**Лекция 15. Переговорный процесс, его виды и стадии.**

**ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

Добрые нравы имеют большее значение,

чем хорошие законы.

 (Тацит)

Переговоры – это инструмент человеческого поведения,

средство, эффективно использовать которое может каждый.

(Неренберг)

**Организационная часть переговоров**

**Организационная подготовка** предполагает определение места и времени встречи, формирование делегации и назначение ее главы.

Переговоры начинаются с того момента, как одна из сторон внесет предложение об обсуждении интересующей стороны проблемы, а вторая его примет. После чего наступает подготовка переговоров. Именно на этапе подготовки закладывается успех переговоров. Строгим выполнением дипломатического протокола и этикета обеспечивается нормальный психологический климат встречи.

Процесс подготовки начинается с формирования группы участников, определения ее количественного и качественного состава. Типичная ошибка российской стороны – слишком большой состав участников. На переговорах обе стороны должны быть представлены примерно одинаковым составом участников. Место и время встречи определяют по взаимной договоренности. Предмет встречи оговаривается заранее, чтобы гости могли подготовиться. Готовясь к официальным деловым встречам, необходимо определить круг вопросов для обсуждения, изучить имеющиеся вопросы, материалы, документы, проанализировать позиции сторон, спрогнозировать возможный ход беседы, несовпадение точек зрения, предполагаемые аргументы, продумать свои контраргументы.

**Выбор места и определение времени переговоров**

Заранее следует обсудить место ведения переговоров, определить состав делегации и выбрать руководителя. Все должны работать как команда для достижения общей цели. При выборе кандидатов следует руководствоваться не количественными, а качественными характеристиками кандидатов. Вопрос о месте проведения переговоров имеет под собой тонкую психологическую основу. Ведение переговоров на своем предприятии может иметь как преимуществ, а так и недостатки. Среди преимуществ можно выделить следующие:

– вы можете контролировать ситуацию и обладаете правом выбора помещения для переговоров;

– сфера влияния на противоположную сторону может быть расширена за счет выбора для нее гостиницы;

– вы будете чувствовать себя комфортно – ведь дома и стены помогают;

– хозяева обычно на переговорах говорят больше и в итоге добиваются для себя лучших результатов;

– при проведении встречи следуют тем правилам протокола и вежливости, которые приняты в стране пребывания.

Однако существует ряд моментов, осложняющих процесс переговоров для принимающей стороны:

– вы не сможете отложить решение, сославшись на отсутствие информации под рукой;

– если партнеры приехали из далека, у вас может возникнуть ощущение некоего обязательства перед ними;

– вас могут отвлекать различные организационные моменты.

Сроки проведения переговоров в основном зависят от двух обстоятельств:

– когда вам нужно данное соглашение;

– когда вы будете готовы к переговорам.

Многие организации избегают крупных встреч под конец года, когда сотрудники заняты подготовкой годового отчета. Иногда по этим же причинам деловые встречи не планируются на конец месяца или конец квартала. Начинать переговоры лучше с утра, потому что к концу дня и вы, и ваши партнеры будут уставшими. Кроме того, начало встречи в первой половине дня дает вам возможность вместе пообедать и в неформальной обстановке обсудить итоги переговоров или преодолеть сложности, если таковые возникли. Если же переговоры проходят в течение двух и более дней, то они могут начаться и после обеда в первый день. В этом случае на вечер можно запланировать ужин с партнерами, который поможет закрепить знакомство. Если ваши партнеры приезжают из другого города или из другой страны следует предусмотреть для них культурную программу. В процессе переговоров можно выделить три стадии: подготовка к переговорам, ведение переговоров, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Ведение переговоров в некоторой степени управленческая деятельность, а всякая управленческая деятельность предполагает постановку цели. При этом нельзя ограничиваться поверхностными размышлениями и надеяться на память. Всю необходимую информацию лучше записывать.

Всякой встрече предшествуют деловая переписка, телефонные переговоры, в ходе которых определяют цель, место, продолжительность. Принимающая сторона готовит проект программы встречи, расписанная по дням и часам, которая согласуется с партнером.

**Программа может включать:**

– встречу и проводы делегации;

– деловую часть;

– бытовые проблемы (размещение, питание);

– отдых и развлечения.

После согласования программы партнеру высылается приглашение.

**Встреча партнеров и процедура знакомства**

Если в качестве партнера выступает зарубежная делегация, ее встречают в аэропорту или на вокзале. Ранг должностного встречающего лица должен соответствовать рангу прибывшего. Если в составе прибывшей делегации есть женщина, в состав встречающей следует также включить одну женщину. Если состав делегации более 5 человек необходимо предусмотреть микроавтобус. Прибывших отвозят в гостиницу и помогают разместиться. Желательно вручить каждому участнику папку с программой переговоров, списки участников встречи, схему размещения за столом переговоров, бейджи.

Встречать гостей должен секретарь руководителя. Подтягивание участников после начала встречи говорит о ее плохой организации. Для проведения официальных встреч следует использовать кабинет, в котором проводятся совещания и заседания. Обычно время и место деловых встреч оговаривается заранее. Опоздание приглашенного на такую встречу, как и отсутствие хозяина в назначенное время, рассматривается как одно из самых серьезных нарушений требований этикета. В деловых отношениях мелочей не существует, особенно если предстоит встреча с незнакомым до этого человеком. Первое впечатление бывает самым сильным, надолго оставляя след в памяти, а случайные неловкости и оплошности из-за незнания этикета могут восприниматься как проявление недостаточной культуры. Поэтому важно обращать внимание на незначительные моменты в вашем поведении.

Приветствуя гостя в кабинете, следует встать из-за письменного стола, выйти на встречу вошедшему, поздороваться с ним и пригласить его сесть. Выйдя из-за стола навстречу гостю, необходимо застегнуть пуговицу пиджака. Невежливо разговаривать с собеседником, держа руки в карманах брюк. При встрече мужчины всегда обмениваются рукопожатием. Хозяин кабинета всегда первым протягивает руку для рукопожатия, даже если в его кабинет входит женщина или начальник.

**Бизнес-этикет** основан на служебном положении, а не на возрасте и поле. В деловой среде человека, занимающего более высокое положение, называют первым. Посмотрите сначала на человека, занимающего более высокое положение, а затем на человека более низкого ранга. При представлении всегда произносите больше чем просто имя и должность. Предоставление ценой информации в первые минуты знакомства может послужить хорошим началом для беседы. При представлении самого себя лучше не называть свои звания, а сказать, чем вы занимаетесь, что тоже позволит начать беседу. Согласно деловому этикету представить кого-либо – значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает. Представляют мужчину женщине, младшего по возрасту старшему, имеющего более низкий должностной статус – имеющему более высокий статус, одного сотрудника – группе сотрудников. Если ведущий переговоры хочет представить вновь пребывшего сотрудника, он идет навстречу вновь прибывшему, они обмениваются рукопожатием, после чего руководитель говорит присутствующим: «Позвольте представить – господин …». Новоприбывший и присутствующие обмениваются рукопожатиями, и при этом присутствующие называют свои фамилии. Вновь прибывший свою фамилию не называет, так как вместо него это сделал руководитель. Имена и фамилии нужно произносить внятно, чтобы не приходилось переспрашивать. Знание того, как ответить во время представления, столь же важно, как и правильное представление. Даже в неформальной ситуации простого «здравствуйте» не достаточно. Назовите человека по имени и, если можете, добавьте что-нибудь кратко и дружелюбно. Ответ на официальное приветствие должен содержать обращение по имени и фамилии к другому человеку. В мужской среде принято обмениваться рукопожатием при приветствии друг друга. Рукопожатие должно быть крепким и безболезненным, сопровождаться взглядом в глаза и улыбкой, начинаться и заканчиваться решительно, продолжаться не более двух-трех секунд, протягивать руку нужно после того, как вас представят. Всегда будьте готовы обменяться рукопожатием, поэтому в вашей правой руке не должно быть напитков, еды, документов или иных предметов. Если вы что-то держите в руках, переложите предмет в левую руку. Если рука влажная незаметно вытрите ее об одежду.

Приветствуя, смотрите в глаза и улыбайтесь. Если этого требует ситуация пожимайте руку, протянутую в знак дружбы.

Обычай обмениваться рукопожатием пришел из древних времен, когда встреча с незнакомцем могла представлять опасность. В результате человек при встрече незнакомца, автоматически тянулся к своему кинжалу. Незнакомец делал то же самое. Когда оба понимали, что это мирная встреча, они протягивали друг другу правые руки, без оружия, как символ дружбы. И сегодня нужно уметь правильно осуществлять этот ритуал. Сдавливать до боли руку или едва касаться руки коллеги считается дурным тоном в деловом мире, как и рукопожатие двумя руками. Техника рукопожатия состоит в том, что нужно свою руку полностью вложить в руку другого человека так, чтобы область между вашим большим и указательным пальцем соприкоснулась с тем же участком ладони другого человека. При этом ваш большой палец, захватывает большой палец другого. Руку следует протягивать свободно, сложив пальцы вместе. Прочно стойте на ногах, чтобы не потерять равновесие и смотрите в глаза партнеру. Никогда не протягивайте для рукопожатия только пальцы.

В сфере бизнеса, где служебное положение имеет очень большое значение, правильно назвать должность так же важно, как и правильно назвать имя. Звания указывают на служебное положение и для многих символизируют усилие, энергию, талант, которые потребовались для достижения этого положения. Люди могут и не показывать этого, но внутренне они вздрагивают, когда неправильно произносят их имена. Те, у кого трудные имена, бывают довольны, когда люди предпринимают некоторые усилия, чтобы их правильно произнести. Если вам кого-то представили, а вы прослушали его имя или не уверены в произношении, извинитесь и попросите сразу же повторить имя. Для того чтобы лучше запомнить имя собеседника, повторите его имя про себя.

При приветствии лучше всего пользоваться традиционным «Здравствуйте».

«Доброе утро» принято говорить до 12.00 часов. «Добрый день» до 18 часов. «Добрый вечер» используют после 18.00 часов. При этом такие обращения не следует использовать обращаясь к вышестоящим лицам, хотя последние могут таким образом обращаться к нижестоящим.

Гость садится лишь после того, как сел хозяин кабинета. Приглашая гостя сесть, хозяин кабинета предлагает ему место справа от себя. Если при этом присутствуют переводчики, они располагаются по левую руку от хозяина. Это общее правило действует во всех странах. Во время беседы гостю могут быть предложены чай, кофе, напитки, заранее выставленные на столе или внесенные секретарем во время беседы.

Спокойный тон и убедительная аргументация способствуют сближению собеседников и их позиций, даже если эти позиции расходятся. Горячность и торопливость не лучшие помощники в деловом общении.

Непременное условие деловой беседы – умение слушать. Умение слушать активно облегчает общение, уменьшение между людьми, повышает самооценку собеседника. Умение слушать усиливает степень доверия людей друг к другу. Бестактно перебивать собеседника по мере необходимости. Если необходимо что-то добавить предварите свое выступление словами: «Извините, что перебиваю..», «Разрешите добавить..».

Согласно легенде, племянник наполеона 1 Наполеон 3 гордился тем, что помнил имя каждого, с кем приходилось ему общаться. Этого он добивался переспрашивая: «Извините, я не расслышал, как вас зовут». Если имя было интересным он интересовался как оно пишется. Во время беседы несколько раз произносил его имя, ассоциировал с чертами лица. Если имя нужно было запомнить, он писал его на листке бумаги, всматривался в него, после чего лист разрывал.

Каждый из собеседников должен внимательно следить, чтобы в его речи отсутствовали личные выпады, резкие или вульгарные выражения. В беседе со специалистом, компетентным в обсуждаемом вопросе, не стоит подробно останавливаться на деталях, чтобы не обидеть собеседника сомнением в его уровне знаний. Разговаривая, следует смотреть друг другу в глаза.

**Услуги переводчика**

Если предстоит провести переговоры с зарубежными партнерами, могут понадобиться услуги переводчика. Если вы не уверены в своем знании иностранного языка, то присутствие переводчика обязательно. Иногда к услугам переводчика прибегают даже люди, хорошо владеющие иностранным языком, что дает им дополнительную возможность выиграть время и обдумать сказанное собеседником. Желательно задействовать переводчика-профессионала, качество работы которого у вас уже была возможность проверить, поскольку от квалификации переводчика часто зависит атмосфера и успех переговоров.

**Перевод бывает синхронный и последовательный.**

Синхронный перевод в основном применяется на конференциях и крупных переговорах. В этом случае для переводчика оборудуется звуконепроницаемая кабина, используется специальное оборудование. Синхронный перевод – очень тяжелая и напряженная работа, поэтому переводчики синхронисты работают по два-три человека, регулярно меняясь. Даже самые лучшие переводчики – синхронисты, как правило, не могут обеспечить полного соответствия перевода тексту. Поэтому лучше заранее передать через организаторов заготовленный текст в кабину переводчиков. Это, во-первых, облегчит их работу, а, во-вторых, будет способствовать тому, чтобы ваша мысль дошла до слушателей неискаженной.

В обычной деловой практике чаще всего прибегают к последовательному переводу, когда говорящий, сказав несколько фраз, останавливается и дает переводчику возможность перевести сказанное. Как правило, переводчик находится по левую сторону от лица, ведущего презентацию. Для переводчика ставится отдельный микрофон. Если презентация проводится в рамках переговоров, которые предусматривают перерывы, в том числе и с приемом пищи, переводчик сопровождает лицо, ведущее переговоры и переводит ему все сказанное иностранцами. При этом переводчик находится сзади на расстоянии полушага.

В случаях, когда привлечение переводчика необходимо следует обратить внимание на некоторые моменты:

– говорить надо не спеша, делая паузы для перевода через каждые три-пять фраз;

– не стоит злоупотреблять просторечиями или длинными шутками, которые часто теряют смысл при переводе;

– если переводчик вам не знаком, то желательно перед началом презентации вкратце ознакомить его с сутью дела и специфической лексикой, что позволит избежать ошибок при переводе;

– при организации мероприятий необходимо учитывать, что разговор с последовательным переводом занимает в два раза больше времени.

Бывают случаи, когда переводчики есть с обеих сторон. Тогда переводчик каждой делегации переводит речь для своих представителей.

**Варианты рассадки за столом переговоров**

Рассадка за столом переговоров осуществляется в соответствии с общепринятыми нормами этикета и служебным положением каждого участника. Существует несколько вариантов рассадки за столом переговоров.



Рис. Последовательная рассадка за столом переговоров

Переговоры – диалог равноправных участников, предполагающий равную активность и право сторон на отстаивание своей позиции.



Рис. Встречная рассадка за столом переговоров

Если в переговорах участвуют три и более сторон, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке. На первом заседании председательствует руководитель принимающей стороны, а далее – по очереди.



Рис. Круговая рассадка за столом переговоров

Психологическое значение имеет форма стола переговоров. Квадратный стол может вызвать атмосферу соревновательности и может затруднить ход переговоров. Чаще всего используют прямоугольный стол. Круглый стол снимает статусные различия, уравнивая между собою все делегации и их членов.

Размеры стола тоже имеют значение. Чем больше стол, тем заметнее дистанция между участниками, тем труднее добиться согласия и легче не соглашаться с мнением собеседника. Учитывая национальные особенности и особенности правил этикета разных стран, на переговорах следуют тем правилам, которые приняты в стране проведения.

Стол накрывают заранее. Расставляют бутылки со столовой минеральной водой или другими прохладительными напитками. Бутылки должны быть с наклеенными этикетками, небрежный их вид недопустим. Ставят их таким образом, чтобы ости видели этикетку напитка. Бутылки заранее не открывают, поэтому рядом следует положить ключ для открывания. Стаканы всегда ставят дном вверх, фужеры – ножкой вниз. На столе раскладывают листы бумаги или блокноты, ручки или карандаши с учетом количества участников встречи. Хозяин кабинета должен встречать гостей на полпути от письменного стола к двери, но не за рабочим столом. Справа от него может стоять заместитель, слева – переводчик. Гости входят в таком же порядке. Глава делегации должен находится на полшага впереди. Переводчик принимающий стороны представляет делегацию гостей, переводчик гостей переводит и представляет хозяев. После приветствия руководитель принимающей стороны приглашает гостей пройти к столу переговоров и занять места лицом к окну (исключения составляют окна, выходящие на солнечную строну). Разговор должен начинаться с нескольких общих вопросов: «Как вы доехали?», «Как вы разместились в гостинице?». Воспитанный человек при этом не станет жаловаться на все неприятности случившиеся с ним. Достаточно ограничиться фразой: «Спасибо. Все прошло благополучно». Затем хозяин встречи передает свою визитную карточку руководителю группы гостей (японцам и южнокорейцам визитные карточки передаются двумя руками, как и принимаются). Если участников немного обмениваться визитными карточками могут все участники.

После представления начинается беседа. Ее всегда начинает руководитель принимающей стороны. Беседа не должна продолжаться более двух часов. Через 30 минут после начала секретарь может предложить чай или кофе. Чашки подаются ручкой к правой руке гостя. Ложка должна лежать перпендикулярно руке гостя. На стол можно поставить сахар рафинад и конфеты в коробках.

Если по завершению встречи планируется подарить подарки, то следует учесть, что не следует дарить одинаковые сувениры руководителю группы и остальным участникам.

Когда встреча закончена, первым из-за стола встает руководитель принимающей стороны и проходит на то место, где он встречал гостей, прощаясь с каждым. Выходить из дверей кабинета не рекомендуется.

**Содержательная часть переговоров**

Организационная часть подготовки переговоров позади и настало время их проведения. Если вам поручена роль председательствующего на переговорах, позаботьтесь о создании благоприятной рабочей атмосферы. Произнесите приветствие в адрес участников переговоров и особенно принимающей стороны. Выразите уверенность в плодотворности переговоров и достижении взаимовыгодных результатов. Объявите регламент и порядок проведения переговоров. Предоставьте время для вопросов и конструктивных предложений по ведению переговоров. Переходите к главным пунктам повестки дня.

**Повестка дня**

Это перечень подлежащих обсуждению тем, обеспечивающий определенную структуру совещания или заседания. Если повестка дня плохо составлена, то совещание (заседание) будет мало результативным. Приблизительно за две недели до совещания секретарь извещает постоянных членов о необходимости представления пунктов повестки дня. Повестку дня устанавливает председательствующий, основываясь на представленных пунктах.

При определении последовательности рассматриваемых вопросов учитываются следующие факторы:

– логическая последовательность – зависимая тема должна стоять ниже той, от которой она зависит;

– простые пункты рассматривайте первыми – прежде чем переходить к более сложным вопросам, давайте ход простым вопросам;

– бесспорные пункты рассматривайте первыми – это даст возможность разобраться с ними быстро;

– присутствие заинтересованного лица– если отсутствует заинтересованное лицо, имеет смысл перенести вопрос;

– менее важные и менее срочные вопросы рассматривайте последними – в случае нехватки времени эти вопросы можно будет снять с повестки дня и решить эти вопросы другими способами.

У председательствующего может иметься расширенный вариант повестки дня с заметками, которые помогают проводить совещание гладко. Повестка дня председательствующего должна также включать в себя предполагаемое распределение времени по каждому пункту.

Если совещание или заседание проводится не в соответствии с заранее запланированным графиком, следует осуществить рассылку повестки дня не позднее, чем за неделю до совещания.

Во время переговоров секретарь ведет протокол, который потом становится окончательным отчетом о заседании. Протокол должен представлять собой точный и объективный отчет о заседании. Прежде чем рассылать протокол последнего заседания, необходимо проверить, ознакомились ли его получатели с протоколом предыдущего. Если существуют спорные вопросы, необходимо удостовериться, что они будут тщательно выверены, а возможно, даже предложены для внесения корректив в повестку дня следующего заседания.

**Функции председательствующего**

Задача председательствующего состоит в управлении потоком сообщений без подавления полезной дискуссии. Это может оказаться очень трудным делом в связи с необходимостью разрешения спорных вопросов. Для успеха председатель должен обладать тремя основными качествами:

– быть дипломатом;

– обладать напористостью;

– обладать организационными способностями.

До заседания председательствующий должен удостовериться в обоснованности рассматриваемых вопросов. Если вопросов недостаточно или невозможно присутствие основного персонала, следует отменить или отложить заседание. Если повестка дня переполнена, лучше убрать из нее ряд пунктов. Необходимо проверить место проведения совещания (заседания): количество мест для рассадки, достаточность освещения, температура воздуха в помещении. Если необходимо использование видеооборудования или иных вспомогательных материалов, они должны быть заранее подготовлены и пригодны к работе.

Председательствующему имеет смысл заранее прочитать все отчеты и доклады, чтобы иметь осознанное представление о главных вопросах предстоящей дискуссии.

Во время проведения заседания председательствующий должен вести строгий контроль времени, чтобы оно адекватно распределялось между всеми запланированными вопросами. Председательствующий может лишить слова любого, кто отклоняется от обсуждения текущего пункта повестки дня.

Если существует договоренность об окончании заседания к установленному времени, позаботьтесь о ее выполнении. Иначе к концу заседания, вероятнее всего, не останется кворума, поскольку люди начнут расходиться для выполнения своих обязанностей. Старайтесь не оставлять никаких неопределенностей, тем более если по рассматриваемым вопросам необходимо начинать выполнять согласованные действия.

Как председатель сохраняйте за собой право руководить ходом проведения переговоров. Если ваш коллега затянул свое выступление по времени, корректно прервите его. Для этого наилучшим образом подходит фраза «Благодарю. Вы очень точно изложили свою позицию». Останавливать партнеров нужно только в крайних случаях. Если нужно разрядить атмосферу делайте это. «Кажется мы созрели для перерыва на кофе». В конце рабочего дня подведите основные итоги и выразите уверенность в плодотворности работы на следующий день.

После проведения заседания председательствующий должен убедиться в правильности составления и своевременности его рассылки.

Успешно проводимые переговоры могут, как информировать, так и мотивировать присутствующих. Для того, чтобы проанализировать поведенное совещание или заседание можно воспользоваться следующими вопросами:

– Какими были цели?

– Как по ним проходило общение?

– Были ли они достигнуты?

– Как управлялось совещание (заседание)?

– Какие наилучшие и наихудшие аспекты совещания (заседания) вы можете отметить?

– Как вы чувствовали себя до, во время и после совещания (заседания)?

Участвуя в переговорах в качестве члена делегации, действуйте в рамках своей профессиональной компетенции. Не позволяйте себя перебивать, но и не допускайте подобного по отношению к коллегам. Выступайте аргументировано, не спешите, соотносите эмоциональную окраску своего выступления с настроем аудитории. Избегайте торопливых и поверхностных суждений относительно предложений оппонентов. Не акцентируйте внимания на расхождениях, если они не столь принципиальны. Чаще подчеркивайте, что вас объединяет, а не что вас разъединяет. Свое несогласие выражайте аргументировано и конструктивно.

**Определение собственных интересов**

Планирование переговоров предполагает поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение, а планы зависят от цели и средств. Любые переговоры, один из участников которых находится под давлением или испытывает выраженное чувство недовольства, имеют весьма малые шансы на успех. На стадии подготовки переговоров уже происходит установление рабочих отношений. Например, стороны обсуждают повестку дня. Первые технические сбои могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит пренебрегать мелочами. Не следует думать, что легче сориентироваться на ходу. Для начала следует проанализировать предмет переговоров, собрать всю необходимую информацию о партнере, выявить несколько альтернативных решений. Нужны ли на этапе подготовки эксперты? Если да, то, к какому сроку они должны выполнить свою работу.

Обычно на переговорах одновременно ставятся несколько целей – получить информацию о партнере, дать информацию о себе, заключить сделку. Нужно подготовить необходимую техническую и справочную документацию, а также определить возможные варианты решения проблемы. Не стоит искать единственно правильный вариант – каждый имеет свои плюсы и минусы. Поэтому для начала нужно выписать для каждого варианта положительные и отрицательные моменты, определить степень предпочтения решения для вас и для партнера, а также продумать возможность улучшений вариантов для вас, не ухудшая их для партнера. Необходимо сформулировать свои возможные предложения и их аргументацию. Можно ориентироваться на объективные критерии, но обязательно нужно показать преимущество ваших предложений перед партнером. Следует четко сформулировать свою позицию на переговорах, потому что именно позиция является конечным итогом подготовки к переговорам и отражает анализ интересов, вариантов решений, предложений и их аргументации.

Задав вопрос «Зачем нам нужно вступать в переговоры?», можно определить свои интересы. Ответов на этот вопрос может быть несколько. Поэтому после того, как будет определена максимальная совокупность интересов, важно определить их приоритетность. Необходимость определения приоритетов интересов предотвращает широко распространенную ошибку, когда участники жертвуют ради компромисса важным интересом вместо значимого. Интерес от сотрудничества с данной компанией может быть более приоритетным, чем величина прибыли от реализации контракта.

Анализируя свои возможности, потребности и интересы, необходимо их сравнить с интересами партнера. Только после этого можно уточнить общую позицию, которую в дипломатическом протоколе именуют концепцией переговоров. Состав делегации в зависимости от характера переговоров может быть различным. Решающим критерием выступают профессиональная компетентность, знание иностранного языка и психологическая совместимость. Для определения главы делегации главными являются компетенция и опыт ведения переговоров.

**Определение интересов партнера**

Если вступают в контакт с незнакомой иностранной организацией, начинают с проверки ее серьезности и благонадежности. За внешней рентабельностью может скрываться авантюризм. Проверка партнера и серьезности его намерений совершенно необходима, тем более что и потенциальный партнер предпримет то же самое. При этом каждая сторона имеет свои интересы, поэтому цели могут не совпадать. Частичное совпадение целей делает встречу возможной, а расхождение побуждает провести переговоры. Представьте себе, какие интересы могут быть у вашего партнера, что может его беспокоить и тревожить. Для этого необходимо собрать максимально возможную информацию о том, с кем вы будете вести переговоры, что представляет собой организация и какие правила управления, поведения и принятия решений существуют у них.

За последние несколько лет многократно увеличилось количество женщин, играющих не последнюю роль в мире бизнеса. Поэтому, вступая в процесс переговоров, следует учитывать половые различия партнеров. Принадлежность к тому или иному полу играет достаточно значительную роль в построении деловых взаимоотношений, в служебном помещении и конкретных поступках. Женщины более четко видят различия в материалах, цветах, формах, внешнем виде конструкций. Не стоит спорить с женщиной – сотрудником по этим вопросам лучше довериться ее суждениям. Женщина чаще испытывает страх, боязнь, опасение. При этом снижается восприятие, а сама информация может подвергнуться сильному искажению. Замечания, реплики и обращения по отношению к женщине следует делать более мягкими и сдержанными. У женщин эмоциональное начало берет верх над рациональным, поэтому вполне возможен эмоциональный всплеск.

Мужчина генетически ориентирован на успех, женщина – на выживание. Женщины, чаще чем мужчины высказывают максималистские суждения. Позволяют женщине лучше вживаться в ситуацию, переживать за других людей и проявлять к ним сочувствие. Женщина более внимательна к мелочам и деталям, поэтому анализ текста договора у нее более эффективен. В то же время выбрать стратегию она может с меньшим успехом, поскольку обобщения и выводы ей даются с меньшим успехом. Несмотря на то, что уровень приспособляемости у мужчин ниже, они быстрее реагируют на изменения ситуации и новые методы работы.

У мужчин лучше развито пространственное воображение, чем у женщин. Одной из особенностей характера мужчин является стремление к известности, популярности, которое может проявляться в виде тщеславия.

**Подготовка вариантов предложений**

При подготовке вариантов предложений важно, чтобы предложений было несколько. Это позволяет в процессе переговоров быть достаточно гибким. Предложения должны учитывать как ваши интересы, так и интересы партнера (табл 1.).

Таблица 1.

**Проекты предложений**

****

Данные, полученные по итогам заполнения таблицы, дают возможность ответить на вопрос: «Что я буду делать, если я проиграю на переговорах?» Определить, есть ли альтернативы данному соглашению. Каковы последствия сорванных переговоров. Часто оказывается, что при определенных условиях стоимость данного решения настолько велика, что согласие с ним ставит под угрозу ваши интересы. Возможно, что при подобных обстоятельствах лучше вообще не вступать в переговоры.

На этапе разработки необходимо предложить и рассмотреть самые безумные и неожиданные варианты. Эффективным инструментом при подготовке предложений является мозговой штурм.

**Мозговой штурм** – популярный и хорошо отработанный прием решения проблем и генерирования новых идей. Если вы предпримите следующие рекомендации, непременно появится поток новых идей.

Назначьте помощника для записи идей на доске и позаботьтесь, чтобы идеи записывались быстро и разборчиво.

Предложите всем выдавать любые идеи, приходящие им в голову, но выражать их сжато.

**Поощряйте к участию каждого.**

Не отвергайте и не критикуйте никакие идеи, независимо насколько сумасшедшими они выглядят.

На втором этапе объединяйте одинаковые слова и очерчивайте общие темы.

На основе этих принципов проведите пятнадцатиминутный сеанс мозгового штурма.

В качестве альтернативного варианта можно порекомендовать проведение тренинга. Для этого разбейтесь на две команды и потратьте 20 мин на подготовку своих предложение по решению некой проблемы. Назначьте двух специалистов по переговорам, которые будут представлять каждую сторону. Переговоры должны продолжаться примерно 10 минут, на протяжении которых представители ведут переговоры, а каждая команда выступает в роли наблюдателей, не вмешиваясь в переговоры. Можно позволить переговорщикам требовать в процессе переговоров короткого перерыва, дающего возможность приватно консультироваться с остальными членами команды. По окончанию переговоров обратитесь к обсуждению результатов, которые можно оценить:

– привели ли переговоры к результату «выигрыш-выигрыш»;

– увязли ли переговорщики в спорах;

– проявили ли участники творческий подход.

**Формирование отношений в процессе переговоров**

Как уже отмечалось, основой переговорного процесса является создание доверительных отношений, уважения и взаимопонимания. Результат переговоров зависит от наличия доверия между сторонами. Необходимо понимать, что сам факт переговоров запускает процесс установления взаимного доверия. Отсюда следует, что даже на начальном этапе переговоров стороны не ощущают доверия друг к другу, в дальнейшем оно может существенно возрасти. В условиях, когда стороны не доверяют друг другу, страхующим механизмом является формулирование таких деталей соглашения, которые бы максимальным образом могли бы компенсировать ущерб, нанесенный от необязательности противоположной стороны. Это означает, что при стремлении установить максимально доверительные отношения с партнером по переговорам, целью является соблюдение ваших интересов, основанное на совместном решении. Установлению доверия способствуют восприятие, эмоциональные реакции и умение слушать.

Процессу переговоров зачастую мешает разное видение ситуации обеими сторонами. Это легко продемонстрировать на следующем примере, когда один человек, оценивает стакан, наполненный водой до половины как почти пустой, а другой – этот же стакан как почти полный. Отсюда следует, что на любом этапе переговоров важно определиться, одинаково ли стороны воспринимают реальность. Часто оказывается, что одни и те же явления воспринимаются и оцениваются по-разному.

Если вернуться к истории со стаканом с водой, то эти два человека могут посвятить выяснению степени его полноты довольно продолжительное время и так и не придти к согласию. Даже, договорившись о точности измерительных приборов, которыми они могут измерить объем воды, находящейся в стакане, все равно могут продолжать дискуссию о степени наполненности. В данной ситуации главное посмотреть на ситуацию глазами вашего оппонента. Постараться понять, какие ценности, потребности, интересы стоят за данным видением. Понять, как рассматривает ситуацию другой человек, не значит соглашаться с его видением. Для этого необходимо задать вопрос: «Как видит эту ситуацию оппонент? Что это означает для него?» Нужно постараться быть открытым к чужой точке зрения. В том случае, если мы не проделаем эту работу, то диалог превращается в «разговор глухих».

Стереотипы восприятия зачастую мешают воспринимать новую информацию, и тогда наши предубеждения формируют синдром, который американский психолог Р.Уайт назвал «дьявольский образ врага», в соответствии с которым, дьявол всегда на противоположной стороне, а собственное поведение воспринимается как единственно правильное. Когда сформирован образ врага, любое поведение партнера интерпретируется как наносящее вред, а собственные поступки как доброжелательные и конструктивные.

Страх, который испытывает партнер по отношению к противоположной стороне, может заслонять новые инициативы и идеи. Не менее важно учитывать и то, что на результат переговоров может влиять и «образ бескорыстного друга», когда один из участников считает, что другой должен ему помочь.

Для того, чтобы избежать искажений в восприятии необходимо не жалеть времени для обсуждения сходства и различий в видении обеих сторон. Нельзя забывать, что, казалось бы, незначительные для одной из сторон особенности ситуации могут играть существенную роль для другой стороны.

Значительное влияние на восприятие оказывают эмоции. Разгоряченные дискуссией участники переговоров могут провоцировать эмоциональное состояние друг друга. Страх за то, что наши интересы подвергаются сомнению другой стороной, могут вызвать раздражение и, в свою очередь, гнев может смениться страхом. В голове могут проноситься мысли: «Ну, что он не понимает таких простых вещей!» или «Он слишком много берет на себя!».

Беспокойство и тревога за судьбу проекта или собственную карьеру также оказывает влияние на отношения между партнерами. Неумение понимать и владеть своим эмоциональным состоянием зачастую приводит к нарушению хода переговоров. Осознание собственного эмоционального состояния и эмоционального состояния другой стороны может существенно помочь сгладить влияние эмоций на процесс переговоров.

Во время переговоров наблюдайте за собой. Чувствуете ли вы раздражение, гнев, обиду, страх, напряжение или другие эмоции? Спросите самих себя, что вызывает ваши чувства? Также важно отслеживать эмоциональное состояние вашего оппонента. Внимательно следите за тем, как изменяется эмоциональное состояние партнера по его мимике, голосу, движениям (о чем уже говорилось ранее). Обращайте внимание, в каких случаях его эмоциональная экспрессия изменяется. Если ваш оппонент сильно выражает свое негодование по поводу ваших предложений, дайте ему возможность высказаться как можно полнее, не прерывайте его. Ваше внимательное слушание поможет не только вашему партнеру придти в равновесие, но и, прежде всего, вам понять, что является основной причиной ваших разногласий.

Ели какие-то высказывания партнера вызывают у вас сильные чувства, то вы можете высказать их своему оппоненту. Например, Ваше предложение о сокращении сроков поставки очень беспокоит нас. Вы третий раз предлагаете новое решение этого пункта, который, как нам казалось, мы уже согласовали, мы огорчены этим и опасаемся, что после заключения соглашения вами могут быть предложены новые изменения. Что вы думаете по этому поводу?». Выразив словами свои чувства, вы сможете значительно улучшить эмоциональное состояние, стать более спокойным и рационально подходить к совместному поиску решения. Когда вы говорите о своих чувствах, вы даете знать партнеру о том, что с вами происходит, не оказывая на него давления и не обвиняя его. Есть различие между приведенным выше высказыванием и следующим: «Сколько это может продолжаться? Вы уже третий раз меняете решение. Вы и дальше будете водить нас за нос!». Реакция противоположной стороны на подобное высказывание может только усилить конфронтацию и отдалить участников переговоров т поиска совместного решения.

Неумение слушать собеседника часто приводит к тому, что партнеры не до конца верно понимают все факты, которые им представила противоположная сторона, учитывают все нюансы и детали предложения, сделанного оппонентом, понимают ее интересы. Уметь слушать это значит полностью концентрироваться на том, что и как говорит ваш партнер.

Владение техниками активного слушания является одним из наиболее необходимых навыков при ведении переговоров. Использование таких приемов как молчаливое слушание, перефразирование, повторение и суммирование сказанного, сокращение сказанного до тезисов, повторение аргументов, задавание вопросов помогает значительно продвинуть диалог. Не следует перебивать собеседника, задавать лишних вопросов, давать советы, пререкаться, а следует придерживаться темы, которая в настоящий момент подлежит обсуждению.

Использование указанных приемов эффективно, когда у вас есть искренний интерес к партнеру по переговорам. В этом случае вы разговариваете с конкретным человеком, а не с противоположной стороной. Только доверительные, дружественные и человеческие отношения с партнером по переговорам позволяют вам привлечь к участию в выработке решения вашего партнера и тем самым избежать противостояния.

**Виды приемов и их особенности**

**Банкет-коктейль**

Продолжается по времени 1-2 часа и организуется во второй половине дня. Участникам предлагаются уложенные на блюда закуски и напитки в бокалах на подносе. Сервировка коктейльного стола осуществляется без тарелок и вилок. Вместо вилок пользуются деревянными или пластмассовыми палочками и специальными шпажками. После разового потребления их убирают. Допускается использование маленьких вилочек, с помощью которых берут маленькие бутерброды и фрукты для коктейля. На коктейльный стол допускается ставить вазочки с бумажными салфетками. Столы накрывают скатертями, расставляют на них группами в зависимости от предлагаемого ассортимента напитков фужеры, бокалы, стаканы. За несколько минут до начала банкета откупоривают бутылки с напитками, готовят несложные коктейли. Посуду заполняют напитками на 2/3 объема и размещают на столе или на подносе. Напитки в более высокой посуде размещают в центре, а в низкой – по краям. На банкете-коктейле могут подаваться охлажденными или со льдом соки, морсы, минеральные или фруктовые газированные воды. Закуски должны быть по размерам такие, чтобы их можно было сразу положить в рот. Лучше всего подавать маленькие бутерброды самой различной формы (треугольной, квадратной, круглой), приготовленные с различными продуктами. Эффектно выглядят тарталетки, корзиночки с закусками и фаршированные яйца. Горячие закуски (котлетки, сосиски, рыба в тесте) должны быть небольшого размера.

Следует предусмотреть будут ли приглашенные обслуживать себя сами или закуски и напитки будут разносить официанты. Вначале рекомендуется подавать безалкогольные напитки. Через 10-15 минут подают закуски и спиртные напитки. Закуски на блюдах укладываются рядами, чтобы их удобно было брать. Шпажку можно воткнуть в каждое изделие или разместить на блюде дополнительно стаканчик со шпажками. Поднос с напитками следует держать в левой руке на уровне локтя; правой рукой по мере необходимости можно забрать использованную посуду. Поднос периодически дополняют наполненными стаканами или берут новый. Поскольку банкет коктейльные заранее следует предусмотреть посуду для приготовления коктейлей. Возможно понадобятся небольшая ручная соковыжималка, шейкер (сосуд для взбивания коктейлей вручную), мерный стакан, ложка с длинной ручкой, щипцы для льда, поднос, бокалы или стаканы для коктейлей.

**Банкет-чай**

Хочется отметить, что как бы прозаично мы не относились к этому напитку в чае содержится витамина С больше чем в соке лимона и более 100 различных ценных веществ, очень важных для организма. Банкет-чай проводится также во второй половине для продолжительностью около двух часов. Стол накрывается цветной скатертью и такими же салфетками. Допускается использование салфеток контрастного цвета, однако необходимо, чтобы они сочетались с цветом скатерти. Для банкета-чая необходимы десертные и фруктовые приборы, стаканы конические или цилиндрические для соков, бокалы, фужеры, чашки чайные, сахарницы, щипцы для сахара, лоточки для лимона, вилки для лимона, розетки для варенья, вазы для фруктов и кондитерских изделий, приборы для раскладывания. Рекомендуется подавать: мороженное, суфле, кремы, муссы, варенье, конфеты, шоколад, пирожные, торты, кексы, печенье, бисквит, ягоды, фрукты.

Из крепких напитков предлагается ликер или коньяк. Иногда в меню банкета предусматриваю закуски. В этом случае на банкетный стол вначале выставляют закусочные тарелки и приборы, а затем десертные тарелки и приборы. Вначале подают сладкие блюда, а затем прохладительные напитки.

Чайный или кофейный стол организуется с 17.00 до 19. 00. Стол покрывают цветными скатертями и кладут цветные салфетки. Подают маленькие бутерброды, бисквиты, кексы, печенье, конфеты, фрукты и ягоды, торты. На стол можно ставить коробки шоколадных конфет, сливки и мороженное, лимон. К кофейному столу рекомендуется подавать соки и минеральную воду; к чайному – омлеты.

**Шведский стол**

Стол накрывают широкой скатертью, свешивающейся почти до пола. На середину стола ставят холодные закуски, хлеб, различные салаты, кондитерские изделия, соки, минеральную воду, прохладительные напитки. По краям стола рядами или треугольниками ставят бокалы для напитков, стопками – закусочные тарелки. Ножи и вилки можно разложить узором на столе. Для каждого гостя предусматривается две-три тарелки, два комплекта ножей и вилок, одна чайная ложка. В нескольких местах кладут салфетки. Стол украшают цветами, которые ставят в длинные вазы. С такого стола приглашенные сами берут себе тарелку, приборы и выбирают еду. Если позволяет помещение и отведенное время рядом с большим столом можно поставить несколько маленьких на 4-5 персон и накрыть их скатертью того же цвета, что и на основном столе. На маленькие столики ставят салфетки и цветы в маленьких вазочках.

**Банкет-фуршет**

Один из самых демократичных видов банкетов. В переводе с французского «фуршет» означает «на вилку». Каждый из приглашенных свободно передвигается по залу, выбирает напитки и блюда, пользуясь только вилкой. С банкета каждый может уйти в любое удобное для него время. Предлагается только та закуска, которую можно брать на вилку. Скатерть, покрывающая стол, должна со всех сторон спускаться так, чтобы не доставать до пола 5-10 см. Желательно, чтобы высота стола была чуть выше обычного поскольку за ним едят стоя. Кроме основного можно поставить несколько дополнительных столов, на которых располагают салфетки. Возле этих столиков можно есть и пить, а также поставить использованную посуду. Сервируют стол бокалами для прохладительных напитков и соков, которые ставят рядами или треугольниками. Используют закусочные и десертные тарелки, которые размещают стопками по краям стола. Закусочные ставят стопками по 10 штук, десертные по 6 штук. Рядом на тарелку кладут сложенные валиком салфетки по 5 штук на стопку. Справа от закусочных тарелок располагают несколько закусочных ножей лезвием к тарелке. Слева от тарелок располагают закусочные вилки по количеству тарелок, которые кладут на ребро, вогнутой стороной к тарелкам. Справа от десертных тарелок располагают несколько фруктовых ножей, лева – фруктовых вилок.

На стол ставят вазы с фруктами и цветами. Холодные закуски размещают на середине стола. Край стола должен быть свободен от блюд и приборов, чтобы можно было поставить тарелку. Поскольку приглашенные едят стоя, все закуски подаются в виде маленьких кусочков, которые без труда можно взять на вилку. После холодных закусок можно подавать горячие сосиски или маленькие котлеты. В последнюю очередь подают десерт и кофе. В меню банкета-фуршета должно предусматриваться от 12 до 16 холодных закусок, 2-3 наименования горячих закусок, 1 блюдо на десерт и кофе (или чай). Рядом ставится стол с подносами для использованной посуды.

Приглашенному следует помнить, что подойдя к столу со стопкой закусочных тарелок, следует взять верхнюю, затем взять закусочную вилку и положить на свою тарелку, придерживая большим пальцем левой руки. После этого можно положить на край тарелки кусочек хлеба и продвинуться вправо (или влево) вдоль стола, освободив место у стопки тарелок другому гостю и выбрать себе закуску. Перекладывать закуску себе в тарелку нужно тем прибором, который находится на блюде с данной закуской, не забывая при этом положить прибор на место. Не рекомендуется набирать сразу много закусок. Лучше начать с рыбных и овощных, а затем положив использованную тарелку и приборы на поднос для грязной посуды, взять чистые тарелку и приборы, и положить на них мясные закуски. Горячие закуски официанты вносят на подносах, как и десерт, который подается через 10-15 минут после горячих закусок. После того как десерт будет съеден, а креманка с ложкой следует поставлена на поднос с использованной посудой, можно подойти и взять бокал с шампанским. После шампанского предлагают кофе, разлитый в кофейные чашки и следом за ним коньяк, разлитый в коньячные рюмки. На этом банкет-фуршет заканчивается.

Столовые приборы держат пальцами, а не кулаками. Не размахивайте или не указывайте на что-то своим ножом, чтобы подчеркнуть какой-то момент в разговоре.

Никогда не жуйте с открытым ртом, независимо от того, насколько сильно вам хочется добавить свое блестящее замечание в данный момент. И не проглатывайте быстро, чтобы начать говорить.

Не хлопайте салфеткой, чтобы развернуть ее и не размахивайте ею. Если есть необходимость, прикладывайте салфетку к губам изящно.

Быстрое заглатывание пищи вредно для здоровья и некрасиво выглядит со стороны. Людям, обедающим вместе, следует начинать и заканчивать еду одновременно. Если вы видите, что отстаете от других, постарайтесь выровнять ситуацию. Если почти закончили свое основное блюдо, в то время как другие только начинают, притормозите. На столе не должно быть ничего кроме еды. Сумки и портфели ставятся на пол. Если вам необходимы какие-то документы, держите их на коленях, а не на столе.

Если кто-то выходит из-за стола не спрашивайте куда он идет. Не жалуйтесь соседу по столу на качество пищи и обслуживания.

Не макайте хлеб в тарелку. Передавайте блюда с лева на право. Отрезайте кусочек такой величины, чтобы можно было положить в рот. Не дуйте на жидкость, чтобы ее охладить. Не старайтесь вытащить что-то застрявшее у вас в зубах и не пытайтесь «корчить рожи», пробуя достать это языком. Не оставляйте на бокале следы от губной помады.

Когда бекон хрустящий, его можно есть руками. Столовые приборы используют, когда бекон не хрустит.

Все ягоды можно есть ложкой, кроме тех случаев, когда их подают веточкой. В таком случае лучше взять веточку и откусывать по одной ягоде. Икру намазывайте на тост ножом и ешьте тост руками. Употребление птицы осуществляется с помощью ножа и вилки. Если апельсины и мандарины поданы целиком, их следует очистить ножом и есть дольками. Если они поданы нарезанными в тарелке, используйте вилку.

Персики следует разрезать ножом пополам, а затем на четвертинки и есть вилкой. Ананас едят ложкой, когда его подают кружками. И вилкой, когда он разрезан на маленькие кусочки.

**Креветочный коктейль** следует есть вилкой для морепродуктов. Когда десерт подается и с вилкой и с ложкой, ложка используется для еды, а вилка – для того, чтобы ею накладывать на ложку. Для торта и пирожного нужна только вилка, а для мороженного и пудинга требуется только ложка. Кофе сигнализирует о конце официального обеда. Нельзя добавлять чрезмерное количество сливок и сахара в кофе. Оставьте свои привычки для дома. Не размешивайте слишком энергично, ударяя ложкой о чашку. Не дуйте на кофе, каким бы горячим он не был. Дайте ему немного остыть. Не оставляйте ложку в чашке, а положите на блюдце. Не берите ложку в рот.

**Континентальный и американский стили обращения** со столовыми приборами. Нужно последовательно придерживаться либо одного либо другого. В американском стиле нож применяют только для резки. Вилку держат в левой руке для удержания того объекта, который нужно разрезать. Затем нож кладут на край тарелки, а вилку перекладывают в правую руку, чтобы класть еду в рот. Во время еды зубцы вилки направлены вверх. Левая рука находится на коленях.

В континентальном стиле ничего не перекладывают. Нож остается в правой руке, а вилка в левой. После того, как еда разрезана, нож используют для того, чтобы подтолкнуть ее на вилку.

**Контрольная таблица**

**ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА И ИХ ОСОБЕННОСТИ**

****