необходимо помнить о восприятии цвета цветов, их количестве в букете, выборе самих цветов.

Цветы, конфеты, спиртные напитки, в отличие от других подарков, разрешается повторять при последующих контактах.

Один из универсальных подарков своим партнерам — это сувенирная продукция. При этом следует соотносить повод дарения и ранг, например календарики, ручки и блокноты не совсем будут уместны в подарок, например, президенту крупной компании.

Упаковка подарка — обязательный атрибут, также зависит от подар-

⁴³ Деловые подарки // Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. URL: <http://protocolonline.ru/22-delovye-podarki.html>

ка. Если дорогой подарок, предназначенный японцу, будет скромно упакован, то воспринимать его будут именно как скромный, а не как дорогой.

Вручение подарка также требует соблюдения определенных правил: кто вручает, кому вручают, как вручают. Например, в Китае этикет регламентирует не только выбор самого подарка, но и то, какой рукой его следует вручать и под каким углом наклонять голову!

Подарок можно передать как лично, так и с курьером, что, в свою очередь, требует извинений. Такой подарок должен сопровождаться вложенной открыткой или визитной карточкой с надписью в левом нижнем углу **p. f.**, **p. r.**, или на русском языке «Поздравляет», «Благодарит» (обязательно в третьем лице!), или «адресом», то есть текстом поздравления, подписанного руководителем компании или коллегами.

Принятие подарка. Принимается подарок с благодарностью, независимо от материальной стоимости, даже если подарок не понравился или такой подарок уже есть у партнера.

В сфере деловых отношений, если подарок вручается публично и не в открытом виде, то его не принято разворачивать и рассматривать, в отличие от светского этикета, в котором принято поступать как раз наоборот.

Если в церемонии вручения принимают участие небольшое количество людей, то вполне допустимо развернуть упаковку, оценить подарок и поблагодарить.

Если подарок прислан с курьером или по почте, то обычной формой благодарности в таких случаях является личное письмо или телефонный звонок.

Запреты в этикете деловых подарков. Чаще всего запреты связаны с национальными особенностями, но существует и небольшая группа общих запретов, характерных для культур многих народов мира.

Например, опасаются подарков в виде зеркал, ножей, носовых платков, с предубеждением относятся к такому подарку, как жемчуг. Не принято дарить иконы. Они являются предметом культа и по этой причине не могут служить подарком в светском понимании.

На Ближнем Востоке не допускаются подарки с изображением обнаженных женщин и домашних животных, например собак, которые считаются в этих странах нечистыми животными. Подарок в виде ножа деловому партнеру из стран Латинской Америки может быть воспринят им как разрыв отношений.

Часто часы воспринимаются дурным знаком как в странах Запада, так и на Востоке (на офисные часы эта традиция, как правило, не распространяется). В китайском языке иероглиф «часы» напоминает иероглиф «смерть», поэтому часы в виде подарка часто считаются знаком несча-

стья. Однако такой подарок будет вполне уместным, если деловой партнер из Китая проявляет явный интерес к российским «командирским» часам, весьма популярным во всем мире, и продемонстрирует адекватное отношение к народным приметам.

Матрешки (кроме футляров для алкогольных напитков), балалайки, самовары и другие типичные формы сувенирного китча не считаются удачным подарком. Эта рекомендация не распространяется на высокохудожественные произведения русских народных промыслов и декоративно-прикладного искусства.

В списке запретов для деловых подарков значатся также предметы личного характера. Например, в деловой обстановке не принято дарить одежду, белье, духи, губную помаду, дамские сумки, мужские галстуки и тому подобные вещи, предназначенные для близкого и семейного круга общения.

Отказ от слишком дорогого подарка. Дорогой подарок ставит одариваемого в обязывающее положение. Если в правилах и корпоративных нормативах компании нет специальных рекомендаций на этот счет, то каждый вправе решить эту проблему в соответствии со своими нравственными представлениями и нормами профессиональной этики.

Отказ от подарка — очень ответственный поступок, который, безусловно, должен быть мотивирован. В том случае, если подарок вручается лично, следует прежде всего поблагодарить дарящего и только потом объяснить свой отказ. Например: «Я очень сожалею, но, тем не менее, не могу (не в праве) принять ваш подарок по причине его слишком большой стоимости (в соответствии с запретами, которые приняты в нашей компании)».

Если подарок прислан по почте или доставлен с курьером, то его отправляют обратно с письмом или запиской такого же содержания.

Стоимость делового подарка. Стоимость подарка определяется исходя из масштабов и специфики деятельности фирмы, статуса одариваемого (глава фирмы-партнера или сотрудник компании), цели подарка (демонстрация добрых намерений или реклама услуг), характера отношений (многолетняя дружба или коллегиальное сотрудничество), повод, по которому делается подарок (личный юбилей, профессиональный или национальный праздник) и многое другое.

В мировой деловой практике принято пользоваться специальными инструкциями должностным лицам по поводу характера подарков и их стоимости. В некоторых странах принято, например, что стоимость подарка сотруднику фирмы кем-то извне не должна превышать 20 долларов (до 50 долларов).

Например, в Америке подарок дороже 50 долл. считается взяткой. Во Франции стоимость подарка составляет 35 евро. Более дорогие презен-

ты предписано возвращать дарителю. В Великобритании стоимость «безвозмездного» подарка члену правительства не может превышать 140 фунтов стерлингов (примерно 250 долларов). Если министр захочет оставить подарок себе, он обязан выплатить в казну разницу между его реальной стоимостью и 140 фунтами. А премьер-министр Латвии может получить свои подарки лишь после ухода с поста и только на условии выкупа. Но более радикальными методами действуют в Китае. Там законодательно установлен перечень предметов, запрещенных к дарению. Принятие входящих в него подношений расценивается как взятка и карается смертной казнью.

В России тоже есть несколько нормативных актов, которые призваны контролировать получение чиновниками подарков. Прописан и размер суммы, свыше которой принимать презенты запрещается.

В Федеральном законе № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» прямо говорится о том, что госслужащий не имеет права получать от физических и юридических лиц вознаграждение в виде подарков, денежных ссуд, оказания услуг, оплаты транспортных расходов и так далее.

А Уголовный кодекс (ст. 290) предполагает за такие действия наказание в виде лишения свободы на срок до 12 лет.

Согласно ст. 575 ГК не допускается дарение, за исключением обычных подарков, стоимость которых не превышает пяти установленных законом МРОТ.

В деловом сообществе в России нет определенных правил по стоимости даримых подарков, поэтому многие компании вводят разного рода ограничения на подарки сотрудникам.

8.4. Дресс-код как составляющая бизнес-этикета

Дресс-код (англ. *dress-code* — кодекс одежды) — форма одежды, требуемая при посещении определенных мероприятий, организаций, заведений.

Термин «дресс-код» изначально возник в Великобритании, используется для обозначения регламента в одежде, который показывает принадлежность человека к определенной профессиональной группе.

Дресс-код тесно связан со спецификой бизнеса, системой отношений с клиентами и партнерами. Психологи расценивают дресс-код как определенную степень доверия к человеку. Известен пример, когда два человека, одетые по-разному, переходили дорогу на запрещенный красный свет: за тем, кто был в костюме, шло больше людей.

Соответствующий внешний вид сотрудника играет немаловажную роль в доверии клиента к фирме в целом, демонстрирует состояние дел в компании, показывает уважение к деловым партнерам и клиен-

там. Требования к одежде сотрудника могут быть детально оговорены в трудовом контракте, за нарушения которого могут предусматриваться санкции.

Кроме офисных правил чаще всего с указанием или требованием одеться в соответствии с определенным дресс-кодом сталкиваются на деловых или официальных мероприятиях, где пожелание одеться в соответствии с определенным дресс-кодом указывается в приглашении.

На сегодняшний день в России международные стили дресс-кодов только набирают популярность.

Международные стили дресс-кодов:⁴⁴

Bt — традиционный деловой Business traditional — однотонный или комбинированный костюм для мужчин, платье, костюм или брючный костюм для женщин для карьерной одежды или для должности местного руководителя. Обязательны галстуки, минимум аксессуаров, скромные украшения. Этот стиль наиболее распространен в деловой среде, для деловой встречи.

Bb — высокий деловой Business best — строгий и дорогой деловой костюм для очень важных и высоких встреч, особенно с иностранными партнерами, для делового приема.

Bf (Business formal) — *формальный деловой стиль* — нарядный классический костюм или смокинг для особо торжественных мероприятий и вечерних приемов.

Bc (Business casual) — «*бизнес-кэжуал*», *неофициальный деловой стиль* — более свободный, непринужденный внешний вид: пиджак, блейзер, деловой костюм в сочетании с менее формальными рубашками, рубашками-поло, свитерами и т. п. Как правило, без галстука или с традиционным галстуком.

CM (Casual mainstream) — *общепринятый повседневный* — особый повседневный непринужденный стиль в офисе или на общественных мероприятиях

Cb (Casual baseline) — *базовый повседневный* — непринужденный повседневный стиль, допустимый в данном круге или в среде непринужденного бизнеса. Разрешаются джинсы и пуловеры, пиджаки без галстуков.

Ce (Casual executive) — *руководящий повседневный* — дорогой, элитарный, высокого мастерства пошив *rover*, состоящий из разных предметов одежды, не костюм.

C (Casual) — *непринужденный вне офиса* — комфортный стиль с некоторым шиком и индивидуальностью вне офиса.

⁴⁴ Дресс-код: правила официальных мероприятий // Элитариум: центр дистанционного образования [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/2005/06/29/dresskod_pravila_oficialnykh_meropriyatij.html.

Free friday, или Casual friday — «Пятничный стандарт». Свободная одежда по пятницам, или тем, у кого не запланированы встречи с клиентами, разрешается одеваться более свободно.

Особые требования к одежде предъявляются и для посещения деловых приемов. Отметим, что некоторые виды дресс-кода официальных мероприятий чрезвычайно редко встречаются в деловой среде. Тем не менее, если в приглашении указывают White Tie или Black Tie, нужно быть готовым одеться в соответствии с правилами.

Правила дресс-кода на официальных мероприятиях:⁴⁵

Wt (White tie, Ultra-formal (Cravate blanche — фр.): «белый галстук». Официальная торжественная вечерняя одежда фрак.

Возможные мероприятия: официальный прием в посольстве, придворный бал в европейском государстве-монархии, церемония вручения премии «Оскар» или «Ника».

Одежда мужчины: фрак с белым галстуком-бабочкой, лаковые туфли и карманные часы. Жилет должен быть белым и ни в коем случае не черным, иначе вас могут принять за официанта. Приветствуются белые перчатки.

Одежда женщины: полный вечерний туалет: вечернее платье «в пол», перчатки, туфли на каблуках и крошечная вечерняя сумочка. Нельзя: распущенные волосы а-ля натюрель, бижутерия, голые руки.

BT (Black Tie (Cravate noire — фр.): «черный галстук». Официальная вечерняя одежда смокинг.

Возможные мероприятия: официальный вечерний прием, например рождественский, или свадьба, премьера в театре и т. п.

Одежда мужчины: смокинг двубортный или однобортный, застегнутый на одну или две пуговицы. Рубашка должна быть только белая, галстук-бабочка (как следует из названия) — черного цвета.

Одежда женщины: платье для коктейля или длинное вечернее платье. Допустима бижутерия и отсутствие мехов.

Black Tie Invited «Черный галстук приветствуется».

Возможные мероприятия: банкет, корпоративный банкет, семейное торжество с большим количеством гостей и т. п.

Одежда мужчины: при таком обозначении лучше надеть классический смокинг.

Одежда женщины: платье для коктейля, длинное платье, нарядный костюм.

Black Tie Optional «Черный галстук не обязателен».

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie Invited.

⁴⁵ Дресс-код: правила официальных мероприятий.

Одежда мужчины: смокинг можно заменить на темный костюм с галстуком.

Одежда женщины: платье для коктейля, вечерние сепараты (отдельные предметы одежды, не составляющие комплекта), нарядный костюм.

Creative Black Tie «Черный галстук, творческий подход».

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie Invited.

Одежда мужчины: допустимы модные новинки. Смокинг с нетрадиционными аксессуарами или нетрадиционных цветов.

Одежда женщины: длинное или короткое платье или вечерний комплект.

Cocktail Attire «Коктейль»

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie Invited.

Для мужчины: темный костюм.

Для женщины: платье для коктейлей.

Formal «Формальное вечернее мероприятие».

Обычно означает то же, что и Black Tie, но иногда может подразумевать более модный вид, творческий подход.

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie.

Одежда мужчины: смокинг (предпочтительнее) или темный торжественный костюм с галстуком.

Одежда женщины: платье для коктейля, длинное платье или вечерний комплект из отдельных предметов.

Semi-formal «Полуформально».

Самый каверзный дресс-код. Он как будто допускает свободу, однако строго в соответствии с мероприятием.

Возможные мероприятия: аналогично Black Tie Invited.

Для мужчины: обычно смокинг необязателен. Для мероприятий после 18–00 предпочтение стоит отдать темному костюму. До этого времени допустим обычный костюм с галстуком.

Для женщины: после 18–00 лучше надеть платье для коктейлей (длинное — не приветствуется). До этого времени допустим нарядный костюм или дневное, но нарядное платье.

A5 (*After Five*) «после пяти» — любое вечернее мероприятие, начинающееся после 17.00.

Одежда мужчины: обычный деловой костюм с нарядной сорочкой без галстука.

Одежда женщины: платье для коктейля, юбка, расшитый топ, нарядный костюм с юбкой или брюками.

Вариации данного вида дресс-кода: A5c — After 5 casual; A5 Black Tie; A5 Creative Black Tie; A5 Black Tie Invited; A5 Black Tie Optional; A5 Semi-formal; A5 Formal; A5 White-tie или Ultra-formal.

Casual или Informal Свободный стиль одежды.

Возможные мероприятия: корпоративная вечеринка, например пикник и т. п.

Одежда: всегда следует принимать во внимание характер мероприятия. В некоторых случаях лучше одеться элегантно, чем непринужденно.

Нестандартный дресс-код, например: Total Black или Orange Party «В черном с ног до головы», «Вас ждут в чем-нибудь оранжевом». Дресс-код, придуманный самой организацией для определенного мероприятия.

Вопросы и задания для семинаров

1. Определите правильность исполнения следующих ситуаций:
 - Кто приветствует первым: тот, кто стоит, или тот, кто к нему подходит?
 - В коридоре женщина обгоняет коллегу по работе мужчину. Кто приветствует первым?
 - Кто должен первым приветствовать при встрече: подчиненная или ее начальник (мужчина)?
 - Кто имеет преимущество в дверях: выходящий или входящий?
 - Всегда ли мужчина должен пропускать женщину у двери вперед?
 - Должен ли мужчина снимать перчатку для рукопожатия? А женщина?
 - Нужно ли стучать в дверь, перед тем как войти в кабинет?
 - В кабинет руководителя входит его бизнес-партнер. В кабинете несколько стульев. Приглашая садиться, нужно ли указывать на конкретное место?
 - Кто должен начинать беседу: хозяин кабинета или его партнер?
 - Этично ли во время деловой встречи смотреть на часы?
 - Как представить бизнес-партнера семейной паре?
 - Кто в общении двух людей может предложить перейти на «ты»?
 - При встрече партнер целует вас, ваши действия?
 - Как представить незнакомых людей друг другу?
 - Какими словами представить собственную жену/мужа?
2. Определите содержание и правила визита вежливости.
3. Требования, предъявляемые к оформлению, информации и правилам вручения визитных карточек.
4. Правила рассадки за столом переговоров трех и более сторон.
5. Правила оформления столов во время переговоров.
6. Определите правила поведения во время проведения деловых приемов:
 - Позволительно ли приводить себя в порядок в общественном месте?

- Принципы «работы» конвертных карточек.
 - Может ли приглашенный на прием руководитель делегации отказаться от приглашения? А его супруга?
 - На торжественном ужине в ресторане находятся семейные пары, среди которых ваш самый важный клиент с супругой. Определите порядок обслуживания.
 - Каков уровень представительности и соответственно раскладки за столом во время торжественного приема, если супруг имеет ранг выше, чем у супруги?
 - Вам принесли блюдо, которые вы не знаете как правильно есть, ваши действия.
 - На приеме вы решили больше не пить шампанского, стоит ли об этом сказать официанту или окружающим?
 - В приглашении указано, что фуршет состоится с 19.00 до 21.00. В какое время следует приходить и уходить с данного мероприятия?
 - Можно ли выходить из-за стола до окончания приема с раскладкой?
 - Вас попросили произнести тост на торжественном мероприятии (обеде). О чем вы будете говорить?
 - Допустимые беседы за столом с иностранными партнерами.
 - Если на столе есть пепельницы, когда можно будет курить?
7. Основные правила подачи чая, кофе при деловых встречах и переговорах.
8. Определите правила подбора подарков для бизнес-партнеров, правила вручения, ранжирование подарков.
9. Регламентация стоимости подарков для партнеров.
10. Основные требования цветочного этикета.
11. Разработайте схему размещения гостей за столом при проведении обеда.
12. Разработайте план мероприятия по подготовке торжественного приема гостей по окончании конференции: вид приема, место приема, количество гостей, состав меню, схема сервировки стола, размещение гостей.

Контрольный тест

1. Правила регулирования состава делегации на переговорах:
 - а) гости имеют количественное преимущество;
 - б) соблюдается принцип равенства;
 - в) хозяева имеют количественное преимущество;
 - г) количество не имеет значения.

2. Делегацию партнеров по переговорам должен встречать:
 - а) глава делегации хозяев;
 - б) заместитель главы делегации хозяев;
 - в) любой член делегации хозяев;
 - г) водитель и секретарь.
3. Правила представления участников переговоров:
 - а) первым представляется руководитель принимающей стороны;
 - б) первым представляется руководитель приезжающей стороны;
 - в) первым представляется тот, кто старше;
 - г) порядок представления не имеет значения.
4. Договариваясь о времени и месте проведения переговоров, следует:
 - а) первым высказать свои предложения;
 - б) предоставить возможность сделать это первым партнеру;
 - в) очередность предложений не имеет значения.
5. Наиболее почетное место в машине:
 - а) рядом с водителем;
 - б) заднее справа;
 - в) заднее слева;
 - г) заднее посередине.
6. Первыми визитную карточку вручают:
 - а) старшие по рангу;
 - б) младшие по рангу;
 - в) мужчины, независимо от ранга;
 - г) женщины, независимо от ранга.
7. Преимущество при равном протокольном статусе в рассадке за столом имеют:
 - а) женщины;
 - б) мужчины.
8. Наиболее почетные места по время проведения приема с рассадкой за столом:
 - а) напротив хозяина;
 - б) слева от хозяина;
 - в) справа от хозяина;
 - г) один в центре стола.
9. Гости садятся за стол, когда:
 - а) сядет хозяин;
 - б) сядет хозяйка;
 - в) сядет дама, находящаяся справа;
 - г) сядут все дамы.
10. Допустимый повтор в подарке:
 - а) ковер;

- б) рекламные буклеты фирмы;
- в) элитный алкоголь;
- г) матрешка.

Задания для самостоятельной работы

1. Особенности соблюдения религиозного этикета при проведении деловых встреч.
2. Правила конференц-этикета.
3. Российские тенденции дресс-кода на деловых мероприятиях.
4. Аксессуары деловых партнеров, влияние в деловой среде.
5. Современные тенденции оформления и составления меню на деловых приемах.
6. Особенности потребления вин и крепкоалкогольных напитков на деловых приемах.
7. Этикет использования национальной символики во время проведения деловых мероприятий

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ/ЭКЗАМЕНУ

1. История исследований переговорного процесса.
2. Основные понятия и определения переговорного процесса.
3. Основные классификации переговоров и их характеристика.
4. Особенности межличностного восприятия деловых партнеров.
5. Речевые коммуникации в переговорном процессе.
6. Характеристика аудиальной стороны переговоров.
7. Основные требования к формулированию вопросов на переговорах.
8. Невербальная технология переговоров.
9. Основные стратегии переговоров, их содержательная характеристика.
10. Характеристика «жесткого» и «мягкого» подходов.
11. Характеристика «партнерского» подхода.
12. Тактические приемы стратегии торга.
13. Конструктивные техники и приемы в рамках принципиальной стратегии.
14. Уловки в процессе переговоров, их характеристика и способы противостояния.
15. Подготовка к проведению переговоров.
16. Организационная часть подготовки проведения переговоров.
17. Проведение и завершение переговоров.
18. Основные техники аргументации.
19. Работа с возражениями на переговорах.
20. Основные требования к телефонным переговорам.
21. Этикет телефонного общения.
22. Личностный стиль ведения переговоров.
23. Влияние национального стиля на ведение переговоров.
24. Деловой протокол приема делегаций и проведения переговоров.
25. Правила приветствия и представления.
26. Визитная карточка как форма представления.
27. Деловой протокол проведения переговоров.
28. Бизнес-этикет деловых мероприятий.
29. Деловые подарки в бизнес-среде.
30. Дресс-код как составляющая бизнес-этикета.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная

1. Авидон И. Тренинги ведения переговоров. Материалы для подготовки и проведения. — М. : Речь, 2008.
2. Кайгородов Б. В., Русанова О. А., Варфоломеева Е. А. Переговоры, посредничество и работа с конфликтами : учеб. пособие. — Астрахань : Астраханский ун-т, 2011.
3. Караяни А. Г., Цветков В. Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие для вузов. — М. : Юнити-Дана, 2009.
4. Кеннед Г. Переговоры: полный курс. — М. : Альпина Пабlishер, 2012.
5. Кэмп Д. Лучшая стратегия ведения переговоров. — М. : Хорошая книга, 2012.
6. Лукашук И. И. Искусство деловых переговоров : учеб.-практ. пособие. — М. : БЕК, 2002.
7. Мазалов В. В., Менчер А. Э., Токарева Ю. С. Переговоры. Математическая теория : учеб. пособие. — СПб. : Лань, 2012.
8. Мокшанцев Р. И. Психология коммуникаций на переговорах : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2004.
9. Орлов В. Телефонные переговоры: техника и психология. — М. : Альфа-Пресс, 2007.
10. Роув П. Бизнес-этикет / пер. с англ. — Ростов н/Д : Феникс, 2006.
11. Саркисян Б. Победа на переговорах. — СПб. : Питер, 2006.
12. Соловьев Э. Я. Искусство проведения переговоров. — М. : Бизнес, 2006.
13. Стацевич Е., Гуленков К., Сорокина И. Манипуляции в деловых переговорах: практика противодействия. — М. : АльпинаБизнес букс, 2007.
14. Фишер Роджер, Юри Уильям, Паттон Брюс. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / пер. с англ. — М. : Эксмо, 2006.
15. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Как добиться ДА, или Переговоры без поражения. — М. : ЭКСМО, 2008.
16. Хигир Б. Ю. Деловые переговоры — выиграть может каждый. — М. : АСТ, 2008.

Дополнительная

1. Балл Адлер. Переговоры по-детски. — М. : Добрая книга, 2008.
2. Балыко Диана. Переговоры, обреченные на успех. Техники НЛП в действии. — М. : Эксмо, 2008.
3. Горбатов А. В., Елескина О. В. Деловая этика : учеб. пособие. — Кемерово : Кузбассвуиздат, 2007.
4. Деловое общение : учеб. пособие для вузов / Л. И. Чернышева. — М. : Юнити-Дана, 2008. — 415 с.
5. Деловой протокол и этикет. Практика применения : справочник / М. В. Бельдова, А. В. Рогов, Б. А. Шардаков. — М. : Проф. изд-во, 2008.
6. Крэйвин Р. И., Голабски Л. Дж. Организация деловых встреч и мероприятий: Простые и четкие правила разработки бюджетов и планов; Секреты ведения переговоров. Рекомендации по выходу из неожиданных кризисов / пер. с англ. — М. : АСТ, 2008.
7. Кузнецов И. Н. Деловая этика и деловой этикет. — Ростов н/Д : Феникс, 2007.
8. Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса : учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Проспект, 2007.
9. Психология и этика делового общения: учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Юнити-Дана, 2008.
10. Трухачев В. И., Лякишев И. Н., Михайлова К. Ю. Международные деловые переговоры : учеб. пособие. — М. : Финансы и статистика, 2005.
11. Самсонова Е. Танец продавца, или Нестандартный учебник по системным продажам. — СПб. : Питер, 2009.
12. Франк С. Предпринимательство без границ: деловое общение, переговоры, презентации. — М. : Олимп-бизнес, 2008.

Интернет-ресурсы

Соционет — научно-образовательная социальная сеть, университетские открытые архивы: <http://www.socionet.ru>.

Научный журнал International Negotiations: <http://interneg.org/in>

Сайты различных центров по исследованию и обучению переговорному процессу: <http://www.iiasa.ac.at/Research/PIN/>; <http://negotiation.au.af.mil/international.htm>; <http://negotiations.org/>; http://changingminds.org/disciplines/negotiation/styles/international_negotiation.htm.

Учебное издание

С. В. Рязанова

**СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ
В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ**

Учебное пособие

Редактор *Н. Ю. Ляшко*
Подготовка оригинал-макета,
оформление обложки — *О. В. Майер*

Издательская лицензия ЛР 020261 от 14.01.1997.

Подписано в печать 11.02.2015.

Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная.

Усл.-печ. л. 8,14. Тираж 100. Заказ 46.

Типография Алтайского государственного университета:
656049, Барнаул, ул. Димитрова, 66