

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
КАСПИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
И ИНЖИНИРИНГА ИМ. Ш. ЕСЕНОВА

Институт экономики и права

Кафедра «Международные отношения»

Бижанова А.Е.

Учебно-методические рекомендации по дисциплине
«Техника переговорного процесса»
для студентов специальности 050202 - «Международные отношения».

АКТАУ, 2010

УДК 32(009)

Составитель: к.и.н., старший преподаватель кафедры «Международные отношения» Бижанова Алия Ермековна. Методические рекомендации по дисциплине «Техника переговорного процесса» для студентов специальности – 050202 «Международные отношения», Актау, 2010- 34 стр.

РЕЦЕНЗЕНТ:

к.и.н., доцент Кузутбаева Б.К.

В учебно-методических рекомендациях раскрыты понятия, теоретические основы и профессиональные навыки ведения международных переговоров и бесед в условиях, когда переговоры становятся все более востребованным методом решения возникающих проблем.

Методические рекомендации предназначены студентам высших учебных заведений, изучающим курсы «Техника переговорного процесса», «Дипломатические документы», а также всем интересующимся проблемами дипломатии и международных отношений.

Рекомендовано к изданию решением Учебно-методического Совета Каспийского государственного университета технологий и инжиниринга им. Ш. Есенова

© Каспийский государственный университет
технологий и инжиниринга им. Ш. Есенова, 2010

Содержание:

Введение.....	4
Тема 1. Понятие переговоров и переговорного процесса.....	5
Тема 2. Психологические механизмы переговорного процесса.....	12
Тема 3. Национальные особенности ведения переговоров.....	20
Тема 4. Подготовка бесед, технология их проведения и оформление результатов.....	27
Список использованной литературы.....	33

ВВЕДЕНИЕ

Для специалистов, чья профессия требует постоянного общения с людьми, но особенно для дипломатов, умение вести переговоры, устанавливать и поддерживать деловые контакты является неперенным и обязательным качеством. Дипломат, который хочет быть успешным в своей профессии, должен владеть необходимыми навыками человеческого общения, искусством располагать к себе людей, завязывать знакомства, умело и заботливо поддерживать их, вести содержательную беседу, убеждать собеседника логикой свои рассуждений и знаниями, заинтересовывать его и побуждать к продолжению контактов. Общение с людьми является неоценимым источником получения информации, новых знаний и впечатлений.

Сведения, полученные в ходе беседы, могут не только облегчить решение стоящих перед дипломатом профессиональных задач, но и сэкономить массу времени, которое неизбежно пришлось бы потратить в ином случае на штудирование документов, публикаций, прослушивание радио и телевизионных передач. Более того, беседа позволяет проверить достоверность сведений, которые вы получаете из других источников, особенно из СМИ, где правда нередко соседствует с домыслами, догадками, предположениями, а то и с откровенной дезинформацией.

Разумеется, искусство общения, и ведения переговоров не всем дано от природы. Большинству приходится им овладевать. Кому повезло - в процессе учебы. Другим – осваивать в ходе практической работы. Некоторым это искусство остается неведомым навсегда. Одним – из-за неспособности преодолеть природные качества, препятствующие активному общению с людьми: робость, неуверенность в себе, болезненная стеснительность, резкость, грубость, нетерпимость и масса других отрицательных черт, которые сделают невозможным содержательные и эффективные контакты с партнерами. Другим – из-за нежелания «переделывать» себя, ломать свой характер, формировать себя как современного высококлассного специалиста, легко и свободно находящего правильный стиль общения и обретающего завидную репутацию надежного, знающего и интересного партнера.

Первые еще могут найти себя в дипломатии, сосредоточившись на работе, не связанной непосредственно с поддержанием деловых контактов, хотя таких участков работы не так уж и много, и они не самые привлекательные и престижные. Вторым лучше сразу распрощаться с мечтами о дипломатической деятельности, и не испытывать судьбу, рискуя позором изгнания с дипломатической службы.

Молчун едва ли может стать успешным дипломатом, если его молчаливость скрывает отсутствие глубоких знаний, неумение включиться в беседу, четко сформулировать свою мысль, предложить собеседнику интересную идею в качестве материала для размышления, а не отделяться банальными фразами. Если, однако, молчаливый человек неотягощен такими недостатками и к тому же обладает талантом аналитика, то молчаливость не помеха поддержанию эффективных контактов. Способности человека всегда проявятся, а его достоинства будут оценены партнерами.

Из сказанного следует вывод – надо учиться искусству ведения переговоров, установления и поддержания дипломатических контактов, развивать в себе необходимые для этого качества. Но об этом мы поговорим позже, а пока сосредоточимся на характере, свойствах и особенностях работы, связанной с поддержанием контактов и проведением бесед.

Тема 1. Понятие переговоров и переговорного процесса

С точки зрения методов изучения, исследования переговорного процесса, как и в целом исследования международных отношений, можно разделить на «традиционное» и «модернистское».

Традиционное (историко-описательное) направление представлено трудами профессиональных политиков и дипломатов, которым по роду своей деятельности приходилось вести переговоры или наблюдать за их проведением, а также исследованиями историков и специалистов-международников.

Модернистское (операционально-прикладное) направление возникло на стыке таких наук, как социология, математика, психология, экономика. Каждая из этих наук, естественно, используют свои методы в изучении переговорного процесса. Традиционно принято делить все методы изучения на три основных группы: общенаучные, аналитические и конкретно- эмпирические. Необходимо помнить при этом, что такая классификация весьма условна и, разумеется, их нельзя жестко противопоставлять друг другу. В рамках конкретного исследования различные методы дополняют друг друга, перетекают друг в друга, присутствуют в разных пропорциях.

Основными методами исследования переговоров являются следующие: наблюдение, изучение документов, анкетирование и интервьюирование, анализ мемуарной литературы, контент- анализ, инвент-анализ, составление когнитивных карт, игровое моделирование. Наблюдение как метод исследования предполагает наличие субъекта

наблюдения (участников переговоров), объекта наблюдения (процесс переговоров) и средств наблюдения.

Наблюдение может быть непосредственным (наблюдающий – посредник на переговорах), внешним (с помощью телевидения, радио, интернета) и включенным (наблюдающий – участник переговоров). Изучение документов остается самым распространенным методом изучения переговоров. В первую очередь исследователей интересуют стенограммы переговоров, итоговые документы международных конференций.

Анкетирование и интервьюирование может быть разновидностью косвенного наблюдения (информация приобретается при помощи интервью, анкетирования). Большой объем информации можно почерпнуть в таком источнике, как мемуарная литература, в первую очередь, разумеется, мемуары дипломатов. Важность этого вида источников состоит в том, что иногда в мемуарах содержится информация, которая отсутствует в других источниках, часто в мемуарах содержится описание тех или иных тактических приемов, технологии проведения переговоров.

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

Ивент-анализ – метод обработки информации, показывающий, кто говорит или делает, что говорит или делает, по отношению к кому говорит или делает и когда говорит или делает. Систематизация и обработка соответствующих данных осуществляются по следующим признакам:

1. субъект-инициатор (кто);
2. сюжет или область вопроса (что);
3. субъект-мишень (по отношению к кому);
4. дата события (когда).

Систематизированные таким образом данные сводятся в матричные таблицы, ранжируются и измеряются с помощью ЭВМ. Когнитивное картирование. Этот метод был предложен американским исследователем Р. Аксельродом и направлен на анализ того, как тот или иной участник переговоров воспринимает обсуждаемую проблему. Путем выявления основных понятий, которыми оперируют участники переговоров и

взаимосвязей между ними, составляется карта, позволяющая выяснить восприятие ими обсуждаемых проблем. Методы изучения переговоров, как и вообще международных отношений, с использованием ЭВМ обладают как достоинствами, так и недостатками. К преимуществам этих методов относится – повышение объективности, возможность применения более строгой системы измерения, каковой является электронно-вычислительная техника, возможность получения новой информации на основе компьютерной обработки и систематизации уже известных источников. К недостаткам – необходимость привлечения программистов, дорогостоящего оборудования.

Моделирование как метод изучения переговоров заключается в построении искусственных, идеальных, воображаемых ситуаций и проигрывание их с целью построения некой идеальной модели проведения переговоров. Безусловно, полнота и результативность исследования зависит от предмета изучения и грамотного сочетания максимально возможного количества методов. Переговоры – одно из важнейших средств, в первую очередь, дипломатической деятельности. Часто переговоры просто отождествляют с дипломатией. Саму дипломатию зачастую определяют как искусство ведения переговоров. По определению французского дипломатического словаря переговоры являются смыслом существования не только дипломатического агента как главы миссии, но и всей дипломатии в целом, все же остальные формы и виды официальной деятельности дипломата занимают по отношению к ней подчиненное положение. Что такое переговоры? Ответ очевиден. Переговоры – это один из многочисленных видов взаимодействия между людьми. История человечества знает множество способов вербального и невербального взаимодействия между людьми. К основным из них относятся: консультации, дискуссии, «круглые столы», арбитраж, беседа, переписка, посредничество. Что отличает международные переговоры от перечисленных способов взаимодействия? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо выделить основные характерные черты переговоров, отличающие их от других способов взаимодействия между людьми и на этом основании определить сущность и понятие переговоров. Под понятием мы будем понимать принятое в логике его определение как формы мысли, в которой отражаются существенные признаки предмета. Цель и смысл определения понятия - раскрыть содержание понятия, указать, что оно означает и, следовательно, выявить сущность определяемого объекта. Поэтому правильное, то есть построенное по логическим правилам определение не роскошь, а крайне необходимая предпосылка анализа любого явления или предмета. Корректное определение помогает выделить признаки, характеризующие свойства явления, специфические черты, отделяющие его от других явлений.

Словарь международного права дает следующее определение международных переговоров: «Одна из основных форм контакта между представителями разных государств в целях обмена мнениями, решения вопросов, представляющих взаимный интерес, урегулирования разногласий, развития сотрудничества в различных областях, выработки и заключения международных соглашений и т.п.»

Характерными особенностями переговоров являются:

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

2. Сходство и различие интересов сторон. Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами (государствами) могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна конфронтация. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами. Как отмечал исследователь переговорного процесса Ф.Ч. Икле, для начала переговоров у потенциальных участников должны быть единые интересы и одновременно конфликт интересов. На это обстоятельство обращают внимание и американские исследователи Р. Фишер и У. Юри, которые отмечали, что переговоры направлены на достижение договоренности в условиях, когда ваши интересы и интересы противоположной стороны частично совпадают, а частично расходятся. Различие интересов сторон не означает, что стороны имеют только противоречащие друг другу интересы. Российский исследователь В.В. Удалов отмечает среди всех интересов интересы взаимоисключающие и непересекающиеся. Наличие взаимоисключающих интересов означает, что стороны хотят одного и того же (самый распространенный пример – претензия на одну и ту же территорию). Непересекающиеся интересы предполагают, что реализация интересов одной стороны никаким образом не затрагивают интересы другой стороны.

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

4. Сложная структура. Большинство исследователей переговорного процесса выделяют три стадии переговоров: подготовительную, взаимодействие (собственно переговоры) и имплементацию.

5. Общение сторон. Любые переговоры предполагают обсуждение какой-либо проблемы, поэтому общение является неотъемлемым

элементом переговоров. Другими словами, без общения сторон не бывает переговоров.

6. Совместное решение проблемы. Это важнейшая характерная черта переговоров, что и отличает, собственно, переговоры от других способов взаимодействия. Таким образом, переговоры – это диалог между сторонами, обсуждающими идею, информацию и альтернативы, чтобы достичь взаимоприемлемого решения (соглашения).

На современном этапе роль международных переговоров как средства решения международных проблем многократно возросла. Создание ООН в 1945 году положило начало широкомасштабному использованию переговоров как основного или, по крайней мере, как преимущественного способа взаимодействия между государствами, организациями и лицами на международной арене. Особенно отчетливо эта тенденция стала проявляться в последние двадцать лет. Связано это было, в первую очередь, с появлением и деятельностью международных организаций (ООН, ОБСЕ) и с появлением так называемых глобальных проблем, решение которых невозможно в рамках усилий одного государства. Во-первых, мир сегодня стал не просто “тесным”, но и тесно связанным, взаимозависимым. Революции, политические перевороты, военные столкновения в одном районе земли вызывают, благодаря современным средствам коммуникации, положительную или отрицательную реакцию во всех других. Сталкиваясь друг с другом, втягиваясь как в конфликты, так и в сотрудничество, народы и государства оказываются перед необходимостью понять друг друга. Во-вторых, мир стал не просто взаимозависимым, но и взаимоуязвимым. Экологические проблемы, угроза взаимного уничтожения в результате ядерной войны сводят на нет возможности силового решения теми или иными странами своих проблем во внешнеполитической сфере. Вывод однозначен – большая часть современных угроз международной безопасности и миропорядку требует для своего решения новых, прежде всего невоенных подходов, в первую очередь, использования переговоров. Особенности современных международных переговоров являются, во-первых, появление так называемых «возобновляющихся переговоров» (сессии Генеральной Ассамблеи ООН, саммиты «Большой семерки», сессии ОБСЕ) и, во-вторых, все более широкое применение такого способа принятия решений, как консенсус.

Переговоры — древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. В историческом плане развитие переговоров шло по трем направлениям: дипломатическому, торговому и разрешению спорных проблем. Переговоры — это деловое

взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей нашей жизни мы ведем переговоры, обмениваемся обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей. Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе переговоров люди хотят:

-добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором как правило сталкиваются интересы;

-достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов не разрушая при этом отношения.

Чтобы достичь этого надо уметь:

- решить проблему;

- наладить межличностное взаимодействие;

- управлять эмоциями.

За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт ведения переговоров. Они могут иметь различный темперамент (например, сангвиник и холерик) и различное специальное образование (например, техническое и экономическое). В соответствии с этим большим разнообразием отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к какому-либо соглашению. Переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности. Его специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другим и вынужден считаться с его действиями. Поэтому переговоры как социально-психологический процесс имеют психологические механизмы и технологию проведения. Психологические механизмы представляют собой целостную совокупность психических процессов, которые обеспечивают движение к некоему результату в соответствии с часто встречающейся последовательностью. Это устойчивая схема психических действий. Можно сказать, что технология дает ответ на вопрос «Как?», а психологические механизмы — на вопрос «Почему?».

В переговорах наши интересы сталкиваются с интересами других. Некоторые известные авторы приравнивали переговоры к «сделке с позиции силы», в которой потребности другого не учитываются. Но нас интересует преодоление разногласий в длительных взаимозависимых отношениях. Наши интересы взаимны. Переговоры с позиции силы разрушают доверие и добрую волю. В лучшем случае такая стратегия недалновидна, в худшем — саморазрушительна.

Искусству ведения переговоров специально обучают во всем мире. Большинство же наших предпринимателей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров, но и не имеют опыта участия в них. И потому часто переговоры замедляются, а то и заходят в тупик, срываются, и партнеры теряют возможность наладить взаимовыгодные хозяйственные отношения. Если наши бизнесмены хотят войти в цивилизованный мир, им надо постараться как можно быстрее освоить его правила. В рыночной экономике расходы на ведение переговорного процесса составляют неотъемлемую часть трансакционных издержек деятельности любого экономического агента. Действительно, практически любой сделке предшествуют переговоры об условиях экономического обмена. Заключение и документальное оформление контрактов также требует расходования значительных средств. Основной существующий способ экономии издержек указанного рода - это использование типовых договоров. Однако на этапе согласования сторонами условий контракта или сделки подобные стандартные решения оказываются малопригодными. Переговоры как процесс согласования интересов участников и разрешения потенциального или реального их конфликта, являются актуальным объектом исследования многих научных дисциплин: психологии, социологии, политологии, экономики, теории управления и др.

На протяжении последних десятилетий наблюдается постоянный рост интереса к исследованию переговоров. Первые работы в этой области появились в США. Полученные результаты малоприменимы для процесса переговоров между экономическими агентами, допустим, между двумя фирмами, причем не, только из-за кардинальных изменений, произошедших с тех пор в экономике и обществе. Современные микроэкономические ситуации, требующие разрешения с помощью переговоров, характеризуются меньшим масштабом и иными способами достижения целей сторон, чем международные.

Любые переговоры уникальны: каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все, же есть нечто общее, что отличает их от других видов деятельности. Это процесс переговоров, его организация, соблюдение всех условий, принятых в деловом мире для ведения переговоров, взаимоотношения их участников.

Переговоры начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта. Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших этапов — подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается успех переговоров. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не только их конечный результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, затяжными, конфликтными, или они пройдут быстро, без срывов.

Контрольные вопросы:

1. Понятие переговоров и их роль в жизни международного сообщества.
2. Переговоры как наука и искусство.
3. Когда государства вступают в переговоры.
4. Секрет успеха на переговорах.
5. Этика переговоров.
6. Стратегия и тактика переговоров.

Тема 2. Психологические механизмы переговорного процесса

В искусстве ведения переговоров нередко используют речевую манипуляцию, в основном, чтобы выдать результат принятия решения противоположной стороной за ее собственное. Для того чтобы грамотно направить ход переговоров в нужное русло, используется целый ряд механизмов. Эти психологические механизмы представляют собой целостную совокупность психических процессов, обеспечивающих движение к результату именно в той последовательности, в которой это запланировано манипулятором. Выделяют следующие механизмы: согласование целей и интересов, стремление к взаимному доверию сторон; обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Согласование целей и интересов. Результативность переговоров определяется мерой достигнутого согласования целей и интересов. Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения, обоснования своих интересов обсуждают их совместимость и вырабатывают согласованную общую цель. Такой прием будет более эффективным в случае, когда между сторонами переговоров есть ориентации на решение проблемы и присутствуют хорошие отношения. В основном, это применяется в ситуации, когда переговоры ведутся между давно установившимися партнерами, которые прекрасно знают друг друга. Стремление к взаимному доверию сторон представляет собой единство

восприятия другого человека и отношение к ней. Различают потенциальное и реальное доверие. Доверие в переговорном процессе очень хрупко и непостоянно. В ситуации, когда переговорный процесс принимает конфликтный характер, сложно и практически невозможно говорить о доверии сторон.

Противодействие, негативные эмоции, недовольство ходом процесса переговорного могут вызвать только недоверие и ожидание опасности. Но если стороны согласились на переговоры, значит противоборство прекращено, хотя бы на время переговоров с целью достижения положительного решения. Поэтому, механизм доверия запускается в той ситуации, когда стороны осознают необходимость проведения договоров. Выделяют следующие механизмы: согласование целей и интересов; стремление к взаимному доверию сторон; обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Согласование целей и интересов. Переговоры становятся переговорами или обсуждением благодаря действию этого механизма. По какой бы схеме ни организовывались переговоры, они могут достичь результата только через согласование целей и интересов. Степень достигнутого согласования может быть различной: от полного учета интересов до частичного. В этих случаях переговоры считаются успешными. Если переговоры не завершились договоренностью, то это не значит, что согласования не было. Просто в ходе согласования оппоненты не смогли договориться. Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают согласованную общую цель.

Согласование целей и интересов более эффективно, если они обеспечены:

- ориентацией сторон на решение проблемы, «на дело»;
- хорошими или нейтральными межличностными отношениями оппонентов;
- уважительным отношением к оппонентам;
- открытыми позициями, предъявлениями четких индивидуальных целей;
- способностью к корректировке своих целей.

Стремление к взаимному доверию сторон. Как социально-психологический феномен доверие представляет собой единство восприятия другого человека и отношения к нему. Выделяют потенциальное и реальное доверие. Если один человек говорит другому, что он ему доверяет, то это означает, что он знает, как этот другой может

поступить в той или иной ситуации, ожидает положительных действий по отношению к себе и поэтому он так к нему относится. Когда конфликт произошел или продолжается, сложно говорить о каком-либо доверии сторон. Противодействие, негативные эмоции, полученный ущерб могут продуцировать только недоверие и ожидание опасности. Но если стороны согласились на переговоры, значит противоборство прекращено, пусть временно. Однако согласование интересов, шаги навстречу друг другу, ослабление негативных эмоций, исправление искаженного восприятия способствуют развитию взаимного доверия. Многие специалисты считают доверие ключевым в переговорах. Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов для конструктивного решения проблемы. Еще одним психологическим механизмом переговоров является обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Это заключается в том, что в ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или же складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны. Важное значение имеет власть одной стороны по отношению к власти другой стороны, а также то, как каждый участник оценивает возможности другого. Иногда власть рассматривается как ранг оппонента. Власть определяет возможности влияния на другого. Существенное влияние на баланс сил оказывают не только реальные возможности другой стороны, но и то, как эти возможности воспринимаются. В переговорах часто важна не власть, которой участник обладает реально, а то, как она оценивается другой стороной. Поэтому на исход переговоров может влиять не фактическое, а кажущееся положение вещей. В переговорах каждая из сторон старается максимально использовать свои возможности. Диапазон привлекаемых средств достаточно широк: от убеждения до угроз и шантажа. Однако благодаря сохранению баланса власти и идут переговоры. Если же одна из сторон резко усилит свою власть, то оппонент или берет тайм-аут, или прекращает переговоры. Возможно также возобновление конфликтных действий.

Технология переговоров (термин «технология» произведен от греч. «*techne*» — искусство, мастерство, умение) — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом. Выделяют четыре способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров: открытие позиции, закрытие позиции, подчеркивание общности в позициях, подчеркивание различий в позициях. Если в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера, то такое действие рассматривается как открытие позиции. Когда участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией, то мы имеем закрытие позиции. Если

участник проводит сравнение двух или более позиций, то в зависимости от того, что подчеркивается в выступлении, это может оцениваться, либо как подчеркивание общности, либо как подчеркивание различий. Для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы следующие принципы:

1. Не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию.
2. Внимательно выслушивать оппонента, не перебивать.
3. Пассивность на переговорах говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры.
4. Не убеждать партнера в ошибочности его позиции.
5. При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.

Трудно вести переговоры с оппонентом, позиция которого объективно сильнее. Здесь полезны следующие рекомендации (Д. Рубин).

- апелляция к принципу (правовым нормам, принципам справедливости, равенства).
- апелляция к длительным «историческим отношениям» с данной стороной.
- апелляция к будущему отношений с оппонентом (выгодность сотрудничества в дальнейшем).
- увязка разных вопросов в один «пакет». Будучи более слабым в одном, участник может оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов позволяет «сбалансировать» силу сторон.
- коалиция с сочувствующими занимаемой позиции.
- обращение к общественному мнению.
- обращение за помощью к посреднику.

Методы ведения переговоров и пути оптимизации переговорного процесса.

Переговоры представляют собой сложный динамический процесс взаимодействия людей, на ход которого оказывают влияние множество социологических, социально-психологических, экономических, культурологических и прочих факторов. Математическое моделирование как один из методов исследования присутствует в научных подходах указанных выше дисциплин, занимающихся проблемой переговоров. Первые попытки оптимизации переговоров были предприняты в моделях

теории игр (торг по Нэшу, модель Рубинштейна и др.). В их основе, как и большинства классических теоретико-игровых моделей, лежало предположение о полном рационализме участников переговоров. При данных предположениях были построены и исследованы множество моделей, получены условия достижимости и свойства равновесных решений. Условие полного рационализма участников на практике часто нарушается, что подтверждается многими исследованиями психологии принятия человеком решений, а также работами в области экспериментальной экономики. Кроме того, теоретико-игровые стратегии поведения учитывали, по сути, только влияние действий экономических агентов на стратегию противника, т.е. не учитывалось влияние контекста переговорной проблемы. Представляются некорректными попытки поиска в рамках теории игр универсальных равновесий и стратегий для любых переговорных ситуаций, поэтому учет контекста в моделях очень важен. На практике стратегия поведения на переговорах, кроме действий оппонента и собственных интересов, определяется множеством различных факторов: информированность о намерениях противника, структура взаимной информированности участников, ограниченность времени для принятия решений, и очень часто - психологическое влияние непосредственно в ходе деловой беседы.

Вариационный метод.

При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?
- от каких аспектов идеального решения можно отказаться?
- в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением?
- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности живости мышления и реалистических оценок.

Метод интеграции предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях когда, например партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Компромиссный метод.

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно, придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, как Пизанская башня, но не падайте сразу!

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры — после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

Метод принципиальных переговоров, разработанный под руководством Р. Фишера и У. Юри в рамках Гарвардского проекта по переговорам состоит в подходе к разрешению конфликта на основе его качественных свойств. Главное внимание в подходе уделяется анализу сути (т.е. структуре и контексту) проблемы. Процедура одного текста - специальный случай метода принципиальных переговоров, также разработанный этими исследователями. Целью процедуры является поддержание процесса в русле принципиальных переговоров и упрощение процесса в целом. Принцип к настоящему времени детально проработан и хорошо зарекомендовал себя в переговорной практике благодаря тому, что он совмещает учет контекста переговорной проблемы с принципом поиска выгоды одновременно для обоих участников. Основной идеей, позволяющей уйти от неэффективного торга относительно позиций, является привлечение независимой третьей стороны (медиатора), которая регулирует процесс взаимодействия остальных. Ввиду этого особенно актуальной явилось создание инструментальных и аналитических методов поддержки для медиации переговорных процессов. Эти методы преимущественно являются интерактивными и существенно используют информацию о проблеме, которую получают от взаимодействующих с ними участников переговоров. Если мы хотим чтобы переговоры прошли конструктивно и с пользой для обеих сторон надо учитывать приведенные ниже рекомендации. Надо настойчиво добиваться намеченной цели убедительно аргументировать свои предложения, но не будьте слишком упрямы и глухи к мнению партнера: на переговорах, как известно приказов

не отдают. Достоинно представлять свои интересы вносить предложения по решению обсуждаемой на переговорах проблемы. Стремится достичь таких соглашений, которые бы отвечали интересам не только вашей службы, но и общества в целом. Надо помнить, что субъективными важнейшими условиями успешного ведения переговоров являются:

- политическая компетентность и сознательность;
- реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении;
- сила воображения и дар комбинирования.

Было бы иллюзией полагать, что собеседника можно перехитрить с помощью разных условий и трюков или с “ломом в руках” заставить его пойти на чрезмерные уступки. На любых переговорах не обойтись без терпеливой целенаправленной аргументации. Вот что следует делать на переговорах:

- использовать временный фактор для давления на собеседника;
- “давить” на собеседника сроками;
- добиваться для себя преимуществ путем имитации “недопонимания”, одурачивания, лести и т. д.

Тактические приемы на переговорах. Ряд тактических приемов может применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс переговоров. Использование же других приемов ограничено рамками конкретного этапа.

А. Приемы, имеющие широкое применение на всех этапах.

1. «Уход» связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба, отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос. При косвенном «уходе» на вопрос дается крайне неопределенный ответ.
2. «Затяжка» применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».
3. «Выжидание» выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.
4. «Выражение согласия» с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

5.«Выражение несогласия» с высказываниями оппонента — противоположный прием

Основная задача переговоров в психологическом плане - убедить собеседника, заставить его принять ваше предложение. При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены. Следует отметить, что и слишком серьезная манера переговоров не сопутствует успеху. Создание благоприятной психологической атмосферы - это первое, о чем стоит позаботиться принимающей стороне переговоров. Как правило, принимающая сторона является инициатором переговоров, поэтому является более подготовленной к ним - как в психологическом, так и в формальном смысле. Обеспечение комфортной атмосферы, удобства позволяет собеседнику расслабиться и быть готовым к положительному результату переговоров. Также благоприятная атмосфера позволяет добиться расположения со стороны собеседника и, как следствие - элементов доверия. Выслушивание партнера также используется как психологический прием. Умение слушать - один из важных навыков делового общения. В процессе переговоров главное - дать высказаться, внимательно слушать, вникать в частный смысл, не отвлекаясь на мелочи. При этом не надо позволить собеседнику взять манипуляцию беседой на себя - можно с ним соглашаться, но по окончании его монолога высказать свою точку зрения на этой счет. После речи оппонента можно кратко подвести его итог, опуская ненужные детали - а именно по пунктам изложить всю суть его беседы - обычно это занимает минуты три. После чего модно перейти к аргументированию своего решения вопроса. При собственном монологе очень важна техника и тактика аргументирования. Аргументация - это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера, понять его цели и предложить свои решения, которые тем не менее, несут в себе хозяйскую выгоду. В аргументации, как правило выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, с помощью которой говорящий хочет что-то доказать или обосновать; контраргументация, с помощью которой опровергаются тезисы и утверждения собеседника. Аргументация может использовать массу техник - от спекулятивных, до авторитетных. В пользу аргументации может сыграть упоминание одного известного автора по этому вопросу, шутка, сказанная в тему разговора. Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение. Но переговоры - процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее.

Контрольные вопросы:

1. Методы психологического воздействия в ходе переговоров.
2. Что означает термин «Варварское влияние»?
3. Что такое манипуляция?
4. В чем суть аргументации?
5. Какие технические приемы используются при переговорах?
6. Переговоры и информационно – аналитическая работа.
7. Переговоры и общественное мнение.
8. Итоговые документы переговоров.
9. Завершение переговорного процесса.

Тема 3. Национальные стили ведения переговоров

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений. При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров. Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же. На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут тратить времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти предложения обязательно

должны быть реальными и конкретными. Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость, и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон. Английский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственен прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены - одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече. Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т. д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержанными и корректными. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры. Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов, как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта. Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче

английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французский стиль ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один». На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело. Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений. Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения. Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, также тщательно рассматривая все их детали. Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Следует также помнить, что немцы придают большое значение титулам. Поэтому еще до начала переговоров нужно уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации. В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер. Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Японский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую

эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как приём давления. Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвиги в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы, холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны. Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступать к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует. У японцев существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны. Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал вам, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности строятся деловые взаимоотношения японцев. Точность во всем — одна из важнейших черт японского стиля переговоров. Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу. На переговорах с японцами случаются недоразумения вследствие того, что в японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от их употребления в других языках. На японском языке «да» необязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения того, что сказанное услышано или понято, а не для того, чтобы выразить согласие. Большинство японцев испытывают антипатию к ответу на вопрос с помощью слова «нет», поскольку это слово, по их представлениям, подразумевает дисгармонию с позицией других участников переговоров, которую они по возможности стараются избегать. В частности, когда

позиция на переговорах нечеткая или если мнения внутри группы разделились, японский бизнесмен может ответить положительно только для поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Стиль ведения переговоров Южнокорейскими бизнесменами в отличие от стиля японских предпринимателей характеризуется, прежде всего тем, что они предпочитают «брать быка за рога» сразу после того, как установлено взаимопонимание. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы. На переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они более всего склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. И сами корейцы четко излагают свои предложения и пути их конкретной реализации. При проведении переговоров с корейцами надо иметь в виду, что им никогда не хочется показывать свое непонимание или отказывать собеседнику. И если кто-либо из них кивает головой, это вовсе не означает согласие. Во многих случаях гордость и боязнь «потерять лицо» просто не позволяют им обнаружить непонимание. Именно потому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и выясняется впоследствии. Корейцы открыто не говорят о своем несогласии с партнером и не доказывают его неправоту (и того же ждут от собеседника). Но если решение принято, корейская сторона выражает готовность к немедленным действиям. Поэтому у корейских бизнесменов вызывают недоумение и даже раздражение уклончивые ответы типа: «Надо подумать» и продолжительные согласования. Они также бывают сильно разочарованы, когда лица, прибывшие на переговоры с ними, не имеют полномочий принимать ответственные решения.

Китайский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На основе этого делаются попытки определить статус каждого участника. В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом. В делегации партнера китайцы выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать влияние на позицию противоположной стороны. Надо сказать, что для них вообще «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение. Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников

переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотным технико-экономическим анализом и конкретными материалами. При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленному партнеру. Как правило, китайский партнер первым на переговорах «открывает карты», т.е. первым высказывает свою точку зрения, первым вносит предложения. Уступки он делает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров, умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления. Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей.

Арабский стиль ведения коммерческих переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений. Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения — опора на исторические традиции своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг. Для большинства бизнесменов стран арабского мира характерно чувство национальной гордости. Эта их особенность сказывается и при ведении переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной

независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто. Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры, поскольку большинство арабов — сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых вопросов. В их поведении очень сильны исламские традиции, которые оказывают существенное влияние на ход и характер переговорного процесса.

Российский стиль ведения коммерческих переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем. По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы сосредоточены в основном на общих целях и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь. В то же время вопрос о том, как достичь той или иной цели, является ключевым, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще затормозить переговорный процесс. При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более и менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере, до недавнего имени, наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения. Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что эта сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс российскими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему они прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров. Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключая любые личные симпатии. Еще хуже, когда в ходе переговоров или в процессе выполнения договоренностей российская сторона ведет себя, мягко выражаясь, непорядочно. Примеров тому немало. Все это отнюдь не мелочи. Нарушение общепринятых норм поведения ведет к весьма

неприятным юридическим последствиям. На Западе никому, даже самым сильным, не разрешается безнаказанно нарушать деловую этику.

Контрольные вопросы:

1. Этапы переговоров. Как определить исходные позиции сторон в начале переговоров?
2. Как узнать, что стоит за позицией партнера: выявление подлинных интересов партнера, поиск области соприкосновения с Вашими интересами?
3. Как определить и использовать национальные и психологические особенности собеседника?
4. Как увеличить пространство выбора в процессе переговоров?
5. Как преодолевать сопротивление участников переговоров?
6. Как своевременно завершить переговоры и зафиксировать договоренности?

Тема 4. Подготовка бесед, технология их проведения и оформление результатов.

Хочу еще раз подчеркнуть - каждая беседа должна быть тщательно подготовлена. Необходимо четко определить, какие темы вы поставите в центр обсуждения, какие мысли и идеи будете высказывать собеседнику, в какой последовательности, в зависимости от важности вопросов, будете это делать. Наиболее важные положения необходимо точно сформулировать. Конечно, у собеседника может быть свой сценарий беседы. Но в любом случае важно повернуть ход беседы в сторону той узловой проблемы, которую вы обязательно хотите обсудить. При этом надо учитывать, что если это не удастся сделать со второй или третьей попытки, то это может означать, что собеседник не готов обсуждать интересующую вас тему, сознательно уходит от разговора. Такое нередко случается. Упорствовать не стоит.

Нежелание партнера говорить на какую-то тему - это тоже результат, который вы можете зафиксировать по итогам беседы, проанализировав при этом причины, по которым он ушел от разговора. Такой анализ может привести к важным выводам. Либо собеседник не

имеет четкой утвержденной позиции по данному вопросу, либо другая сторона вообще не заинтересована обсуждать с вашей страной этот вопрос, либо вашу заинтересованность в решении вопроса проверяют – насколько она сильна и пытаются побудить вас шире развернуть свою позицию. Вариантов может быть много.

Контакты и беседы можно разделить на две группы – одни проводятся по вашей инициативе, другие – по инициативе ваших иностранных партнеров. В последнем случае желательно предварительно выяснить, какие темы предполагает поднять собеседник. Это позволит подготовиться к беседе и сделать ее более содержательной и эффективной. В этом, как правило, бывает заинтересован и партнер. Поэтому темы предстоящих бесед обычно не скрывают.

Однако в ряде случаев тематика предстоящей беседы может все же остаться неизвестной. Это относится к ситуациям, когда другая сторона имеет в виду сделать вам представление по какому-либо конфликтному вопросу или когда происходит незапланированная встреча на протокольном мероприятии третьей стороны. В таких случаях приходится реагировать на высказывания собеседника без предварительной подготовки. Для подобных ситуаций существуют свои правила.

Прежде всего, вы не обязаны давать спонтанно окончательный и четкий ответ на поставленные вам вопросы. Партнер и не может этого ожидать, если дела с ним ведутся корректно, с соблюдением существующей международной практики, и нет намерения сознательно, поставить вас в сложное положение и спровоцировать на необдуманные заявления. Хотя и такие ситуации случаются. Целесообразно в таких случаях, ограничиться обещанием, доложить о поставленных вопросах, изучить их и дать ответ позже. В то же время, если вопрос вам известен, можно высказать краткие предварительные соображения, оговорив, что это ваше личное мнение и ваши высказывания носят сугубо предварительный характер.

Нельзя пропускать без реакции выпады и обвинения в адрес вашей страны и действий вашего правительства. Их следует отвести в достойной форме, предупредив, что развернутая оценка сказанному собеседником будет дана позже.

В беседах такого рода целесообразно поставить перед партнером как можно больше вопросов, побуждая его более полно раскрыть свою позицию и развернуть свою аргументацию. Это позволит в дальнейшем при домашнем анализе точнее и глубже оценить позицию другой стороны и подготовить аргументированный ответ. Да и в любой беседе полезно

задавать проясняющие вопросы, добиваясь наиболее точного понимания позиции партнера.

Содержательность и эффективность бесед очень сильно зависит от эрудиции партнеров, от их владения материалом, знания деталей обсуждаемых проблем, истории вопроса, прецедентов решений в сходных обстоятельствах. Чем выше вооруженность такого рода знаниями, тем больше шансов добиться положительных и выгодных для вашей стороны результатов обсуждений. И в этом случае правилен лозунг – «Знание – сила».

Международная практика предполагает, что всякая беседа дипломата (тем более, политика) с иностранным представителем должна быть зафиксирована и доложена руководству. К поставленным в беседе вопросам могут в дальнейшем вернуться и сослаться при этом на состоявшийся ранее разговор. Если первая беседа не была записана и доложена, то это может поставить дипломата в сложное положение. Подобные случаи рассматриваются как нарушение профессиональных обязанностей, служебного долга, и повлечет за собой дисциплинарную ответственность. Такие случаи бывали, причем даже с дипломатами высокого ранга. Поэтому молодых дипломатов в самом начале их карьеры предупреждают о необходимости с полной ответственностью относиться к фиксации своих контактов.

Важной частью работы по поддержанию деловых контактов является составление картотеки лиц, с которыми регулярно встречаются дипломаты посольства. В эти картотеки заносятся не только данные о встречах с ними и обсуждаемых вопросах, но и сведения, относящиеся к личности этих людей: их биографические данные, круг их интересов, их увлечения, особенности характера и т.д. Это поможет корректировать линию своего поведения в контактах с этими людьми, а также определить, например, какой подарок будет интересно получить вашему партнеру к Новому Году с учетом его хобби.

Беседы фиксируются в документе, который называется Запись беседы. Шапка такого документа выглядит следующим образом:

Из дневника Петрова И.С.

***Запись беседы с директором департамента МИД
Великобритании Дж. Вильсоном 10 октября 2004 г.***

Далее следует изложение содержания беседы. Указывается, где она состоялась и сколько времени продолжалась, кто на ней присутствовал.

Если запись делал сам ведущий беседу, то в конце следует его подпись с указанием должности. Если беседу записывал присутствовавший на ней сотрудник, то указывается, кто записал беседу.

Правильное составление записи беседы дело весьма ответственное. Требуется предельная точность в передаче смысла сказанного каждым участником беседы, иногда дословное изложение наиболее важных высказываний. Недопустимо задним числом подправлять сказанное, т.к. в дальнейшем могут возникнуть недоразумения с толкованием содержания беседы.

С учетом этого в ходе беседы необходимо делать записи и пометки. Конечно, если беседа ведется наедине и, тем более в неофициальной обстановке, то вынимать блокнот и записывать то, что говорит собеседник недопустимо. Можно лишь, спросив согласия собеседника, зафиксировать какую-то фразу или сделанное им для передачи руководству предложение. В остальном, приходится полагаться на память. Для этого надо ее постоянно тренировать. Кроме того, надо взять за правило сразу же после проведения беседы записать основное ее содержание, а лучше составить по свежим следам полную запись. Следует учитывать, что уже через сутки, а, тем более, через несколько дней, вы можете утратить значительную часть содержания беседы. Новые события и встречи вытеснят из памяти нюансы более ранней беседы, возможна путаница с восстановлением в памяти того, кто высказал ту или иную мысль. Поэтому записывать беседу рекомендуется незамедлительно.

На беседах, на которых присутствует несколько человек с каждой стороны, а это беседы на среднем, высоком и, тем более, высшем уровне, один из ответственных сотрудников назначается записывающим беседу. Он тщательно фиксирует все сказанное представителями обеих сторон, а затем сверяется с переводчиком и составляет полную запись беседы. В дальнейшем она представляется лицу, которое вело беседу и от имени которого составляется запись.

Для тех, кто владеет стенографией фиксировать сказанное на беседе, конечно, легче. Однако в большинстве случаев запись ведется с использованием разработанной, каждым для себя, системой знаков и сокращений, которая позволяет сократить время записи. Это крайне важно, поскольку записать быстро говорящих собеседников, а беседа может иногда вестись в очень высоком темпе, дело очень непростое.

По результатам проводимых бесед, в которых затрагиваются важные актуальные проблемы, обычно готовится оперативная информация в Центр. Часто это шифртелеграммы, в которых лаконично и емко излагается суть вопроса и высказываются, если это требуется, соображения

посольства относительно реакции на полученную информацию. Подробные записи бесед направляются отдельно.

Понятно, что не все беседы содержат важную и ценную информацию. Некоторые беседы проводятся с целью закрепления контакта, для углубления знакомства. Результаты таких бесед могут отражаться в Записи по итогам нескольких контактов с иностранцами, например в течение одной-двух недель. Но и в таких случаях Запись должна составляться.

Есть такое понятие – Дневник дипломата. Это достаточно условное определение. Оно означает совокупность всех записей бесед, составленных дипломатом. Каждая Запись беседы начинается со слов «Из дневника НН», вынесенных в «шапку» документа. К составлению записи беседы следует относиться предельно ответственно и серьезно. Вы составляете документ, который за вашим именем пойдет в архив МИДа на долгие времена, возможно на вечное хранение. Каждая несуразность, нелепость, ошибка, неловкая формулировка останутся в архиве, и исследователи позднейших поколений будут иронизировать по поводу незадачливого автора. А изменить текст после отправки записи в Центр уже никто не может. «Что написано пером, того не вырубишь топором» - сказано не случайно.

У не очень дальновидных, не очень опытных и не очень умных людей порой появляется соблазн с помощью записи беседы подчеркнуть свою значимость, свою роль в дипломатии, продемонстрировать, как высоко его ценят собеседники. В записи включаются комплименты, якобы сделанные автору в ходе беседы. Как анекдот, приводят одну из записей бесед, в которой собеседник дипломата якобы произнес, что «ему было очень приятно побеседовать с таким умным человеком». Комментарии, как говорится, излишни.

В запись беседы не обязательно включать все, что вы сами излагали собеседнику, особенно, если вы исполняли поручение или разъясняли известную официальную позицию своей страны. Достаточно просто сослаться на то, что вы это сделали. Другое дело, если в ходе дискуссии вы высказали какие-то оценки и соображения от своего имени, на которые в дальнейших контактах могут сослаться представители другой стороны. В Центре должны знать, что было сказано вами, чтобы учесть это при дальнейшем обсуждении вопроса. Это гарантирует и вас от необходимости давать неприятные объяснения.

Интенсивность и качество контактов и записей бесед дипломата является одним из важных критериев при оценке его работы. Такие оценки делаются периодически. Из Центра направляются заключения на поступающие из посольства записи бесед. Оценивается их работа и в ходе

регулярных аттестаций - по случаю присвоения очередных дипломатических рангов или при повышении в должности.

Навыки установления и поддержания контактов, как и использования их в информационно-аналитической работе вырабатываются годами в ходе практической работы. Научиться этому заочно, слушая лекции и читая специальную литературу едва ли возможно, как нельзя научиться кататься на коньках, не выходя на лед. Однако теоретическим путем можно, по крайней мере, узнать, чему надо учиться и чего избегать в своей работе.

Контрольные вопросы:

1. Какова роль контактов и бесед в переговорном процессе?
2. Основные задачи дипломатических контактов и бесед в процессе переговоров.
3. От чего зависит эффективность дипломатических бесед на переговорах?
4. Назовите способы и правила установления и поддержания деловых контактов.
5. Как происходит оформление записей бесед, существующий формат и правила?
6. Назовите категории и виды бесед в переговорной практике
7. Как ведется подготовка к беседам, ее значение и необходимый объем действий?
8. В чем заключаются задачи и правила поведения сотрудников, присутствующих на переговорах в качестве переводчиков или записывающих их содержание?

Использованная литература

Основная:

1. Дубинин Ю. А. Мастерство переговоров. М., 2008.
2. Доценко Е.Л. Психология манипуляции. М., 1997.
3. Информационная и психологическая безопасность в СМИ. Том 1. Под ред. Донцова А.И., Засурского Я.Н., Матвеевой Л.В., Подольского А.И. Москва: Аспект Пресс, 2002.
4. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. М., 2002.
5. Лабунская В.А. Экспрессивное поведение. Ростов-на-Дону, 2005.
6. Люшер М. «Какого цвета Ваша жизнь? Закон гармонии в нас: Практическое руководство», М., 2003.
7. Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Психопрофилактика стрессов. М., 1993.
8. Матвеева Л.В., Аникеева Т.Я., Мочалова Ю.В. Психология телевизионной коммуникации. Москва, РИП-холдинг, 2002.
9. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров, 2002.
10. Нерсесов Я.Н. Они определяли моду, М., 2005.
11. Томас Джим. Переговоры на 100%, М., 2007.
12. Хасан Б. И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры, М., 2007.
13. Бандурка А., Бочарова С., Землянская Е. «Психология управления», Харьков, Использование манипулятивных техник в деловом общении, 1998.
14. Бехтерев В.М. Внушение и его роль в общественной жизни. М., 2003.
15. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. СПб., 2003.
16. Дональдсон М. Умение вести переговоры. М., 2004.
17. Кара-Мурза С. Манипуляция сознанием. М., 2006.
18. Мицыч П. Как проводить деловые беседы. М., 1987.
19. Шалак В.И. Современный контент-анализ. М., 2004.
20. Шейнов В.П. Психология влияния: скрытое управление, манипулирование. М., 2002.
21. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. М., 1996.
22. Шейнов В.П. Психология влияния. М., 2002.

23. Психология делового общения. Учебное пособие. Под ред. Бороздиной Г.В. М., 2005.

Дополнительная:

1. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб.; М.; Харьков; Минск, 2001.
2. Кузнецова А.С., Тихонов О.И. Эффективность релаксационных процедур. Самара, 1996.
3. Мартин Д.М. Манипулирование встречами. Мн.: Амалфея, 1996.
4. Николаева Т.М. Лингвистическая демагогия // Прагматика и проблемы интенциональности. М., 1988.
5. Ниренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека, словно книгу. М., Samizdat, 1988.
6. Панкратов В.Н. Защита от психологического манипулирования: Практическое руководство. СПб, 2008.
7. Почепцов Г.Г. Имиджелогия. Рефл-бук Ваклер, 2000.
8. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком. М., 2002.
9. Яншин П.В. Психосемантика цвета. СПб, 2006.

Бижанова А.Е.

Учебно-методические рекомендации
по дисциплине «Техника переговорного процесса»
для студентов специальности
050202 - «Международные отношения»

Подписано в печать 2010 г.

Формат издания 60x84 1/12

Объем 34 стр. печатных листа

Тираж Заказ №

Отпечатано в редакционно-издательском отделе

КГУТиИ им.Ш.Есенова

г.Актау, 32 мкр.