

**В. А. Данилов**

**ПЕРЕГОВОРЫ  
В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ  
Часть I**

Учебное пособие для бакалавров

Москва  
2018

УДК 338.46

ББК 60.9

Д 18

*Рецензент:*

начальник научно-методического отдела Московской государственной  
академии хореографии,  
доктор философских наук, профессор С.М. Оленев

**Данилов В. А.**

**Д-18 Переговоры в деловых коммуникациях Часть I: учеб.  
пособие для бакалавров/ — М.: АНО ВО «Институт не-  
прерывного образования», 2018. — 221 с.**

ISBN 978-5-905248-41-2

Первая часть учебного пособия «Переговоры в деловых коммуникациях» включает в себя сведения о теоретических и практических основах переговоров как формы деловых коммуникаций, об особенностях речевой и невербальной культуры, национальных стилей, этики и психологии переговорного процесса.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью».

ISBN 978-5-905248-41-2

© Данилов В. А., 2018

© АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2018

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА.....	7
1.1. Роль переговоров в жизни современного общества.....	7
1.2. Основные характеристики переговорного процесса .....	14
Контрольные вопросы и задания.....	26
ГЛАВА 2. КУЛЬТУРА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.....	27
2.1. Речевая культура делового разговора .....	27
2.2. Невербальная культура делового разговора .....	68
Контрольные вопросы и задания.....	111
ГЛАВА 3. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА.....	113
3.1. Этика деловых коммуникаций .....	113
3.2. Психологические основы ведения переговоров.....	135
Контрольные вопросы и задания.....	176
ГЛАВА 4. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС В МЕЖДУНАРОДНОМ АСПЕКТЕ: КУЛЬТУРАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ .....	178
4.1. Западная культура ведения переговоров.....	178
4.2. Восточная культура ведения переговоров .....	194
4.3. Российская культура ведения переговоров .....	208
Контрольные вопросы и задания.....	215
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	217
БИБЛИОГРАФИЯ .....	219

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Переговоры представляют собой важную форму человеческого общения. Они охватывают все сферы жизни общества, от семьи до государственной политики. Сегодня умение вести переговоры — это необходимая часть культуры. От этого в немалой мере зависит как личная, так и деловая жизнь человека.

При этом первостепенное значение искусство ведения переговоров имеет для деловой активности менеджеров, специалистов по связям с общественностью. Без овладения им невозможно достаточно полно использовать свои потенциальные возможности. Также неумение вести переговоры оборачивается убытками для коммерческих компаний. И чем значительнее сделки, которые обсуждаются, тем больше убытки.

Участвуя в переговорах или наблюдая за ними, не раз приходилось убеждаться в серьезных потерях, которые были обусловлены неумением вести переговоры. Особенно это касается тех случаев, когда переговоры велись с зарубежными партнерами. Сказанное имеет прямое отношение к решению социально-экономических и политических проблем нашей страны. Умение вести переговоры — важное качество специалиста государственного и муниципального управления на любом уровне.

Все это и побудило автора предпринять попытку по возможности изложить в двух частях учебного пособия «Переговоры как форма деловых коммуникаций» теоретические и практические аспекты переговорного процесса. В этих целях автор обратился к широкому кругу литературы и материалов, отражающих мировой опыт. Ориентироваться в этом море информации помог личный опыт участия в политических и деловых переговорах, в разработке коммерческих договоров, в юридическом оформлении результатов деловых встреч.

Настоящее учебное пособие составлено в соответствии с программой учебного курса «Деловые коммуникации» для бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Цель дисциплины «Деловые коммуникации» — это формирование у студентов бакалавров системного представления об особенностях всех видов переговоров как важной формы деловых коммуникаций. Также дисциплина формирует систему базовых знаний и навыков переговорного процесса, культуры вербального и невербального делового общения, имиджа делового человека, этики и психологии, специфики деловых контактов с зарубежными партнерами.

В первой части учебного пособия «Переговоры как форма деловых коммуникаций» представлены четыре главы, в которых рассматриваются: роль и значение переговоров в жизни современного общества, основные характеристики переговорного процесса, особенности рече-

вой и невербальной культуры деловых коммуникаций, этики и психологии переговоров, национальных стилей ведения переговорного процесса

Теоретический минимум учебного пособия, термины, контрольные вопросы и задания, изложенные в параграфах, помогут студентам вспомнить необходимые теоретические сведения, полученные на лекционных занятиях и при самостоятельной подготовке.

При подготовке настоящего учебного пособия использованы как собственные материалы автора, кейсы, так и материалы из других пособий, которые даны в списке использованной литературы, материалы отечественной периодической печати.

# ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

## *1.1. Роль переговоров в жизни современного общества*

Анализ источников свидетельствует, что термин «переговоры» имеет множество определений. Так, в русском языке слово «переговоры» имеет два значения:

- 1) обсуждение для заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу; обмен сведениями, мнениями;
- 2) разговор.

Также «переговоры» — одновременно узкое и широкое, простое и сложное понятие. Всякий раз, когда один человек обменивается мнениями с другим для того, чтобы изменить взаимоотношения, когда они пытаются прийти к какому-либо соглашению, они ведут переговоры. Особенно это важно в ситуациях конфликтного взаимодействия между людьми.

При этом конфликт рассматривается в качестве одного из самых распространенных видов внутри — и межличностного взаимодействия. Это понятие имеет множество определений в зависимости от специфики исследования в рамках социологии, теории управления, психологии.

Опираясь на современные подходы в понимании сущности конфликта различными авторами, можно предложить его рабочее опре-

деление. В рамках психологии переговоров под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных взглядов, позиций, мнений, точек зрения, целей, интересов; а также существенное обострение противоречий, имеющих между субъектами и характеризующихся личной значимостью для субъектов конфликта, эмоциональной формой переживания.

«Переговоры» представляют собой сложную форму человеческого взаимодействия, цель которого — стремление договориться друг с другом о чем-либо. Если два человека имеют одинаковую точку зрения на какую-либо проблему или пути ее решения, то и нет надобности вести переговоры.

«Переговоры» базируются на общении между людьми, действующими либо только от своего имени, либо как представители какой-то группы. «Переговоры» — это специфическая форма общения между двумя сторонами, ориентированная на совместное решение проблемы, затрагивающей интересы обоих партнеров, в каком бы качестве они ни выступали.

Специфика общения во время переговоров состоит в том, что их участники вынуждены в рамках строго определенной процедуры проводить в жизнь или защищать свои собственные интересы.

«Переговоры» есть совместная деятельность с партнером, процесс взаимосогласованных действий субъектов для достижения соглашения.

«Переговоры» — это деятельность двух или более субъектов, каждый из которых преследует свои цели, интересы, намерения. Несмотря на возможные расхождения во взглядах между партнерами по переговорам, их деятельность в рамках этого процесса бывает только совместной. Нельзя провести переговоры в одиночку. Согласившись на переговоры, их участники тем самым согласились и на совместную деятельность, независимо ни от видов переговоров, ни от каких-либо обстоятельств, а также независимо от того, осознают они это или не осознают.

Сказанное выше позволяет нам сформулировать рабочее определение понятия «переговоры». «Переговоры» — это специфический вид межличностного взаимодействия сторон, вид совместной деятельности, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором.

«Переговоры» — это сложный процесс. Он включает в себя: поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы; обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения; дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления

несовместимых целей; обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны; продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе которого они либо достигают согласия или не достигают его в зависимости от ожидаемых ими последствий.

«Переговоры» обязательно предполагают диалог равных, относительно независимых друг от друга партнеров, хотя реальные их статусы могут быть разными.

«Переговоры» — это процесс, имеющий многоаспектную и многоуровневую структуру. Назовем лишь некоторые его составляющие. Переговорный процесс — это целостное, органическое единство людей; их интересов и коммуникаций; стратегий и тактик; их принципов и методов; стереотипов и установок; их предрассудков и новаций; консерватизма и творчества; их индивидуального и социального; частного и официального; их исторического и современного; их эмоционального и мотивационно-волевого поведения; вербального и невербального поведения.

Переговоры как процесс представляют собой целостное единство: содержания (предмет переговоров), общения, процедуры (правила, порядок обсуждения, протокол), отношений, несмотря на различия национальных культур их участников.

В этом и состоит сложность любых переговоров, в ходе которых любая составляющая может быть более актуальной.

Процессуальный аспект переговоров — это то, как они ведутся, какие существуют «писанные и неписанные» правила. В рамках процессуальной стороны переговоров большое значение имеет протокол, то есть соглашение о правилах ведения переговоров.

Ведение переговоров — это прерогатива профессиональных дипломатов, политиков, государственных деятелей, государственных служащих (чиновников), деловых людей независимо от формы их собственности и вида их деятельности, а также любых людей (соседей, членов коллектива и т. д.), которые хотят убедить противоположную сторону в своей правоте и склонить их к своей позиции.

Обычно механизм и собственно процедура ведения переговоров скрыты от глаз непосвященных. Мы узнаем лишь о тех или иных результатах уже состоявшихся переговоров из заявлений, коммюнике, договоров и соглашений.

Также «переговоры» — неотъемлемый элемент культуры человеческого общества. В каждом аспекте нашей жизни — в политике, в бизнесе, в социальной и иных сферах, в отношениях между людьми — ощущается и реализуется потребность в переговорах. Каждый из нас вел пусть даже не очень значительные переговоры; в коллективе, в семье, в доме, на улице, на отдыхе и т.д. Самый распространенный тип

переговоров — «лицом к лицу». Нет такого человека, который не вел такие переговоры.

«Переговоры» — это взаимодействие двух сторон. Каждая из них может предлагать собственный метод ведения переговоров, но выбор его зависит и от противоположной стороны. И в этом важнейший смысл переговоров. Какую бы «нить Ариадны» ни избрал участник переговоров, она должна вести его навстречу к партнеру или сопернику. Переплетение этих нитей и есть процесс переговоров. При этом каждый участник процесса выбирает свою линию поведения.

Переговоры, будучи формой и способом взаимодействия сторон, всегда были, есть и будут явлением многозначным. Затрагивая различные интересы разных субъектов (людей, государств, структур, конфессий и т. д.), они неизбежно порождают разнообразные коллизии, бесконечное множество форм и способов взаимодействия. Многовековой опыт культуры это многообразие сохранил, в частности, в виде притч, мифов, сказаний, афористичных высказываний и т. д.

Немало подобного рода высказываний связано, например, с понятием «авторитет» (от латинского слова «auctoritas», что означает власть, влияние). Вопрос об авторитете в переговорной практике — очень актуальный, ибо от того, кто и что влияет на принятие решения и соглашения, зависит сам характер переговоров.

Как бы ни назывались и ни определялись переговоры, в конечном счете, это способ решения спорных вопросов. А участвующие в них стороны всегда стремятся выяснить: кто прав, и кто виноват, либо, по крайней мере, кто больше виноват. В рамках переговорного процесса из этого положения вытекают важные последствия: тот, кто больше прав по отношению к своему оппоненту, тот имеет и больше прав на отстаивание своего решения; а тот, кто больше виноват, тот и несет убытки и имеет меньше прав. И чем больше виноват партнер, тем больше он платит. Но в жизни у каждой стороны «своя правда». Переговорный процесс и призван выяснить или выявить те конкретные моменты, которые могут составить общую основу решения разногласий, приведших стороны на переговоры.

Предметом переговоров может быть все, что угодно. Повод для их проведения — достижение чего-то лучшего по сравнению с результатами, которые можно получить без переговоров.

Исключительно большое значение для переговоров имеет четкое определение целей их проведения. В международной практике цель переговоров различных субъектов оформляется в виде отдельного документа. Заметим, что такая задача обычно не ставится при проведении переговоров между частными лицами и иногда даже между лицами юридическими.

Любая проблемная ситуация, независимо от ее специфики, ставит перед участниками переговорного процесса ряд поэтапных задач, которые обе стороны должны решить для достижения соглашения. Например, следует заинтересовать партнера, помочь ему понять основные положения занятой позиции по проблеме, выяснить его отношение к предмету переговоров, вызвать у оппонента достаточную мотивацию для взаимоприемлемых действий, добиться согласия партнера взять на себя обязательство следовать совместно выбранному курсу действий.

Прохождение всех этих этапов является основой успеха переговорного процесса в целом.

Таким образом, переговоры — это сложное социально-психологическое взаимодействие; диалог равных, относительно независимых друг от друга партнеров; процесс взаимосогласованных действий субъектов для достижения необходимого соглашения.

### ***1.2. Основные характеристики переговорного процесса***

Виды переговоров. Все многообразие видов переговоров определяется признаком их классификации, т.е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими критериями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный

статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

В переговорах явно выделяется то, что может быть названо объектной или предметной стороной. Тогда переговоры могут быть финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

О чем бы переговоры не велись, их участниками выступают люди. В этом их субъектная сторона. В соответствии с этим переговоры могут быть межличностными (переговоры проходят между отдельными индивидами), межорганизационными (переговоры проходят между отдельными организациями), межнациональными (переговоры проходят между отдельными государствами), индивидуальными (два человека договариваются о реализации своих общих целей), индивидуальными с посредником (медиатором), коллективными (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду), двусторонними (в переговорах участвуют две стороны, представленные индивидуально или коллективно), трехсторонними, многосторонними.

С точки зрения характера коммуникации переговоры можно классифицировать следующим образом:

- деловой разговор. Это вербальная (словесная) форма ситуационного контакта для достижения некоторого соглашения;
- беседа: предметный, упорядоченный диалог;

- обсуждение и собеседование. Это разновидность беседы с постановкой дискуссионного вопроса;
- заявление. Это высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения;
- сообщение. Это система заявлений, объединенных определенной темой;
- спор. Это словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;
- полемика. Это спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований;
- дискуссия. Это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса;
- дебаты, прения. Это обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении;
- диспут. Это публичный спор.

С точки зрения территориального статуса переговоры могут быть чисто внутренними и международными. Международные переговоры нередко ведутся на основе международных организаций (ООН, ЕЭС, ЮНЕСКО, НАТО и др.).

С точки зрения направленности взаимодействия переговоры могут быть в рамках конфликта и в рамках сотрудничества.

Когда переговоры идут в рамках сотрудничества, их участники создают между собой новые отношения, позволяющие им совместно до-

стичь какую-либо цель. Их задача состоит в том, чтобы конкретно договориться о путях ее достижения и организовать взаимодействие сторон так, чтобы, например, прибыль была максимально возможной, не забывая при этом о вкладах каждого и распределении полученного.

Когда переговоры идут в рамках конфликта, тогда основной акцент делается, как правило, на распределении или перераспределении имеющегося имущества, полученной прибыли, территории, находящейся под контролем и т. д.

С точки зрения результата переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т.е. безрезультатные.

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие виды переговоров.

Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво, либо непринципиальные изменения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры.

Переговоры с целью нормализации отношений. Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества).

Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут, быть разные, в том числе, вполне обоснованные.

Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.

Переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, средств массовой информации и др.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию), сужения противоречий (частичное согласие), снятия противоречия (полное согласие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямыми и непрямыми (косвенные).

Прямые переговоры — это такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи.

Непрямые (косвенные) переговоры — это такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут располагаться не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между ними обеспечиваются исключительно через посредников.

Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу.

Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.

Иногда говорят об уровне переговоров. В понятие «уровень переговоров» включается социальный и политический статус участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть: на высшем уровне (ведутся между главами государств или

правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов.

Уровень переговоров имеет не только протокольное значение. Как правило, чем выше уровень переговоров, тем более важные проблемы на них обсуждаются и более важные решения на них принимаются. Более того, ряд вопросов вообще не может быть решен на другом, более низком, уровне.

Функции переговоров. Не во всех ситуациях переговоры необходимы. К ним обращаются в следующих случаях: когда односторонние действия невозможны; односторонние действия невыгодны; когда в законодательном порядке нет предусмотренных процедур; когда досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное; когда отсутствуют судебные прецеденты и нет строго регламентированных моделей поведения.

В переговорах нет необходимости: когда имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного); стороны настроены непримиримо (споры можно разрешить только в суде); сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

Существуют два главных предназначения переговоров — разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Второстепенные функции переговоров следующие.

Информационная функция переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их невыгодности или преждевременности. В таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.

Коммуникативная функция ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако, если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.

Координационно-регулятивная, а также контролирующая функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например, в плане хода их реализации.

Отвлечение внимания партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

Пропагандистская. Эта функция реализуется, во-первых, когда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя обще-

ственном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

Субъекты и предмет переговоров. Субъектное представительство на переговорах может быть достаточно сложным, многоуровневым. Считается, что в переговорном процессе имеются явные и неявные субъекты.

К явным субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс. Это прежде всего лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют. За ними иногда просматривается авторитет участника переговоров, по отношению к которому сами партнеры выступают лишь как его полномочные представители, выразители его взглядов. Таким авторитетом может быть правительство, парламент, совет (директоров, например). Именно он принимает решения стратегического плана в отношении переговорного процесса. Однако и за ним (за авторитетом) стоит суперсубъект переговоров — народ, акционеры, товарищества, ассоциации и т. п.

Неявными участниками переговорного процесса могут выступать эксперты. Их задача состоит в том, чтобы давать оценку переговорной ситуации, в качественном и количественном ее измерении, а также выявлять источники, причины, исторические формы проявления той

проблемной ситуации, которая стала предметом переговорного процесса.

Эксперты просчитывают варианты тех или иных решений и их значимость. На основе экспертных оценок явные субъекты переговорного процесса принимают решения. Практические рекомендации экспертов не служат для явных участников переговоров императивами. Последние выбирают те возможности, которые позволяют реализовать собственную позицию максимально эффективно.

Предметом переговоров являются взаимопринятые предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном.

На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес. Например, финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недвижимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое желание, которое должно быть удовлетворено, может являться для людей поводом, по крайней мере потенциальным, для переговоров.

На абстрактном уровне анализа предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

Позиции и пропозиции в переговорах. В рамках переговорного процесса стороны приходят к согласованному решению о предложениях, которые будут обсуждаться. В этих предложениях определены позиции сторон, суть которых состоит в том, что в них каждая из сторон с помощью своих собственных предложений дает свое видение путей разрешения проблемной ситуации или предмета переговоров.

Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция — это, по существу, тезис.

Поскольку позиция в переговорах достаточно релятивная (относительна), то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персонифицирована («моя» или «его» позиция), и это — исходное кредо участников переговорного процесса.

Требования к формулированию позиции: она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно, в документе к предъявлению оформлена в действительном наклонении (никакие формы сослагательного наклонения — «может быть», «вероятно», «предположительно» и т.п. не допустимы), в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных

предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицания.

Пропозиции — это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции — это, по существу, аргументы и факты.

К пропозициям предъявляются те же требования, что и к позициям, кроме того, всякая пропозиция:

- должна быть неоспоримо доказанным положением;
- содержание пропозиций не должно изменяться в ходе переговорного процесса;
- применительно ко всякой пропозиции должны четко фиксироваться ее основания: факты, выводы, гипотезы; пропозиции должны быть достаточными для обоснования позиции;
- всякая пропозиция служит основанием для чего-то, но не для всего (закон ограничения пропозиций);
- выявление недоброкачественной пропозиции предполагает изъятие самой позиции из предметного поля переговоров (закон обратной связи).

Таким образом, обширная переговорная практика показывает, что именно позиции сторон, а не проблемы обсуждения, предопределяют направление переговоров, особенно если о них было заявлено публично. Позиции, о которых было поспешно заявлено публично, как правило, ограничивают спектр возможных решений основной проблемы переговоров.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Подходы авторов к определению понятия «переговоры».
2. Раскройте содержание и структуру понятия «переговорный процесс».
3. «Переговоры» — как взаимодействие двух сторон и как способ решения спорных вопросов.
4. В чем выражается роль переговоров в жизни общества?
5. Раскройте содержание понятия «виды переговоров».
6. Охарактеризуйте критерии классификации видов переговоров.
7. Перечислите виды переговоров в зависимости от различных критериев классификации.
8. Раскройте основные функции переговоров в современном обществе.
9. Что может быть предметом переговоров?
10. Раскройте содержание понятий «позиция» и «пропозиция» на переговорах.
11. В чем состоят основные требования к формулировке позиций и пропозиций на переговорах?

## ГЛАВА 2. КУЛЬТУРА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

### *2.1. Речевая культура делового разговора*

Как ранее мы отмечали, деловой разговор является одной из вербальных (словесных) форм переговорного процесса. Рассмотрим специфику этой категории несколько подробнее.

Практика подтверждает, что «деловой разговор» — это также особая разновидность устной речи, понимаемый в самом широком смысле устный речевой контакт между людьми, связанными интересами дела, которые имеют необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

Каждодневно ведя деловые разговоры друг с другом, а также со своими клиентами, такие люди проявляют порой вопиющую речевую безграмотность, что существенно снижает их деловую активность и не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал. В то же время деловой разговор как научное понятие в современной лингвистике отсутствует.

Между тем такая речь имеет свою лексико-грамматическую и стилистическую специфику, которая проявляется в том, что ее сугубо деловой и конкретный характер препятствует проникновению грамматико-стилистических средств художественной литературы, зато влияние разговорно-бытового и официального делового стилей проявляются здесь наиболее ярко. Именно эти особенности в значительной мере

определяют организацию речевого материала делового разговора и его языковую специфику.

«Деловой разговор» — это в первую очередь устная деловая речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой. Прежде всего, деловой разговор представляет собой непосредственное общение, которое предполагает конкретного собеседника (или собеседников), что дает возможность непосредственно воздействовать на него (или на них). Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения, что существенно отличает устную деловую речь от ее письменной формы.

Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому деловой разговор полон непринужденных форм общения, а также некоторых грамматических и стилистических особенностей. Так, для этой разновидности деловой речи характерен определенный отход от обычных морфологических норм общелитературного языка, которые в деловом общении нередко рассматриваются как излишество, не позволяющее точно и кратко передать смысл высказывания.

### *Основные требования к деловому разговору*

К деловому разговору предъявляются требования правильности, точности, краткости и доступности речи. Рассмотрим каждое из них в отдельности.

Первое и неперенное требование к деловому разговору — правильность речи говорящих. Хотя нормы устной деловой речи не так строги, как у ее письменной формы, говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка. Необходимость соблюдения этого требования продиктована тем, что большинство участников деловой беседы, которые сами допускают речевые погрешности, не упустят случая отметить (если не вслух, то про себя) наиболее очевидные ошибки в речи беседующего с ними партнера. К тому же пока вы не будете твердо знать, что ваша речь с точки зрения ее лексико-стилистических норм является правильной, вам не избавиться от ощущения неуверенности. Только полная уверенность в этом отношении дает возможность сосредоточиться не на словах, а на деле.

Чтобы речь была правильной, слова следует употреблять в строгом соответствии с их значением. Между тем ошибки в словоупотреблении — наиболее распространенный речевой недостаток участников деловых разговоров. Возьмем такой пример: «Погода СОПУТСТВОВАЛА разгрузке платформ» (вместо «БЛАГОПРИЯТСТВОВАЛА»). В данном случае использовано слово без учета его семантики. Подобные ошибки возникают в результате стилистической небрежности говорящих, невнимательного отношения к слову или плохого знания языка.

Употребление слов без учета их семантики часто меняет значение высказывания. Например: «Возведение основного корпуса завода совпало с резким ухудшением **КЛИМАТИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ**». Говорящий имел в виду, конечно, погодные условия (плохую погоду), климат не может измениться за несколько месяцев, в течение которых велось строительство упомянутого заводского корпуса.

Употребление слов без учета их семантики может стать причиной нелогичности и даже абсурдности высказывания. Так, во фразе «**ДЕКАДА** технической книги будет проходить **ПЯТЬ ДНЕЙ**» говорящий забыл или не знал, что слово «декада» означает «десять дней». Но чаще неправильное словоупотребление приводит к логическим ошибкам, которые обычно выражаются в подмене понятия.

Не всегда говорящие умело пользуются в своей речи антонимами. Рассмотрим следующую довольно часто звучащую в деловых разговорах фразу: «**В СИЛУ СЛАБОГО** контроля...». Здесь первое из слов антонимической пары, выступая в функции предлога, не должно было бы сохранить первоначальное лексическое значение, но из-за близкого соседства его антонима это значение «проявилось», и соединение несовместимых понятий стало причиной нелогичности высказывания.

Небрежное отношение к языку может стать причиной речевой недостаточности — пропуска слов, необходимых для точного выражения мысли: «**КАФЕДРА НАЧИНАЕТСЯ** ровно в 12 часов» (пропущено

«заседание»). Речевая недостаточность обычно возникает, когда говорящий торопится и не следит за правильностью высказывания, что наносит серьезный ущерб смысловой стороне речи.

В отдельных случаях пропуск слов может совершенно исказить мысль: «Для ускорения погрузки товара нужно объединить все портовые службы» (надо: объединить УСИЛИЯ всех портовых служб).

Причиной стилистических погрешностей очень часто становится неудачный выбор синонима. Например, во фразе «Необходимо ОГРАДИТЬ товар от усушки» вместо глагола «оградить» следовало бы употребить его синоним «УБЕРЕЧЬ».

Если говорящий затрудняется дать точное определение того или иного понятия, может возникнуть неоправданное нанизывание синонимов, которые выражают мысль приблизительно, порождая речевую избыточность, например: «У наших сотрудников в последнее время много ПРОПУСКОВ и ПРОГУЛОВ. Нам следует обеспечить РИТМИЧНУЮ и БЕСПЕРЕБОЙНУЮ работу».

Очень часто в деловом разговоре наблюдается смешение паронимов (т. е. слов, имеющих сходство в морфологическом составе и, следовательно, в звучании, но различающихся по значению), что приводит к грубым лексическим ошибкам. Чаще всего это вызывает нарушение лексической сочетаемости, например: ПРЕКЛОНИТЬ голову

(надо: склонить); красивая и ПРАКТИЧЕСКАЯ одежда (надо: практичная).

К смешению паронимов близка лексическая ошибка, состоящая в замене нужного слова его искаженным вариантом. Так, вместо прилагательного «внеочередной» говорят «неочередной», вместо «заимобразно»- «взаимобразно».

Грубые лексические ошибки в речи могут быть вызваны ложными ассоциациями, которые часто возникают под влиянием неправильного выбора паронима. Нередко путают слова «статут» и «статус», «апробировать» (т.е. дать официальное одобрение на основании проверки) и «опробировать» (т.е. подвергнуть испытанию, пробе до применения). Для правильного употребления слов в речи недостаточно знать их точное значение, необходимо еще учитывать лексическую сочетаемость слов, т.е. их способность соединяться друг с другом. Непроизвольное нарушение лексической сочетаемости — весьма распространенный недостаток устной речи. Так, часто говорят: встреча созвана, беседа прочитана, завершить обязательства, усилить внимание, повысить кругозор. Нередко можно услышать фразу «УДОВЛЕТВОРЯТЬ современным ПОТРЕБНОСТЯМ», в которой смешаны сочетания УДОВЛЕТВОРЯТЬ ТРЕБОВАНИЯ и ОТВЕЧАТЬ ПОТРЕБНОСТЯМ. Или еще пример: «С поставщика ВЗЫСКАЛИ МАТЕРИ-

АЛЬНЫЙ УЩЕРБ в пользу заказчика» (материальный УЩЕРБ может быть ВОЗМЕЩЕН, ВЗЫСКАНЫ могут быть ДЕНЬГИ).

Нельзя просторечные слова соединять с книжными или сочетать высокие, торжественные обороты с обычными, нейтральными, например: «После этого он стал ПОБОРНИКОМ экономии на каждой операции» (можно было бы сказать проще: «Он предложил экономить на каждой операции»).

Очень важно не только правильно выбирать слова, но и строить из них предложения. Между тем в деловых разговорах очень часто не обращают внимания на правильность построения высказываний. Ошибки возникают тогда, когда говорящие вместо беспредложных конструкций неоправданно употребляют предложные сочетания, например: показатели по использованию (вместо: показатели использования), оперировать с этими данными (вместо: оперировать этими данными).

В других случаях, наоборот, вместо предложной конструкции употребляют беспредложную, например: «При подготовке машины учитывалась также потребность ее дозаправки (вместо: в ее дозаправке).

Нередко встречается неправильный выбор предлога или неуместное его использование, например: «Дирекция указала О ТОМ, что...» (надо: указала НА ТО, что...). «Фирма-поставщик настаивает О ТОМ, чтобы...» (надо: настаивает НА ТОМ, чтобы...).

Особенно часто в деловом разговоре используется без должных оснований предлог «по». Например: «Инструктаж проведен по той же теме» (вместо: на ту же тему). «Составлен ГРАФИК ПО ПРОВЕДЕНИЮ дополнительной доставки товаров» (вместо: ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ). «Предприятие добилось большого успеха ПО СНИЖЕНИЮ себестоимости своей продукции» (вместо: успеха В СНИЖЕНИИ).

При пользовании причастными оборотами следует учитывать при-  
сущие им грамматические особенности, чтобы предупредить возмож-  
ные нарушения литературной нормы. Часто в деловых разговорах  
встречаются следующие ошибки:

– смешиваются временные значения причастий, например:  
«Председатель собрания, ВЫСТУПАЮЩИЙ с заключительным сло-  
вом, ответил на все заданные ему вопросы» (вместо: ВЫСТУПАВ-  
ШИЙ);

– ошибочно используются формы причастий на -щий от глаго-  
лов совершенного вида (со значением будущего времени), например:  
«Фирмы ПЫТАЮЩИЕСЯ это сделать» (вместо: КОТОРЫЕ ПО-  
ПЫТАЮТСЯ это сделать);

– неудачно используются возвратные формы (на -ся), которые  
могут иметь различные значения (страдательное, возвратное и др.),  
например: «Куры, ОТПРАВЛЯЮЩИЕСЯ на дополнительный от-  
корм» (вместо: ОТПРАВЛЯЕМЫЕ).

Как уже указывалось, характерной особенностью языка деловых людей является широкое использование отглагольных существительных. Однако неумелое употребление этой лексической категории порождает стилистическую неполноценность, а значит, и неправильность деловой речи. Большое количество отглагольных существительных утяжеляет слог, делает его сухим и трудноусвояемым. Обычны в деловом разговоре следующие недостатки при использовании конструкции с отглагольными существительными:

- усложнение речи, например: ПРОИЗВЕСТИ ПОВЕРТЫВАНИЕ рукоятки (вместо: ПОВЕРНУТЬ РУКОЯТКУ);
- использование слов, имеющих искусственный характер словообразования, например: разбитие тары, непредоставление складских помещений, невхождение в структуру фирмы и т. п.

В деловом разговоре используются (хотя и не так часто, как в письменной речи) различные типы сложных предложений. Но при этом говорящие не всегда соблюдают нормы их построения. К нарушениям таких норм относятся:

- неправильный выбор союза, например: «Расходимость товара повышается лишь тогда, ЕСЛИ активно ведется его реклама» (вместо «если» нужен союз «КОГДА», соотносительный со словом «тогда» в главном предложении);
- постановка рядом двух однозначных союзов (но однако, что будто бы и т. п.);

– повторение частицы «бы» в придаточном предложении, в котором сказуемое выражено условно-сослагательным наклонением, например: «ЕСЛИ БЫ эти рекомендации были БЫ использованы, фирма сохранила бы свое финансовое положение на прежнем уровне» (второе «бы» здесь лишнее);

– повторение одних и тех же союзов или союзных слов при последовательном подчинении придаточных предложений: «Развитие дочерних фирм идет так быстро, ЧТО можно надеяться, ЧТО они скоро станут конкурентоспособными».

**ТОЧНОСТЬ И ЯСНОСТЬ РЕЧИ** — важнейшее требование к любому деловому разговору. Под точностью деловой речи понимается соответствие высказываний мыслям говорящего. Чтобы речь делового человека была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Точность придает им ясность, а ясность высказываний вытекает из их точности.

Между тем в деловом разговоре не всегда добиваются точности словоупотребления. Дурная привычка щеголять мудреной книжной лексикой мешает говорить просто и понятно. Особенно вредит ясности и точности высказываний злоупотребление иностранными словами. Часто этому сопутствует и элементарное незнание смысла слова.

Очень часто в устной деловой речи ее точность нарушается в результате синонимии терминов. **ТЕРМИНОВ-СИНОНИМОВ В ОДНОМ ВЫСКАЗЫВАНИИ БЫТЬ НЕ ДОЛЖНО!**

Плохо, когда говорящий говорит то «разряжение», то «вакуум», то «водяная турбина», то «гидротурбина», или когда в одном случае он использует слово «томаты», а в другом - «помидоры».

В разговорной деловой речи для обозначения новых понятий нередко создаются новые слова от иностранных по словообразовательным моделям русского языка. В результате появляются такие неуклюжие термины, как «шлюзовать» (от «шлюз»), «штабелировать» (от «штабель»), «кабелизировать» или «каблировать» (от «кабель»).

Нельзя также признать правомерной замену привычных, вошедших в язык терминов новыми, образованными на иностранный манер (сейчас это особенно модно). Например, вместо понятного всем слова «штабелеукладчик» можно часто услышать «штабилер» и даже «шта-биятор». Еще хуже, когда в результате такой замены появляется не совсем благозвучный термин, например, вместо «сортировочной машины» — «сортиратор». От слова «блюдо» работники современной ресторанной службы образовали уродливые термины «блюдаж» и «разблюдовка».

В деловой речи часто встречаются слова, не ставшие общеупотребительными, но активно используемые в деловой сфере. Это так

называемые профессионализмы, которые служат для обозначения различных производственных процессов, орудий производства, сырья, получаемой продукции и т.д. В отличие от терминов, представляющих собой официальные научные наименования специальных понятий, профессионализмы воспринимаются как «полуофициальные» слова, не имеющие строго научного характера. Например, в производстве и эксплуатации автомобильной техники бытуют профессионализмы **БАРАНКА** — рулевое колесо, **КОРЗИНКА** -механизм сцепления. В устной речи полиграфистов можно услышать: **ХВОСТ** — нижнее наружное поле страницы, а также нижний край книги, противоположный ее головке, **ЗАБИТЫЙ** шрифт — шрифт, находящийся долгое время в набранных гранках, и т. п.

Преимущество профессионализмов перед их общеупотребительными эквивалентами в том, что они служат для разграничения близких понятий, которые для неспециалиста имеют одно общее название. Благодаря этому специальная лексика для людей одной профессии является средством точного и лаконичного выражения мысли. Однако информационная ценность профессионализмов утрачивается, если с ними сталкивается неспециалист. Поэтому использование профессионализмов в речи бизнесменов нежелательно, и его следует отнести к недостаткам словоупотребления.

К явным недостаткам деловой речи относится использование в ней слов-паразитов: «так», «так сказать», «понимаете», «значит», «вот», «это самое» и др. Такие слова не украшают деловую речь, а только вызывают раздражение слушателей. Практически они бесполезны.

Слова-паразиты — языковое явление, о котором стоит поговорить. Это такая же проблема, как и проблема правильного выбора слов. Слова-паразиты — это помеха, причем немалая. Они делают речь водянистой, отбирают у нее силу и эмоциональность. Как правило, эти слова доказывают: вы не уверены в том, что говорите. Однако многие так привыкли к ним, что заполняют ими все паузы в речи.

Паузы между предложениями, группами слов, выражающими законченную мысль, должны быть. Нет необходимости заполнять их чем-либо. Кроме того, непрерывно произнося какие-либо звуки, вы лишаете себя тех ничем не занятых мгновений, во время которых можно спокойно подумать о том, что сказать собеседнику.

Использование штампов и канцеляризмов в деловой речи вполне закономерно, однако это совершенно не означает, что ими можно злоупотреблять. Между тем речь многих бизнесменов часто страдает от обилия именно таких слов и словосочетаний, которые придают ей бездушно-казенный характер и без нужды усложняют. Например: «Первичное обслуживание закупаемых машин производится на базе использования обычного шоферского инструмента».

Некоторая доля ошибок, связанных с неточностью речи, возникает от того, что многие отечественные бизнесмены не имеют должного образования и слабо разбираются в специальной терминологии. Поэтому они часто заменяют непонятное им слово знакомым или близким по звучанию. Так, некоторые слово «движитель» заменяют на «двигатель», «остойчивость судна»- на «устойчивость судна», «рефлюкс»- на «рефлекс», «уайт-спирит»- на «спирт», «цилиндровый»- на «цилиндрический» и т. д.

Снижает точность сообщаемой информации проникновение в речь деловых людей просторечных и жаргонных слов цехового обихода, которые употребляются вместо соответствующих терминов. Часто на презентациях ряда фирм их работники при характеристике эксплуатационных достоинств выпускаемой техники говорят: «исключен ПОРЫВ проводов», «ПОГИБ пластины в пределах допуска», «ЗАВИСАННИЕ щеток быстро устраняется», «СКОЛ изолятора не происходит».

Точность и ясность устной деловой речи обусловлена не только целенаправленным выбором слов и выражений. Не менее важен выбор грамматических конструкций, предполагающий точное следование нормам связи слов во фразе. Возможность по-разному объединять слова в словосочетания порождает двусмысленность. Так, двузначна

конструкция: «В других товарах подобные маркировки отсутствуют» (другие товары или подобные маркировки отсутствуют — неясно).

Причиной неясности высказывания может стать неудачный порядок слов во фразе. Например: «Четыре подобных автомата обслуживают несколько тысяч человек». В этой фразе подлежащее не отличается по форме от прямого дополнения, и поэтому неясно, кто (или что) является субъектом действия: автоматы или люди, которые их обслуживают?

**КРАТКОСТЬ** — важнейшее требование к любой форме деловой речи, поскольку такая речь характеризуется, как мы уже отмечали, сугубо прикладным характером в подаче сообщаемых сведений. Это означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя, избегая ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора. Каждое слово и выражение служит здесь цели, которую можно сформулировать следующим образом: по возможности точнее и короче изложить слушателям суть дела. Поэтому слова и словосочетания, не несущие никакой смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи.

Многословие, или речевая избыточность, чаще всего проявляется в употреблении лишних слов, которые свидетельствуют не только о стилистической небрежности, они указывают также на нечеткость, неопределенность представлений говорящего о предмете речи, что

часто идет в ущерб информативности, затемняя главную мысль высказывания.

Многословие проявляется в различных формах. Так, очень часто участники деловых бесед навязчиво объясняют всем известные истины или неоднократно повторяют одни и те же мысли, тем самым непреднамеренно затягивая деловой разговор.

Речевая избыточность может принимать форму ПЛЕОНАЗМА, под которым понимается одновременное употребление близких по смыслу и потому лишних слов (предчувствовать заранее, темный мрак, суть, повседневная обыденность, ценное сокровище и т.п.). Часто плеоназмы рождаются при соединении синонимов (долгий и продолжительный; смелый и мужественный; только лишь; однако тем не менее). Разновидностью плеоназма является ТАВТОЛОГИЯ, то есть повторение того же самого, другими словами. Повседневные разговоры деловых людей буквально переполнены повторениями одинаковых или близких по значению слов, например: «в августе МЕСЯЦЕ», «СХЕМАТИЧЕСКИЙ план», «пять ЧЕЛОВЕК шахтеров», «семь ШТУК трансформаторов» и т. п.

Тавтология может возникать при повторении однокоренных слов (рассказывать рассказ), а также при соединении русского и иноязычного слова, дублирующего его значение (впервые дебютировал, памятный сувенир). Последнее обычно свидетельствует о том, что гово-

рящий не понимает точного смысла заимствованного иноязычного слова. Так появляются сочетания «внутренний интерьер», «интервал перерыва», «юный вундеркинд», «мизерные мелочи», «ведущий лидер» и т. п.

Однако отдельные сочетания подобного типа настолько закрепились в речи, что их уже нельзя относить к речевым недостаткам. К ним, например, относятся такие, как «период времени», «монументальный памятник», «реальная действительность», «экспонаты выставки», «букинистическая книга».

К речевой избыточности деловой речи следует отнести и употребление без надобности иностранных слов, которые дублируют русские слова и тем самым неоправданно усложняют высказывание. Зачем, например, говорить «ничего экстраординарного», когда можно сказать «ничего особенного»; вместо «ординарный» — «обыкновенный», вместо «индифферентно» — «равнодушно», вместо «игнорировать» — «не замечать», вместо «лимитировать» — «ограничивать», вместо «ориентировочно» — «примерно», вместо «функционировать» — «действовать», вместо «диверсификация» — «разнообразие», вместо «детерминировать» — «определять», вместо «опробировать» — «проверить» и т. д.

Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям, например: «про-

мышленная индустрия» (в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленная»), «форсировать строительство ускоренными темпами» («форсировать» и означает «вести ускоренными темпами»), «потерпеть полное фиаско» («фиаско» и есть полное поражение).

К стилистическим формам многословия следует отнести прежде всего злоупотребление канцеляризмами, засоряющими язык деловых людей, придающими ему казенный оттенок. Примером могут служить следующие фразы: «Эти товары ДОПУСТИМЫ К ПРОДАЖЕ только после специальной обработки», «Переходные кольца в этом узле служат В КАЧЕСТВЕ изоляции», «Подача напряжения осуществляется здесь ЧЕРЕЗ ПОСРЕДСТВО двухполюсного контактора», «Разгрузку товаров производят НА БАЗЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ленточного конвейера».

Особенно часто канцеляризмы проникают в речь деловых людей в результате неуместного использования так называемых отыменных предлогов (в деле, по линии, за счет, в части), которые лишают такую речь эмоциональности и краткости. Например: «В ЧАСТИ удовлетворения запросов населения», «В ДЕЛЕ повышения экономичности работы двигателя», «ЗА СЧЕТ снижения налогообложения», «Выступая ПО ЛИНИИ критики».

Известно, что «каждый слышит то, что понимает». Поэтому следует максимально заботиться о ДОСТУПНОСТИ речи, особенно в про-

цессе делового разговора, когда требуется излагать свои мысли как можно проще и доходчивее.

Для того чтобы добиться этой цели, известный американский ученый П. Сопер в своей книге «Основы искусства речи» рекомендует использовать вспомогательный материал речи: определения, сравнения, примеры. Начнем с определений.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ нужны для слов, значения которых собеседники не знают, и для терминов, употребляемых говорящим в особом смысле. Обычно самый выразительный способ дать определение какого-нибудь понятия заключается в том, что вы скажете: «Приведу пример, поясняющий, что я имею в виду» — и затем изложите конкретный случай, который типичен для этого понятия.

Очень важны в речи СРАВНЕНИЯ. Умственный процесс сравнения — существенный фактор познания. Пока мы не знаем, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, мы не можем понять ее. Сравнения служат одной цели — сделать более ясными и убедительными те высказанные мысли, к которым они имеют непосредственное отношение.

Сравнения могут быть самыми различными.оборот речи, заключающий скрытое уподобление, образное сближение слов на основе их переносного значения, называется МЕТАФОРой. При сравнении часто используют выражение «подобно тому, как...» Более простран-

ная форма сравнения — АНАЛОГИЯ — представляет собой умозаключение: если два предмета схожи в одном отношении, то они схожи и в других.

Аналогии бывают фигуральными и в буквальном смысле. При фигуральной аналогии сравниваются два явления из различных областей, разного порядка. Они имеют только символическую связь. При аналогии в буквальном смысле сравниваются два явления из одной области, одного порядка. Аналогия в буквальном смысле обладает большей значимостью как доказательство в споре; фигуральная аналогия обычно стимулирует работу воображения.

**ПРИМЕР** — наиболее эффективный и доходчивый прием речи. При его помощи удастся как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера — конкретность. Примеры могут быть краткими или более подробными, фактическими или предположительными, шуточными или серьезными.

Краткие примеры незаменимы, когда приходится в условиях ограниченного времени пояснять многочисленные подробности.

Предположительные примеры не содержат утверждений о подлинных фактах, но они могут оказаться полезными, когда отвлеченные или общие идеи нужно сделать наглядными. При прочих равных условиях фактический пример производит большее впечатление, чем предположительный. У слушателя обычно возникает интерес уже при

словах: «А теперь позвольте рассказать вам об одном случае, действительно имевшем место...» Кроме того, только примеры-факты могут найти применение как доказательства или обоснования.

Риторический инструментарий деловой речи.

Чтобы деловое общение (деловые переговоры) было успешным, недостаточно знать специфику деловой речи, ее лексику, грамматику и стилистику. Надо научиться пользоваться своей речью так, чтобы заинтересовать собеседника, повлиять на него, завоевать на свою сторону, успешно говорить с теми, кто симпатизирует вам, и с теми, кто против вас, участвовать в беседе в узком кругу и выступать перед широкой публикой.

Наверное, нет таких профессий и специальностей, где искусство владеть, словом, не пригодилось бы. Но в некоторых областях человеческой деятельности, к которым, в частности, относится и бизнес, владение искусством речи является обязательным. Ведь деловому человеку, занятому в сфере предпринимательства, постоянно приходится общаться с людьми, беседовать, участвовать в коммерческих переговорах, проводить служебные совещания, вести прием посетителей и сослуживцев. Но чтобы хорошо говорить, мало знать, что сказать, надо еще знать, как сказать, т.е. владеть инструментарием ораторской речи, приемами риторики.

Если все это конкретизировать, то можно утверждать, что для того, чтобы научиться хорошо говорить, надо поставить перед собой следующие вопросы:

Как сказать правильно?

Как сказать понятно?

Как сказать красиво?

Как сказать убедительно?

О том, как сказать правильно и как сказать понятно, мы уже говорили в главе, посвященной основным требованиям к деловому разговору. О том, как сказать убедительно, можно прочесть в главе «Логическая культура делового разговора». Здесь же мы поговорим о том, как сказать красиво.

Говорить красиво учит особая наука — риторика, или наука о красноречии. Она излагает законы подготовки и произнесения публичных речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию. Особо подчеркнем, что это не просто наука о способах красивой подачи информации посредством устного слова, но свод конкретных законов и правил, обеспечивающих действенность речи, превращающих слово в средство влияния на других людей. Знание законов и правил красноречия особенно важно для людей дела. Пренебрежение ими — одна из существенных причин неудач многих предпринимателей, их низкого рейтинга в среде профессионалов — бизнесменов и в среде

потребителей. Поэтому в самых общих чертах опишем сущность ораторского искусства.

Риторика предполагает учет факторов, существенно влияющих на действенность делового общения (деловых переговоров).

Первый такой фактор — это СОСТАВ АУДИТОРИИ, ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности.

Второй фактор — СОДЕРЖАНИЕ и характер самого ВЫСТУПЛЕНИЯ. Здесь недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.

Третий фактор — объективная САМООЦЕНКА докладчиком своих лично-деловых качеств, компетенции в тех вопросах, с которыми он выступает перед людьми. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

Условно выделяют следующие стили деловых коммуникаций:

- «менторский» — поучительно-назидательный;
- «одухотворяющий» — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- «конфронтационный» — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;

– «информационный» — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-либо фактов.

Специалистам в области рекламы и связей с общественностью, менеджерам надо стремиться всячески избегать менторского тона при общении, а также остерегаться, чтобы с профессиональными успехами у них в голосе не начали появляться поучительно-назидательные нотки. Никакой позы, никакого проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию.

«Информационная» манера общения у менеджеров популярностью не пользуется. Они чаще всего прибегают к «одухотворяющей» манере, а в отдельных случаях используют «конфронтационный» стиль деловых коммуникаций. Обычно к нему прибегают, когда хотят активизировать внимание слушателей, втянуть их в обсуждение проблемы.

В практике работы с целевыми аудиториями необходимо опираться на следующие психолого-дидактические ПРИНЦИПЫ РЕЧЕВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: доступность, ассоциативность, экспрессивность и интенсивность.

Используя принцип ДОСТУПНОСТИ, необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и

производственный опыт. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Отсюда необходимость принимать во внимание эмоционально-психологические расслоения каждой аудитории. Для повышения доступности весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

Принцип АССОЦИАТИВНОСТИ связан с вызовом сопереживаний и размышлений у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний.

Принцип ЭКСПРЕССИВНОСТИ выражается в эмоционально напряженной речи выступающего, его мимике, жестах и позе, свидетельствующих о полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности.

Принцип ИНТЕНСИВНОСТИ характеризуется темпом подачи информации. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Надо учитывать темперамент людей, их подготовленность к восприятию конкретного вида информации. В связи с этим важны: умение выступающего

ориентироваться в настроении аудитории; способность аудитории работать в определенном информационном клише; умение выступающего предлагать аудитории необходимый скоростной режим усвоения информации.

Существует целый набор ораторского инструментария, элементами которого являются КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ. Рассмотрим их более подробно.

**Эффект ВИЗУАЛЬНОГО ИМИДЖА.** Как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому предприниматель должен взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, расположить к себе собеседника элегантными манерами и т.д.

Не следует допускать эксцентричности в одежде. Ничто в ней не должно связывать свободу движений. Не надевайте плотно обтягивающих костюмов, стесняющих движения плеч и рук. Мужчины должны быть чисто выбритыми, освободиться от ненужных вещей, оттопыривающих карманы. Женщинам рекомендуется по крайней мере оставлять дома кричащие украшения. Скромность в одежде предпочтительнее назойливого шика. Не вызывайте удивления и зависти — это помешает слушать то, что вы говорите.

Сопровождающие речь жесты являются одним из средств передачи информации, которые призваны ее усиливать и помогать убеждать слушателей. Целесообразность использования жестикуляции заключается в том, что в значительной части человеческая деятельность осуществляется при помощи рук, и поэтому их положение и движение стали наиболее характерными для выражения наших переживаний.

Восприимчивость к жестикуляции глубоко заложена в сознании слушателя. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Но они должны быть адекватны содержанию речи, надлежащим образом подчеркивая некоторые смысловые элементы. Осмысленная и выразительная работа рук от кистей до самых плеч создает впечатление мужественной силы и отвечает естественной человеческой потребности в движении, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности.

Очень вредят оратору искусственные, театральные жесты, которые выдают неискренность речи, оставляя осадок предубеждения и недоверия. Говорящий не должен специально придумывать жесты, но контролировать их он обязан. При этом следует руководствоваться следующими правилами.

1. Жесты должны быть естественными. Прибегайте к жесту только по мере ощущения потребности в нем.

2. Жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом.

3. Управляйте жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.

4. Вносите разнообразие в жестикуляцию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность.

5. Жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории.

Эффект ПЕРВЫХ ФРАЗ закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей. В первых фразах должна быть сосредоточена интересная информация, с элементами оригинальности, сразу приковывающая к себе внимание.

Эффект АРГУМЕНТАЦИИ. Речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации.

Эффект ПОРЦИОННОГО ВЫБРОСА ИНФОРМАЦИИ является одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Таким образом, высту-

пающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы порции «свежей» информации.

Эффект ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТИ — это грамотное построение предложений, правильные словоударения, использование метафор, гипербол и т.п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена.

Эффект РЕЛАКСАЦИИ (РАССЛАБЛЕНИЯ). Тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на благожелательный лад. Но, прибегая к шутке, не следует забывать того, что в свое время сказал Д. И. Писарев: «Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью, тогда начинается умственное распутство».

Главным понятием риторики является оратор (от латинского «*orare*» — говорить). Люди, к которым обращены его слова, составляют аудиторию (по латыни «*audire*» — слышать). Оратор и аудитория в процессе публичного выступления взаимодействуют друг с другом.

Когда оратор говорит перед аудиторией, им, как правило, движут два желания: поделиться своей мыслью и передать чувства, им испытываемые. Сочетание мысли и чувства, рационального и эмоционального элементов речи составляют суть ораторского искусства. Проти-

воречия здесь нет. Оба этих элемента в ораторской речи правомерны. Дело в том, что человеческое мышление осуществляется в двух формах: логической и образной, им соответствуют две разновидности познания — наука и искусство, и они взаимно дополняют здесь друг друга. В этой связи ораторская речь представляет собой своеобразный вид эмоционально-интеллектуального творчества, воплощаемого посредством живого слова: она одновременно воздействует и на сознание, и на чувства человека. Мастерство публичного выступления и состоит в том, чтобы умело использовать обе формы человеческого мышления.

Все вышесказанное позволяет заключить, что ораторская речь сочетает в себе воздействие не только на разум слушателей, но и на их чувства, поэтому эмоциональность — совершенно естественное и вместе с тем необходимое качество публичной речи, которое помогает воспринять и усвоить ее содержание.

Эмоциональным выступление бывает обычно тогда, когда оратор испытывает чувства, которые созвучны его аудитории. Существуют особые языковые средства, относимые к понятию «образность речи», при помощи которых оратор оказывает эмоциональное воздействие на слушателей. Такие средства подробно освещены в многочисленных книгах и статьях, поэтому ограничимся лишь кратким их перечислением.

Важнейшими **ЛЕКСИЧЕСКИМИ СРЕДСТВАМИ** выразительности речи (тропами) являются: гипербола (образное преувеличение), олицетворение (одушевление неодушевленного), эпитет (образное определение), сравнение (сопоставление двух предметов или явлений с целью более яркой характеристики одного из них через свойства другого), метафора (перенос на один предмет свойства другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту), метонимия (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий), синекдоха (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части и наоборот).

К лексическим средствам выразительности относятся также и фразеологизмы — устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка, его самобытность. Во фразеологии запечатлен богатый исторический опыт народа, в ней отражены представления, связанные с трудовой деятельностью, бытом и культурой людей. Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность. К фразеологизмам примыкают пословицы, поговорки, присловья, крылатые слова и афоризмы.

Другая группа средств выразительности речи — это **СИНТАКСИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА** (фигуры речи). К ним принято относить: рито-

рический вопрос (утверждение или отрицание, облеченное в форму вопроса, которое в себе самом содержит ответ и предназначается для активизации внимания и привлечения интереса слушателей), повтор — многократное повторение одного и того же слова или словосочетания с целью выделить или подчеркнуть наиболее существенные места высказывания. Разновидность повтора -анафора, т.е. повтор начальных слов, и эпифора, т.е. повтор заключительных слов, антитеза (оборот, в котором для усиления выразительности речи резко противопоставляются противоположные понятия), инверсия (намеренное нарушение обычного порядка слов), градация (расположение слов, при котором каждое последующее превосходит предыдущее по интенсивности), риторическое восклицание (особо эмоциональное утверждение или отрицание, цель которых привлечь внимание аудитории или побудить ее разделить мнение оратора).

Итак, мы рассмотрели основной ораторский инструментарий, который может быть весьма полезен в деловых коммуникациях. В заключение выделим наиболее **ОБЩИЕ СОВЕТЫ ПО ОРАТОРСКОМУ ИСКУССТВУ**, которые являются кратким обобщением всего ранее изложенного.

1. Выступайте только тогда, когда вам есть что сказать и когда вы уверены в важности или полезности вашей речи.

2. Не начинайте свою речь сразу, как только вам дали слово. Немного подождите. Дайте слушателям на вас посмотреть секунд 15–20. Затем посмотрите на аудиторию, улыбнитесь и скажите «здравствуйте».

3. Если вы решили прочесть свою речь, делайте это так, словно вы говорите с собеседником. Если вы говорите «без бумажки», все равно время от времени зачитывайте короткие справки и цифры, пусть даже вы их помните. Это снимет сомнения слушателей в достоверности вашей информации.

4. Речь должна быть ограничена предметом обсуждения и опираться на строго проверенные и отобранные факты.

5. Не останавливайте взгляд на отдельных лицах. Помните, что долгий пристальный взгляд оставляет неприятное чувство. Поэтому скользите взглядом по отдельным слушателям. Это привлекает внимание слушающих и вызывает их расположение.

6. Говорите выразительно, ибо выразительная речь способна передать огромную массу оттенков мысли.

7. Используйте весь запас слов своего лексикона. Старайтесь исключить из своей речи канцеляризмы и вульгаризмы. Избегайте также книжного стиля.

8. Возбуждайте внимание слушателей. Ожидание вызывает интерес и эмоции сильнее, чем что-то неожиданное. В начале речи намекайте

ните, что главное будет впереди и несколько раз напомните об этом. Надо с первых же слов посадить слушателя на «крючок» интереса, на ожидание «сюрприза».

9. Научитесь держать паузу. Это поможет сосредоточить внимание на важных мыслях, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное.

10. Соединяйте слово с жестом. Часто выразительный жест понятен без слов. Жесты должны быть скупыми, точными и выразительными. Мимика должна быть умеренной и доброжелательной.

11. Меняйте темп речи. Это придает ей выразительность. Смена темпа речи меняет и скорость восприятия, не давая слушателю отвлечься. Меняйте также и тон голоса — он должен то повышаться, то понижаться. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяют слово или фразу на общем фоне.

12. Говорите громко, внятно, отчетливо, выразительно, но не повышайте голоса без особой необходимости.

13. Стремитесь избегать менторского тона, поучительно-назидательных ноток в голосе.

14. Имейте в запасе юмористические истории, шутки, байки и анекдоты, которые в трудных случаях могут вас выручить.

15. Всегда старайтесь начать выступление с чего-то необычного, а конец его сделать ярким и насыщенным, поскольку лучше всего запо-

минается то, что находится с краю, т.е. начало и конец выступления. Если все же главные тезисы по логике изложения попадают на середину, то следует в конце выступления резюмировать их.

### *Техника речи*

Для делового разговора (переговоров) большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т.е. правильное литературное произношение). Суть техники речи в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Такая организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Сила голоса оратора имеет очень большое значение для аудитории. Если он говорит чрезмерно громко да еще имеет крикливый голос, то это вызывает раздражение у слушающих его людей, и эффект выступления существенно снижается. Если оратор говорит тихо, его могут слышать только находящиеся рядом, а до остальных суть его речи не доходит, что также вызывает неудовольствие аудитории. Поэтому говорить надо так, чтобы была полная уверенность, что речь не утомляет слушающих и всем им хорошо слышно.

Как тихая, так и громкая речь может быть монотонной, что быстро утомляет аудиторию, и она перестает слушать оратора. Чтобы избе-

жать этого, во время выступления постепенно и плавно то повышайте, то понижайте голос, делайте его то громким, то тихим.

Оратор, который хочет быть убедительным, говорит медленно и в низкой тональности. Но он должен оставаться в рамках естественного диапазона своего голоса, иначе он будет казаться неискренним.

Чтобы добиться звучности голоса, необходимо правильно поставить дыхание. Это означает дышать глубоко, включая диафрагму в процесс вдоха и выдоха. Это значит также уметь контролировать свое дыхание, экономно распределяя выдох. У хорошего оратора соотношение длительности вдоха и выдоха должно быть 1:15 — 1:20.

Многие ораторы ошибочно считают, что вдох нужно делать на знаках препинания или по окончании фразы. На одном вдохе можно произнести только короткую фразу. Если же вы произносите длинную фразу, то по мере приближения ее конца неизбежно падают сила и звучность голоса. Хорошая звучность заключается не в том, чтобы на данные звуки затратить тот или иной запас воздуха, а в том, чтобы за ними был обеспечен воздушный столб, непрерывно и с силой подпирающий и выталкивающий их. Поэтому дышать надо часто, поддерживая постоянный запас воздуха, причем вдох делать следует во время естественных (логических) пауз и незаметно.

Кроме чисто физиологических, есть и психические предпосылки полноты и звучности речи. Это уверенность в себе, душевный подъем,

увлеченность предметом разговора. Чем лучше подготовлен оратор, чем большим количеством интересных фактов он располагает, тем увереннее себя чувствует и, как следствие, тем легче ему придать своему голосу звучность и выразительность.

Техника говорения включает в себя и понятие темпа речи, который характеризуется такими показателями, как быстрота речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.

Скорость речи весьма разнообразна и зависит от особенностей самого оратора и характера содержания его речи. Большинство ораторов произносят от 120 до 150 слов в одну минуту.

Торопливость речи, вызываемая робостью, — один из наиболее распространенных и серьезных недостатков. Слишком быстрая речь является следствием полного безразличия оратора к аудитории. Хорошие ораторы никогда не говорят скороговоркой. Они дают слушателям время, чтобы вникнуть в наиболее содержательные мысли речи.

Вялая речь — порок флегматичных и ленивых людей. Такие ораторы долго раскачиваются, прежде чем вымолвят слово, а когда наконец добираются до конца высказывания, слушатель уже теряет способность следить за нитью их мысли.

Темп речи определяется также и длительностью звучания отдельных слогов и самих слов. Слоги как и слова, подобно гармонии, можно растягивать и сжимать, что зависит от их значения и выражаемых ими

чувств. Нервные, порывистые ораторы для наиболее выразительного звучания больше налегают на громкость, чем на протяжность звучания. В результате возникает неприятная для слуха резкость.

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда именно в интонации кроется истинный смысл сказанного.

Психологи насчитали больше 20 интонаций, выражающих различные чувства: радости, удивления, страха, сомнения, негодования, восхищения, злобы и т.п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. О грустном надо говорить печальным голосом, о веселом — радостным.

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи. Это, естественно, находит проявление и в его голосе. Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30% интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи. Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, овладеть своими чувствами, думать в момент выступления только о нем и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать хорошо и верно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

В технике речи большое значение придается работе над дикцией. Многие ораторы говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов, неправильно артикулируя звуки, и в результате аудитория теряет интерес к выступлению, не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании выступающего.

В обычном разговоре такое произношение допустимо, так как смысл речи подсказывается ситуацией, общей темой беседы, т.е. собеседники понимают друг друга с полуслова. Если же один из них и не понял чего-либо из речи другого, он тотчас же его переспросит. Во время выступления перед большой аудиторией понимания с полуслова быть не может.

Слова должны произноситься четко и ясно, поскольку любое отклонение от норм произношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла.

Особенно распространенным недостатком среди деловых людей являются ошибки в произношении и ударении, которые отвлекают их собеседников от существа сказанного и создают негативный психологический фон. Поэтому надо постоянно следить за правильным произношением и ударением. В качестве примера при — \_ ведем слова, в которых в процессе делового разговора чаще всего делаются неправильные ударения: валовОй (не вАловый), оптОвый, экспЕрт, созво-

нИмся, принЯть, алкогОль, вИдение (способность видеть), видЕние (призрак), департАмент, каталОг, диалОг (не диАлог), дистиллирО-  
ванный, добЫча, договОр (мн. договОры), докумЕнт, занятОй (чело-  
век), зАнятый (дом), заслуженный, избалОванный, квартАл (четверть  
года), киломЕтр, колОсс, магазИн.

Если вы не уверены в правильном произношении или употребле-  
нии какого-либо слова, обратитесь к словарю ударений, толковому и  
орфографическому словарям.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где вы-  
ступает оратор. Чем больше пространства, тем речь должна быть  
медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так  
быстро, как свет. Для того чтобы звуковые волны не смешивались и  
не заглушали друг друга, нужно дать время для их распространения.  
Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может  
меньше внимания уделять громкости своего голоса. Речь оратора с  
хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, хорошо слышна в лю-  
бом помещении.

Хорошая дикция предполагает умение «держат паузу». Пауза об-  
легчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следу-  
ет перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже  
проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминаци-  
онным моментом речи и после — один из способов выделить его. Па-

уза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она также оттеняет наиболее существенные слова.

Главная задача паузы — психологическая. Она нужна для того, чтобы собрать внимание аудитории и дать ей рассмотреть говорящего, обеспечив тем самым возможность подготовиться к восприятию его речи. Ему же пауза нужна для того, чтобы успокоиться, снять излишнее волнение. Паузой можно заинтриговать слушателей, а ее отсутствием, внезапным началом речи ошеломить их. В обоих случаях — это психологический прием, цель которого привлечь внимание, вызвать интерес.

Учеными экспериментально установлено, что интонации и паузы способствуют 10–15 процентному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения.

Однако паузы в речи говорящего не всегда несут смысловую нагрузку. Чаще всего такие паузы возникают из-за того, что он затрудняется в поисках слова, которое наилучшим образом выразило бы его мысль. Эти паузы — свидетельства прерывистости устной речи, совершенно естественного ее свойства.

Если случаев прерывистости в речи говорящего немного, и они отражают поиски необходимого средства выражения мысли, их наличие не только не мешает аудитории, но порой даже активизирует ее. Од-

нако, когда прерывистость речи очень сильна, это свидетельствует либо о незнании оратором предмета речи, либо о его чрезмерном волнении, либо о плохом владении словом.

## ***2.2. Невербальная культура делового разговора***

Часто слова собеседника не соответствуют тому, что он на самом деле думает и чувствует. Но как это узнать? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно знать язык жестов и телодвижений, поскольку жесты и мимика лица являются точными индикаторами внутреннего состояния собеседника, его мыслей и желаний. Действительно, информация, считываемая с рук и лица, является более достоверной, чем полученная через обычный речевой канал общения, поскольку жесты и телодвижения управляются импульсами нашего подсознания.

Успех любого делового разговора в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите. Поэтому особое внимание нужно обращать на манеры, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

Понимание языка жестов и мимики позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной

частью такой связи. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, — с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, надо ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

О языке жестов и его географии написано мало. Принято думать, что с помощью жестов общаются не слишком образованные люди, а остальные предпочитают пользоваться ими в моменты усталости, когда нет сил разговаривать. С этими утверждениями не согласен американский зоолог Десмонд Моррис, написавший очень любопытную книгу «Голая обезьяна». Он пишет: «Люди с бедным словарным запасом имеют в своем распоряжении столь же бедный запас жестов».

Моррис утверждает, что язык жестов очень важен для оптимистов по натуре, активных и энергичных людей. По мнению автора, человек в течение суток использует не менее сотни жестов.

Все это позволяет сделать вывод, что если вы желаете достигнуть определенных успехов во взаимоотношениях с партнерами, клиентами и своими коллегами, вам необходимо овладеть хотя бы азами невер-

бального, т.е. бессловесного общения. В связи с этим целесообразно описать основные жесты и телодвижения и дать их толкования применительно к условиям ведения делового разговора.

### *Значение различных типов рукопожатий*

В деловом разговоре рукопожатие играет очень важную роль как в начале, так и в конце беседы. Но оно используется не только при приветствии. Это еще и символ заключения соглашения, знак доверия и уважения к партнеру. Таким образом, рукопожатие — очень важное невербальное средство, свидетельствующее о внутреннем состоянии собеседников и их внешней культуре. Поэтому имеет смысл рассмотреть наиболее распространенные в деловом мире рукопожатия, каждое из которых имеет вполне определенное значение.

Жест, когда рука подается вперед прямо, а кисть служит продолжением линии руки (при этом руки остаются в одинаковом положении), говорит о том, что встретились равные люди, испытывающие друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

Рука подается твердо и в то же время как-то ласково-галантно. Мы чувствуем, что она очень подходит к вашей. Так подает руку уверенный в себе человек, который знает, чего хочет, но может и приспособливаться к нам.

Если рука подается твердо, но в рукопожатии есть что-то застывшее, и нам приходится как бы приспособливать свою руку, чтобы не

чувствовать в пальцах кусок дерева — с нами здороваются жесткий человек, знающий, чего он хочет, в критических ситуациях требующий приспособления лишь от других.

Когда партнер подает руку твердо, но в том, как он берет и держит нашу, есть что-то собственническое и нам приходится слегка дернуть свою руку, чтобы освободиться от захвата, можно предположить, что этот человек хочет легкой добычи, и то, что «попало в его руки», не выпустит.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что та оказывается повернутой вниз своей ладонью — это властное рукопожатие. Оно свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером. В том случае, если перед вами женщина, которая также подает руку ладонью вниз, то это, наоборот, означает ожидание поддержки или является провоцирующим намеком на поцелуй руки и своего рода кокетством.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, — это покорное рукопожатие. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Пожатие прямой, несогнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиками пальцев напоминает пожатие прямой, несогнутой рукой: вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера по общению на удобном для себя расстоянии. Более мягкий вариант такого рукопожатия заключается в том, что партнер подает руку, кисть которой отклонена вниз от линии прямой руки.

При рукопожатии следует обратить внимание на положение корпуса здоровающих людей. Если партнер, протягивая вам руку, подается корпусом вперед, это свидетельствует о его заинтересованности в общении с вами, расположенности к вам. Если же при поданной руке его корпус остается прямым и даже несколько отклоняется назад, а голова слегка приподнята (подбородок задран вверх), то можно предположить несколько высокомерное отношение с его стороны.

Рукопожатие с использованием обеих рук (иногда его называют «перчаткой») встречается довольно часто. Его смысл заключается в демонстрации того, что его инициатор честен и ему можно доверять. При таком рукопожатии вы берете руку партнера правой рукой и дополнительно охватываете ее левой. Другая форма этого жеста: пожимая руку партнера своей правой, хлопываете еще и левой. Для пе-

редачи переполненности чувств используется левая рука, которая сверху кладется на правую руку. Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладется рука. Если рука кладется на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если рука кладется на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Рукопожатие с использованием обеих рук применимо только по отношению к близким друзьям и хорошо знакомым людям. Применять этот жест по отношению к клиентам и партнерам не следует, ибо они в подобной ситуации чувствуют себя крайне неудобно. Тем не менее многие политические деятели упорствуют в его использовании. Достаточно вспомнить телерепортажи о встречах политиков и руководителей нашего недалекого прошлого, да и настоящего.

Существует также несколько рукопожатий неформального общения. Прежде всего это жест, когда рука подается сбоку широким движением. Если он характерен для данного человека, то это говорит о его стремлении к навязыванию себя или просто о простоватости его характера. Если такой жест в целом не типичен для данного человека, то это показатель (иногда демонстративный) близости отношений.

Жест, когда в качестве рукопожатия делается быстрый взаимный хлопок по кончикам пальцев, используется обычно в ознаменование успешного результата тесного взаимного сотрудничества в важном

для обоих собеседников деле. В некоторых случаях такое «рукопожатие» носит характер установившейся традиции. Но чаще всего оно является своего рода игрой в молодежных коллективах.

Чтобы получить более исчерпывающую информацию о человеке по его рукопожатию, нужно также учитывать его интенсивность и длительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, длительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Чуть-чуть удлиненное по времени рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения — он как будто попал в капкан.

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатия у иностранцев. Например, при встрече с бизнесменами из Азии не надо сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

### *Позы собеседников и их психологическая роль*

В процессе делового разговора (переговоров) надо обращать внимание на позы собеседника, ибо они, как и жесты почти не фиксируются сознанием и потому гораздо лучше слов передают его истинные

мысли и настроения. Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Человек, стоящий перед большой группой людей и намеревающийся сделать какое-то сообщение или доклад, может получить существенную информацию о настроении аудитории, наблюдая за положением плеч и голов слушателей. Чем более негативно настроена и напряжена аудитория, или чем отрицательнее и враждебнее настроена очередь или другая группа людей, тем больше там поднятых плеч и опущенных уголков рта.

Поднятая голова и опущенные плечи могут означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией.

Опущенная голова, поднятые плечи могут выражать замкнутость, чувство поражения, презрения, неудовлетворенность, страх, неуверенность.

Поза, которую собеседник принимает, когда садится, тоже говорит о многом. Так, посадка на стул за спинкой означает агрессивность и иногда превосходство. Если собеседник сидит скрестив ноги, то внутренне он уже «кипит», а если скрещены еще и руки, то его враждебность достигла предела. В кресле все эти позы принять практически невозможно, поэтому, чтобы собеседника как-то «остудить», его лучше пересадить со стула. Возможность физического расслабления должна немедленно привести и к расслаблению психологическому, а потому и снижению остроты противостояния.

Собеседник, сидящий в позе «как вкопанный», с напряженно выпрямленным телом и «вросшими» в пол ногами, не отрываясь смотрящий на своего партнера, на самом деле его, как правило, не слушает и занят своими мыслями. Заинтересованный слушатель обычно сидит на краю кресла или стула, подавшись вперед, склонив голову вбок и опершись на руку.

Вообще наклон головы вбок — свидетельство заинтересованности, внимательного слежения за ходом мысли собеседника. Если нить повествования теряется, слушатель выпрямляется, приподнимается, а затем опускает плечи. Его взгляд начинает блуждать по стенам, потолку или лицам присутствующих. Обычно он делает телодвижение по направлению к выходу. Всё это свидетельствует о том, что разговор пора заканчивать.

На переговорах с партнером не следует принимать позу, характеризующую закрытость в общении и агрессивность: насупленные брови, чуть наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, сцепленные и особенно сжатые в кулаки пальцы. Не следует надевать очки с затемненными стеклами, особенно при первой встрече. Не видя глаз собеседника, партнер может чувствовать себя неловко, поскольку значительная доля информации, считываемой с глаз, оказывается ему недоступной. В результате будет нарушена атмосфера общения.

Позы участников беседы всегда отражают их субординацию. Очень важна психологическая субординация — стремление доминировать или, напротив, подчиняться, что может не совпадать со статусом.

Иногда собеседники занимают равное положение, но один из них стремится показать свое превосходство. Рассмотрим это на примере. Беседуют двое. Один из них присел на краешек стула, положив руки на колени, другой развалился, небрежно закинув ногу на ногу. Взаимоотношения этих собеседников легко понимаются, даже если не слышно, о чем идет речь: второй полагает себя хозяином положения, а первый — подчиняющимся (при этом неважно истинное соотношение занимаемых ими позиций). О стремлении к доминированию свидетельствуют такие позы: обе руки на бедрах, ноги чуть расставлены; одна рука на бедре, другая опирается о косяк двери или стену; голова чуть приподнята, руки перекинута у талии.

При желании подчеркнуть согласие с партнером собеседник часто копирует его позы и жесты. Так, если во время дружеской беседы один из собеседников сидит, подперев голову рукой, то другой почти автоматически делает то же, как бы говоря этим: «Я тоже такой же, и я так думаю».

При рассаживании участников официальных приемов также надо учитывать позы, которые они принимают. В рабочих кабинетах столы обычно ставятся буквой «Т». Чем выше положение руководителя, тем

больше эта буква. Посетителю предлагают сесть за стол, во главе которого находится хозяин кабинета. Сразу чувствуется отношение доминирования. Порой его стремятся специально подчеркнуть.

В том случае, если хозяин кабинета хочет показать себя на одном уровне с собеседником, он принимает его, садясь за отдельный стол, который может использоваться и для совещаний с подчиненными, если руководитель хочет держаться с ними «на равных».

Форма такого стола также имеет психологическое значение. Не случайно существует выражение «беседа за круглым столом». Круглый стол подразумевает равноправие участников, неформальный характер встречи, свободный обмен мнениями. Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неофициальный характер. Если в кабинете есть только один «Т»-образный стол, а хозяин кабинета не желает демонстрировать доминирование, то он покидает свое кресло и садится напротив, а при менее официальных разговорах — наискось от собеседника.

Очень выразительны позы, фиксирующие только положение тела, по которым также можно судить о внутреннем состоянии собеседника. Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы называем однозначными. В таких случаях поза, как правило, бывает прямой, без особых изгибов, и может быть описана прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Когда же соответствие

между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойные сигналы, и линия, соединяющая голову и ступни, становится ломаной.

В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние собеседников.

Жесты ОТКРЫТОСТИ свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака».

Жест «раскрытые руки» состоит в том, что собеседник протягивает навстречу вам руки ладонями вверх. Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда они гордятся своими достижениями, то открыто показывают свои руки. Когда же чувствуют свою вину, то прячут руки либо за спину, либо в карманы.

Жест «раскрытые руки» демонстрирует желание идти навстречу и установить контакт. Лучше всего начинать этот жест как бы из глубины, с уровня живота, направляя руки немного вверх в сторону собеседника.

Жест «расстегивание пиджака» также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показы-

вает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или положительное решение обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается положительное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

Жесты ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТИ И СКРЫТНОСТИ свидетельствуют о недоверии к вам, сомнениях в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебно настроенный или защищающийся человек улыбается, это означает, что он искусственно пытается скрыть свою неискренность.

Жесты и позы ЗАЩИТЫ являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы являются руки, скрещенные на груди. Они могут занимать три характерных положения:

1. Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех или более человек вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ожидать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, данный жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда беседа не носит конфликтный характер.

2. Если помимо скрещенных рук на груди собеседник еще сжимает пальцы в кулак, это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае надо замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то надо постараться сменить тему разговора.

3. Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прервать вас. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей пози-

ции. Поза скрещенных рук нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник «на пределе». И если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, может произойти срыв.

Укажем еще на один популярный среди деловых людей жест — те же скрещенные на груди руки, но с вертикально выставленными большими пальцами рук. Этот жест передает двойной сигнал: первый (скрещенные руки) — о негативном отношении, второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а для положения стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты РАЗМЫШЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом «рука у щеки», когда собеседник принимает позу «Мыслителя» Родена, опираясь рукой на щеку. Этот жест свидетельствует о том, что его что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

Когда собеседник занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. После того как решение принято, он прекращает это делать. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз — собеседник как бы что-то рассматривает вдали, ища там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы — ниже рта), это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты СОМНЕНИЯ И НЕУВЕРЕННОСТИ чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений). Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения. Когда собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос. Правда, здесь следует сделать оговорку: иногда люди потирают нос, потому что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Поза ОБИДЫ принимается собеседником, когда он обижен или оскорблен вашими словами. В этом случае он приподнимает плечи и опускает голову («набычивается»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т.п.). Вам следует переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его претензии к вам.

Жесты и позы, свидетельствующие о НЕЖЕЛАНИИ СЛУШАТЬ И СТРЕМЛЕНИИ ЗАКОНЧИТЬ БЕСЕДУ, достаточно красноречивы. Так, если во время беседы ваш собеседник опускает веки, это сигнализирует о том, что вы для него стали неинтересны, или просто надоели, или он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили такой взгляд у своего собеседника, учтите, нужно что-то изменить, чтобы разговор успешно завершился.

Жест «почесывание уха» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, — потягивание мочки — говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, если собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом и его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется

уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

В этой ситуации надо либо чем-то заинтересовать собеседника, либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о ЖЕЛАНИИ ПРЕДНАМЕРЕННО ЗАТЯНУТЬ ВРЕМЯ, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время для обдумывания окончательного решения, собеседник сосет дужки очков, постоянно снимает и надевает их, а также протирает линзы.

Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, лучше всего будет промолчать в ожидании. Если партнер вновь надевает очки, это означает, что он хочет еще раз «взглянуть» на факты.

Жест «расхаживание» служит знаком того, что не надо спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь «протянуть время», чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

Жестом УВЕРЕННОГО В СЕБЕ ЧЕЛОВЕКА, испытывающего чувство превосходства над другими, является «закладывание рук за

спину с захватом запястья». От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок». Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердится человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Этот жест используется для того, чтобы скрыть нервозность, но наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Показателем самодовольства и высокомерия служит также «шпицеобразное положение рук».

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и «закладывание рук за голову». Этот жест характерен также для «всезнаек». Многих собеседников он раздражает. Существует несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест. Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник демонстрирует превосходство, наклонитесь вперед с протянутыми ладонями и скажите: «Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?» Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа.

Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высокомерного собеседника сменить свою позу, что в свою очередь изменит его отношение. Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, от-

ставив на большое от него расстояние, спросить: «Вы не видели это?», заставив его наклониться вперед.

Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с ним, вам нужно повторить его позу. Однако в случае, если собеседник в позе «руки за голову» делает вам замечание, копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

Жесты **НЕСОГЛАСИЯ** можно назвать также жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собираение несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее распространенный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно обирает ворсинки с одежды, это является верным признаком того, что ему не нравится все, что говорится, даже если на словах он со всеми согласен.

Жесты **ГОТОВНОСТИ** сигнализируют о желании закончить разговор или встречу. Они выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Жесты, СВЯЗАННЫЕ С МАНЕРОЙ КУРИТЬ, указывают на то, как собеседник относится к сложившимся обстоятельствам: положительно или отрицательно. Прежде всего, нужно обращать внимание на направление, в котором он выдыхает дым изо рта — вверх или вниз.

Положительно настроенный, уверенный в себе и самодовольный человек выдыхает дым вверх почти постоянно; и наоборот, негативно настроенный человек, со скрытыми или подозрительными мыслями, почти всегда направляет струю дыма вниз. Выдыхание струи вниз из уголков рта свидетельствует о еще более негативном отношении.

О том, настроен человек положительно или негативно, можно судить и по скорости выдыхания дыма. Чем энергичнее струя выдыхается вверх, тем увереннее и высокомернее настроен человек; чем быстрее струя выдыхается вниз, тем отрицательнее настроен человек.

Наблюдения за жестами курящих при купле-продаже показывают, что если спросить курящего клиента о его решении, то тот, который принял положительное решение, выдыхает дым вверх, в то время как тот, который решил не покупать, направляет струю вниз.

Выдыхание дыма через ноздри есть признак высокомерного, уверенного в себе человека. Струя дыма в этом случае идет вниз только благодаря расположению ноздрей, и человек часто поднимает голову вверх, отчего выглядит еще более высокомерно.

Если голова у человека опущена вниз, когда он выдыхает дым через нос, это значит, что он сердит.

Помимо рассмотренных выше поз и жестов, существуют другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутренне состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней передаются положительные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое отрицательное отношение к услышанному.

Психологами установлено, что человек засовывает пальцы в рот в состоянии сильного угнетения. Если жесты, связанные с прикрытием рта рукой, обозначают обман, пальцы во рту говорят о внутренней потребности в одобрении и поддержке. Поэтому, когда появляется этот жест, необходимо поддержать собеседника или заверить его гарантиями.

В качестве заключения дадим еще один общий совет. Не стоит делать то, что может быть расценено как затягивание времени. Тем более нельзя этого делать, если вы отвечаете на какой-либо четкий вопрос, который требует точного и правдивого ответа. В такой ситуации прикуривание сигареты, протирание стекол очков и другие подобные жесты считаются невежливыми и выглядят как попытка уйти от ответа.

*Сигналы, посылаемые глазами и губами*

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации. Поэтому очень важно во время делового разговора контролировать выражение своих глаз.

Психологи так объясняют механизмы телесных проявлений внутренних состояний человека. Событие вызывает у нас впечатление, которое тут же порождает внутреннее переживание, а оно, в свою очередь, проявляется в изменении нашего внешнего облика. Суть этого явления в том, что в нервных центрах головного и спинного мозга под влиянием наших настроений возникают нервные токи, которые передаются примерно 500 мышцам тела и побуждают их к действию. Например, у тех, кто смеется, возбуждаются мышцы, оттягивающие уголки рта назад и вверх. Когда же человек думает о чем-то грустном, то работает мышца, которая их опускает. Так, постоянно печальный человек регулярно как бы «тренирует» мышцу, опускающую уголки рта, а его «смеховые» мышцы без соответствующей нагрузки становятся дряблыми. В результате лицо приобретает постоянно угрюмое выражение. По такому же принципу происходит и работа других мышц, показывающих наши переживания.

Таблица 1. Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

ВЗГЛЯД И СОПУТ- СТВУЮЩИЕ ДВИ- ЖЕНИЯ	Трактовка	Необходимо
---	-----------	------------

Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Контакт прервать
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори	Контакт усилить
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Контакт продолжить
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Контакт продолжить
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Выражаю пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Испытываю страх и желание уйти	Уйти от контакта

Для того чтобы построить хорошие отношения с вашим собеседником, ваш взгляд должен встречаться с его взглядом на протяжении примерно 60–70% всего времени общения. Неудивительно, что скованный собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 времени общения, редко пользуется доверием.

При деловом разговоре рекомендуется направить взгляд на воображаемый треугольник на лбу вашего собеседника. Собеседник будет чувствовать, что вы настроены по-деловому, правда, при условии, что ваш взгляд не будет опускаться ниже его глаз. Этим вы сможете контролировать ход беседы при помощи взгляда.

Глаза способны выразить любое чувство. По ним всегда можно определить, как собеседник воспринимает ваши слова. Учеными уста-

новлено, что взгляд выполняет при деловом разговоре функцию синхронизации. Говорящий обычно меньше смотрит на партнера, чем слушающий. Это дает ему возможность концентрироваться на содержании своих высказываний и не отвлекаться. Но примерно за секунду до окончания длинной фразы или нескольких логически увязанных высказываний говорящий поднимает глаза и смотрит в лицо слушателю, как бы давая команду: «Я кончаю, теперь ваша очередь». Партнер, берущий слово, в свою очередь отводит глаза.

Исключение составляет обсуждение неприятных вопросов: здесь следует воздерживаться от визуального контакта, что является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника. И наоборот, настойчивый взгляд в этом случае воспринимается как вмешательство в переживания человека.

Слушающий выражает взглядом внимание, одобрение или неодобрение. По глазам можно определить эмоциональное состояние собеседника. Взгляд помогает поддерживать контакт при разговоре, как бы компенсируя действие факторов, разделяющих собеседников. Так, если попросить беседующих сесть по разные стороны широкого стола, окажется, что они чаще смотрят друг на друга, чем когда беседуют за узким столом. В данном случае увеличение расстояния между собеседниками компенсируется увеличением частоты взглядов.

Ученые установили, что на вышестоящего по статусу смотрят чаще, нижестоящего же менее удостаивают взглядом. Положительные эмоции сопровождаются увеличением количества взглядов, а отрицательные — снижением. Оптимальная продолжительность взгляда не превышает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или желание смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (а их около 40%). Встреча взглядами обычно длится несколько секунд. Этого вполне достаточно для взаимопонимания. Установлено также, что дольше взгляд задерживается на тех, кем восхищаются, интересуются или желают установить близкие доверительные отношения.

Взгляд может осуществлять сильное психологическое давление. Так, восторженный взгляд девушки, адресованный молодому человеку, окрыляет его, пробуждает в нем желание совершить что-то героическое.

Если искушенные собеседники и в состоянии сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то уж никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они произвольно расширяются и сужаются и тем самым честнейшим образом передают информацию о вашей реакции на услышанное.

Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, когда

он сердится или у него мрачное настроение, его зрачки сужаются. Поэтому, когда вы разговариваете со своими партнерами или клиентами, научитесь смотреть в их зрачки. Этим приемом пользуются опытные предприниматели. К примеру, китайские и турецкие купцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, зрачки его глаз расширяются.

Вообще взгляд является наиболее естественным средством неречевого общения. Он может говорить о многом, что видно из вышеприведенной таблицы.

В мимике очень важно положение губ, поскольку они — молчаливые источники эмоциональной информации. Растянутые в улыбке губы — показатель радости и дружелюбия. Плотнo сжатые губы — показатель замкнутости, изогнутые — сомнения или сарказма. Опущенные уголки рта — показатель того, что человек расстроен. С помощью глаз и губ можно отработать различные варианты мимики, которые показаны на приведенной таблице.

Из нарисованных в таблице лиц, по которым можно «прочесть» определенное чувство или состояние души, более всего подходят для создания благоприятного впечатления на окружающих выражения лица «Радостное» и «Простодушно-радостное», поскольку на них запечатлена улыбка.

Улыбка в создании привлекательного личного имиджа просто незаменима, поскольку она дает предпочтительные шансы на доверительные и дружелюбные отношения в общении.

Некоторые психологи считают, что мы улыбаемся не только потому, что рады чему-нибудь, но и потому, что улыбка помогает нам чувствовать себя счастливее и увереннее. Хотя эту точку зрения можно считать спорной, все же улыбка при встрече снимает настороженность первых минут и способствует более уверенному и спокойному общению. Она выражает радость встречи, говорит о нашем расположении и дружелюбии. Улыбка сопровождает и слова приветствия.

Улыбка, как и все средства невербального общения, может выражать множество оттенков чувств. Существуют радостная, презрительная, ироническая, насмешливая, заискивающая и другие виды улыбок. Даже одна и та же улыбка может нести в себе различные оттенки. Для примера можно взять улыбку, выражающую дружеское расположение. Но и она может быть многозначной. Так, улыбка, при которой немного обнажается верхний ряд зубов, выражает большее дружеское расположение, нежели обычная улыбка. Такую открытую улыбку не следует использовать при первой встрече, поскольку она может дать прямо противоположный эффект и вызвать недоверие.

Наконец, существует еще широкая улыбка, когда рот немного открыт и обнажены оба ряда зубов. Она характерна для дружеской

вечеринки, при шутках между друзьями, но к ней никогда не прибегают при знакомстве. В целом же, когда люди улыбаются, их лица делаются несравненно лучше. При улыбке, по словам Л. Толстого, в лице появляется то, что называется его красотой. В то же время не стоит забывать о том, что улыбка должна быть адекватна ситуации и не должна вызывать раздражение вашего собеседника.

Существует непосредственная связь между душевным и физическим состоянием человека и его улыбкой. Если у вас на душе скверно, улыбка будет выглядеть страдальческой. Если вам хорошо — улыбка будет радостной. Душевное спокойствие всегда отражается на улыбке. Люди благодарно воспринимают улыбки, выражающие приветливость или дружелюбие. Улыбающееся лицо чаще вызывает к себе расположение. В жизни не обойтись без проблем. С меньшими душевными и физическими потерями их преодолевают люди, которые умеют улыбаться.

Помимо глаз и губ, в «строительстве» лица немаловажную роль играют и другие визуальные индикаторы, такие, как лоб, нос, подбородок, а также форма самого лица. Сведения о них можно получить из физиогномики — науки о типах лица, об умении их читать, выявляя по их чертам скрытые характеристики личности. Все это позволяет «с ходу» ориентироваться в людях, а поэтому подобрать соответствующий ключ к общению, спрогнозировать возможные действия своих

партнеров. В этой связи очень полезно знать основные физиогномические типы лица.

**ПРОДОЛГОВАТОЕ:** прямоугольник при ширине лба, примерно равной ширине подбородка. Это так называемый «аристократический» тип, свидетельствующий об интеллекте, чувствительности, уравновешенности, нередко о рассудительности. Такие люди обладают организаторским талантом, им присуща ярко выраженная целеустремленность. **ТРЕУГОЛЬНОЕ:** высокий и широкий лоб, выступающие скулы, небольшой, но костистый нос, глубоко посаженные глаза, маленький и слегка выдвинутый вперед подбородок. Обладателю такого лица присущи и высокая одаренность, и чувственность. Вместе с тем в характере такого человека отмечают хитрость, неуживчивость, склонность к одиночеству.

**ТРАПЕЦИЕВИДНОЕ:** широкий лоб и слегка суженный (но не скошенный) подбородок. Человек, как правило, интеллигентен, аристократичен и чувствителен; он не борец.

Женщины с таким лицом оптимистичны, живут счастливо, создавая приятную атмосферу общения.

**КВАДРАТНОЕ:** суровый, мужественный, нередко бессердечный тип человека; как правило, он тугодум, часто бывает грубым, настойчив. Яркая его черта — решительность. Такие люди прямолинейны и откровенны в общении, у них неутолимая жажда успеха. Хорошие ис-

полнители, хотя сами настойчиво тянутся к лидерству. Женщины с таким лицом стремятся во всем доминировать.

**КРУГЛОЕ:** добродушие, миролюбие, мягкость в характере. Такие люди обычно гуманны, любят комфорт, хорошую компанию и не стремятся к славе. Однако честолюбие им не чуждо. Если у такого лица высокая переносица, выступающие скулы и «горящие» глаза — человека считают целеустремленным; такой тип лица нередко встречается у лидеров и полководцев.

Эти сведения по физиогномике весьма полезны для ориентации в повседневном общении. Умелое снятие информации физиогномического характера со своего партнера по общению позволяет на уровне визуального контакта быстро сориентироваться в его внутренних качествах. В итоге это может помочь избрать оптимальную модель поведения с таким человеком.

#### Национальные особенности невербального делового общения

Встречаясь с иностранцами или посещая другие страны, деловому человеку следует знать характерную для них мимику, жесты и позы. Легкомысленное обращение с обычными для нас жестами может привести к самым неожиданным последствиям. Усугубляет положение также и тот факт, что нередко одно и то же выразительное движение или жест у разных народов может иметь совершенно различное значение.

Так, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вы покрутите указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает рукой на грудь, а японец — на нос.

В некоторых странах Африки смех — это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья.

Жители Мальты вместо слова «нет» слегка касаются кончиками пальцев подбородка, повернув кисть вперед. Во Франции и Италии этот жест означает, что у человека что-то болит.

В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (по вашему разумению — два кофе) — это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо.

Самый древний жест — «рога»: мизинец и указательный пальцы выдвинуты вперед, а безымянный и средний пальцы загнуты. Происхождение этого жеста датируется примерно шестым-четвертым тысячелетием до нашей эры. Его изображение можно встретить в пещерных рисунках, на фресках в гробницах этрусков, населявших территорию современной Италии. Утверждают, что в те времена этот жест использовался для отпугивания злых духов.

Со временем старое значение сменилось новым, связанным главным образом с изменой в браке. Показывая «рога» собеседнику, вы обзываете его роконосцем. Хотя этот жест понятен многим народам, все же на других континентах им нужно пользоваться очень осторожно, поскольку его могут истолковать иначе.

Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение.

Образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «О'Кей». Но этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, во Франции он означает ноль, в Греции и на Сардинии служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с извращенными половыми инстинктами.

В процессе общения представители разных народов кивают. У одних народов это является знаком согласия, а у других (например, у болгар) кивок служит знаком отрицания. У японцев вертикальное быстрое движение головой скорее означает «я внимательно вас слушаю», но не обязательное согласие. В связи с этим иностранцы иногда жалуются: «Как же так, все время мой партнер утвердительно кивал, а как дошло до заключения сделки, оказалось, что он со мной не согласен».

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Француз или итальянец, если считает какую-либо идею глупой, выразительно стучит по голове. Немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы говорит этим: «Да ты с ума сошел». А британец или испанец этим же жестом показывают, как они довольны собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой».

Наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять».

Постукивание итальянцем указательным пальцем по носу означает: «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют». Но этот же самый жест в Голландии означает: «Я пьян» или «Ты пьян», в Англии — конспирацию и секретность.

Движение пальца из стороны в сторону в США, Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому,

что сказано. В Голландии этот жест означает отказ. Если надо жестом сопроводить выговор, указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

Мы в общении не придаем особого значения левой или правой руке. Но будьте осторожны на Ближнем Востоке: не вздумайте кому-либо протянуть деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику.

Вообще в любой культуре жесты неискренности связаны с левой рукой, тогда как правая рука у нас «окультурена», она делает то, что надо, а левая — то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому, если в разговоре с вами собеседник жестикулирует левой рукой, есть большая вероятность, что он говорит не то, что думает, или просто негативно относится к происходящему. Надо сменить тему разговора или вообще его прервать.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх. Если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова «Victory» (победа). Мы часто видели, как этим жестом выражали свою радость известные

политики, а также помним лес взметнувшихся «V» над головами приветствующих их сторонников.

Обычай приветствовать друг друга имеется у всех народов, однако формы приветствия могут очень сильно различаться. Например, англичане, когда встречаются впервые,жимают друг другу руку. Это относится и к прощанию навсегда. В остальных случаях они вполне обходятся без рукопожатий. Как формы приветствия поцелуй и объятия в английском общезитии встречаются крайне редко.

По сравнению с англичанами американцы более общительны. Это способствует легкости знакомства и непринужденности приветствий, когда помимо дружеского рукопожатия вполне уместно похлопать знакомого или не очень знакомого по плечу.

В Чехии после традиционного приветствия: «Здравствуйте! Как поживаете? Как здоровье?» в ответ слышат сплошные сетования на сложности в делах, на заботы и трудности. Создается впечатление, что у собеседников дела обстоят плохо. Однако это не так. Просто чехи при встрече не говорят, что жизнь идет хорошо, а предпочитают жаловаться на нее, хотя это говорится бодрым тоном. Они как бы гордятся трудностями и заботами, поскольку, по их понятиям, без трудностей живут лишь бездельники, а у серьезных людей на уме одни заботы.

В Японии рукопожатия не приняты, поскольку японцы считают этот жест инородным. Особенно он неприемлем для женщин. И если японцы замечают обменивающихся рукопожатием женщин, у них о таких женщинах складывается самое неблагоприятное мнение. Такое неприятие рукопожатия в Японии ученые объясняют двумя причинами. Во-первых, японцы избегают пристального прямого взгляда, который при рукопожатии неизбежен, и, во-вторых, им не нравится манера прикасаться друг к другу.

В Корее рукопожатие используется при встречах со знакомыми, а также при знакомстве и на официальных встречах. Признаком уважения при этом является пожатие руки партнера двумя руками, которое сопровождается легким и довольно продолжительным ее встряхиванием. Пожатие одной рукой и поддержание пожимаемой руки второй под локоть также является знаком уважения, однако носит покровительственный оттенок. Протягивание одной руки для приветствия также является выражением вежливости, но означает, что протянувший руку считает статус того, кого приветствует, ниже своего.

При пренебрежительном отношении к собеседнику руку в Корее протягивать для приветствия не принято. Похлопывание по плечу там может выражать пренебрежение в форме покровительства, хотя в целом свидетельствует об одобрении. При приветствии кореец, выказывающий уважение, подобно японцу, наклоняется, сгибаясь в пояс-

нице, что дает возможность придать направленность взгляду «снизу вверх» независимо от роста.

Арабы при встрече помимо рукопожатия дотрагиваются ладонью до лба и делают небольшой поклон. Встречаясь после долгой разлуки, они обнимаются и целуют плечи друг друга, а если хотят показать свою близость, то еще долго не отнимают руки. При рукопожатии арабы в глаза друг другу не смотрят, ибо это считается у них признаком плохого тона. Пожилые люди, желая выразить свое уважение собеседнику, после рукопожатия целуют свою ладонь, прежде чем дотронуться ею до лба.

Если встречаются два знакомых араба, то они приветствуют друг друга словами: «Мир вам!» или «Мир вам, изобилие и милость Божья!» Будет невежливо, если приветствующий скажет: «Мир тебе», поскольку обязательный ответ на приветствие будет «И вам мир!» Если араб встречается с группой людей, его приветствие должно быть обращено ко всем одновременно, но рукопожатием он обменивается лишь с двумя-тремя наиболее почтенными людьми. Ответ на приветствие произносит каждый. В том случае, когда приветствие передается через кого-либо, то получивший его должен ответить: «И тебе, и ему, и вам мир!»

Рассмотрим теперь некоторые жесты, которые приняты в европейских странах, но несколько отличаются по значению от бытующих у нас.

Мы привыкли считать, загибая пальцы начиная с мизинца. В Европе при счете пальцы левой выбрасываются из центра ладони в сторону. Если в счете принимают участие обе руки, то указательный палец правой руки отводит от центра ладони в сторону сначала мизинец, затем по порядку другие пальцы. Если счет ведется одной рукой, то первым в сторону выбрасывается большой палец, затем указательный и т. д.

Поднятая правая рука на уровне плеча или головы означает приглашение официанта. То же значение имеет пощелкивание большим и средним пальцами — жест, который у нас считается оскорбительным. Такую же негативную реакцию у нас вызывает еще один жест приглашения официанта, принятый на Западе, — неоднократное сгибание указательного пальца.

Если в наших учебных заведениях готовый отвечать ученик или студент тянет руку, то в европейских школах поднимают указательный палец правой руки. Если же по окончании лекции в вузах Германии вы услышите стук кулаков по столам, то это не обструкция преподавателю, а благодарность за хорошо прочитанную лекцию.

Характерные жесты, которые могут озадачить или обмануть иностранца, существуют у арабов. В частности, первое, что привлекает иностранцев в Ливане, это жест отрицания: короткое резкое движение головой назад, поднятые подбородок и брови, цокание языком. Человеку, не владеющему арабским языком, придется столкнуться и с выражением недоумения: покачивание головой из стороны в сторону, брови высоко подняты, рот полуоткрыт.

Если араб недоволен словами собеседника, он может показать это следующим образом: одежда на уровне груди подергивается большими и указательными пальцами обеих рук, остальные пальцы слегка согнуты и отведены в сторону. А когда араб возмущен, то у него согнутые в локтях руки с раскрытыми и направленными от себя ладонями резко поднимаются вверх по обе стороны лица, брови подняты. Вращательное движение кистью или кистями обеих рук при полураскрытых ладонях выражает озадаченность или досаду. Освобождение или отказ от неприятного дела обозначается «очищением» ладоней одна о другую, при этом руки согнуты в локтях.

Если араб просит собеседника проявить внимание, замолчать или подождать, он это выражает так: ладонь выворачивается вверх, пальцы складываются щепотью, их кончики направлены в сторону собеседника, рука движется сверху вниз. Используется и другой жест, призывающий к вниманию: согнутая в локте рука приподнимается

сбоку немного выше головы, ладонь обращена к виску и полураскрыта. Когда указательные пальцы ребром трутся друг о друга, а остальные пальцы загнуты, то это означает дружбу, равенство или сходство.

Если в беседе араб доволен удачной фразой говорящего, он хлопает вытянутыми пальцами по его подставленной ладони. При выражении горя араб скидывает головной убор на землю, а его направленная в лицо рука с расставленными пальцами является жестом проклятия.

Направляющемуся на Ближний Восток иностранцу следует иметь в виду, что приглашение приблизиться обозначается так: вытянутая вперед рука обращена ладонью вниз, пальцы делают как бы скребущие по воздуху движения. Издалека этот жест может быть воспринят в противоположном смысле — как требование удалиться. Приказ предъявить документы обозначается ударом ребром ладони по сгибу другой у локтя.

У народов различных культур существуют разные представления об оптимальных расстояниях между собеседниками. Например, русские при деловых беседах подходят ближе друг к другу, чем американцы. Иначе говоря, социальная дистанция для русских меньше, чем для американцев. А если взять американцев, то у них эта дистанция будет больше, чем, например, у латиноамериканцев. Так, жители США обычно ведут разговор, стоя на расстоянии не ближе 60 сантиметров друг от друга. Латиноамериканец в разговоре с жителем США стре-

мится приблизиться к собеседнику, в то время как житель США, если его спросить о его впечатлении о латиноамериканце, может ответить, что тот излишне настойчив и претендует на установление близких отношений. А латиноамериканец с недоумением скажет, что его собеседник — высокомерный и надменный человек. И оба, таким образом, ошибутся, поскольку при разговоре невольно нарушилась привычная для каждого из них дистанция.

После нескольких встреч подобное ложное толкование поведения обычно исчезает. Алан Пиз, известный австралийский психолог, приводит описание любопытной сценки, которую ему пришлось наблюдать во время одной из научных конференций. Беседовали и медленно передвигались по залу американец и японец. Американец, привыкший к тому, что дистанция при деловой беседе должна составлять примерно 90 см, все время делал шаг назад, а японец, для которого аналогичная дистанция составляет 25 см, постоянно приближался к нему.

Представители различных народов при беседе предпочитают следующее расстояние:

- близкое расстояние — арабы, японцы, итальянцы, испанцы, греки, французы, жители Южной Америки;
- среднее расстояние — англичане, немцы, австрийцы, шведы, жители Швейцарии;
- большое расстояние — белое население Северной Америки, австралийцы, новозеландцы.

Есть различия у народов различных культур и в восприятии пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо — если помещений несколько — только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе обязан быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет означает, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все — от директора фирмы до посыльного — постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая у них ощущение, что «все вместе делают одно общее дело».

У немцев подобное рабочее помещение вызывает лишь недоумение. Традиционные формы организации рабочего пространства в Германии принципиально иные. Каждое помещение там должно быть снабжено надежными (часто двойными) дверями. Распахнутая настежь дверь символизирует для немца крайнюю степень беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило.

Американец, когда желает побыть один, уходит в комнату и закрывает за собой дверь. Англичанин же с детства привык не пользоваться

пространством для того, чтобы отгородиться от других. Несовпадение взглядов на использование пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, чем настойчивее тот пытается выяснить, все ли в порядке.

Таким образом, не зная различий невербального общения у разных народов, можно легко попасть впросак, обидев или хуже того, оскорбив вашего собеседника. Во избежание этого каждый предприниматель (особенно тот, кто имеет дело с зарубежными партнерами) должен быть осведомлен о различиях в трактовке жестов, мимики и телодвижений у представителей делового мира в различных странах.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Перечислите основные требования к деловому разговору.
2. Охарактеризуйте риторический инструментарий деловой речи.
3. Определите факторы, существенно влияющие на действенность деловых переговоров.
4. Дайте характеристику стилей деловых коммуникаций.
5. Дайте характеристику принципов речевого воздействия (доступности, ассоциативности, экспрессивности, интенсивности).
6. Охарактеризуйте коммуникационные эффекты.
7. Дайте характеристику лексических средств выразительности речи.
8. Сущность и содержание техники речи.
9. Значение различных типов рукопожатий.
10. Позы собеседников и их психологическая роль.
11. Жесты как показатели внутреннего состояния собеседников.
12. Сигналы, посылаемые глазами и губами.

13. Национальные особенности невербального делового общения.

## ГЛАВА 3. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

### *3.1. Этика деловых коммуникаций*

Этика (от греч. *ethos* — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384—322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от лат. *moralis* — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т.д.

Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Мораль всегда предполагает наличие определенного нравственного идеала, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом времени и социальном пространстве, т.е. в различные исторические эпохи и у разных народов. Однако в морали должное

далеко не всегда совпадает с сущим, с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. Более того, на всем протяжении развития морального сознания внутренним стержнем и структурой его изменения является противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного.

В этом противоречии между должным и сущим заключена и противоречивая сущность мотивации общения (в том числе и деловых коммуникаций и поведения человека). С одной стороны, он стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой, — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в этике деловых коммуникаций, потому что именно в этом виде коммуникаций основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Специфика деловых коммуникаций (деловых переговоров) обусловлена тем, что они возникают на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны деловых коммуникаций выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют

необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид коммуникаций, деловые коммуникации имеют исторический характер, они проявляются на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Их отличительная черта — они не имеют самодовлеющего значения, не являются самоцелью, а служат средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это прежде всего получение максимальной прибыли.

С учетом всего сказанного этику деловых коммуникаций можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

#### Этикет деловых переговоров

На протяжении многолетней практики выработаны определенные правила ведения переговоров, пренебрегать которыми ни в деловом мире, ни в дипломатии не принято.

О дне и часе переговоров договариваются заранее. Получив согласие, следует прибыть в назначенное время, не заставляя другую сторону ждать. Нарушение этого правила рассматривается как неуважение к принимающему Вас лицу, что может повлиять на ход переговоров. В случае непредвиденной и незначительной по времени задержки

следует принести свои извинения. Это важно еще и потому, что принимающий имеет полное право, прождав гостя положенное по этикету время, заняться другими важными для себя делами, перепоручив переговоры своим помощникам, или вообще в этот день отказаться от встречи.

За стол переговоров рассаживаются только после того, как свое место займет хозяин. Он может посадить главного гостя по правую руку от себя или напротив себя. Второй вариант встречается наиболее часто, так как в переговорах принимают участие помощники и другие члены делегации

Инициатива ведения беседы всегда принадлежит главе принимающей стороны. Это принято по законам гостеприимства. Он же следит за тем, чтобы в разговоре не возникало длинных пауз, иначе наступившее молчание гостями может быть воспринято как намек на окончание визита. Решение окончания любой беседы всегда остается за гостем. Но, расставаясь, обе стороны должны помнить о взятых на себя обязательствах.

По возвращении с переговоров не следует забывать коротко поблагодарить принимавшую сторону за гостеприимство, даже в том случае, если переговоры были не совсем плодотворными. Этому требуют правила этикета.

Подготовка к переговорам предполагает всестороннее знание проблемы, которую следует обсудить. Практика показывает, что на решение вопроса при личной встрече уходит гораздо больше времени, чем на написание письма и получение ответа на него. Но личный контакт предпочтительнее по многим психологическим и тактическим причинам.

Переговоры по принципиальным вопросам взаимоотношений, условий договоров или контрактов должны проводиться только с авторитетными представителями другой стороны. Уровень переговаривающихся сторон пока все еще является существенным фактором, ускоряющим или замедляющим принятие ожидаемого решения.

Знание существующих правил, обычаев страны партнеров и, особенно, внутренних взаимоотношений («кто есть кто») позволит избежать просчетов, которые могут отрицательно сказаться на результате переговоров.

Практика показывает, что при планировании переговоров важно представлять возможную реакцию партнера на Ваши предложения и учитывать его собственные ожидания от этих переговоров.

Любые переговоры должны быть ограничены во времени. Крайне неблагоприятное впечатление оставляют не лимитированные по продолжительности (часто из-за неорганизованности участников) переговоры. Они свидетельствуют о профессиональной неподготовленности

и формальном отношении к ним инициатора переговоров, его неспособности принимать ответственные решения, о неуважении к своему партнеру.

Одним из неперемных условий контактов с представителями других организаций (фирм) является предварительная договоренность о времени и месте встречи. В высшей степени невежливо приходить на фирму без согласования и добиваться встречи явочным порядком. Это может создать ощущение неловкости у руководителя фирмы: чисто по-человечески ему неудобно отказать в приеме, но у него могут быть собственные планы или ему необходима предварительная подготовка к разговору (просмотр прежней документации, подбор новых материалов и т.п.).

Если в этот момент на фирме находятся другие партнеры или посторонние посетители, у них может сложиться неправильное представление о Ваших взаимоотношениях с фирмой. В такой ситуации легко получить отказ от личной встречи или быть переадресованным на второстепенного сотрудника. Но если договоренность о встрече достигнута, необходима абсолютная пунктуальность, точность — неперемное качество делового человека.

Переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Встречи с деловыми партнерами, носящие неофициальный характер, возможны в театре, в кафе, на спортивном мероприятии, на пикнике и

т.п. Переговоры в неофициальной обстановке требуют особенно тщательной подготовки, так как желательно не иметь при себе ни плана переговоров, ни документов, подкрепляющих Ваши аргументы. Не исключено, что случайными свидетелями могут оказаться представители конкурирующих фирм.

В общем виде план переговоров должен содержать:

- место, дату и время встречи;
- состав участников;
- вопросы для обсуждения;
- альтернативы на случай контрпредложений;
- ответственного за подготовку справочных материалов (образцов товаров, каталогов, рекламы);
- ответственного за встречу и проводы представителя другой стороны;
- ответственного за организацию угощения в ходе переговоров;
- ответственного за организацию и проведения приема после переговоров.

При подготовке переговоров важное значение имеет правильный выбор языка общения. Если деловые переговоры проводятся партнерами, свободно владеющими одним и тем же языком, то проблемы выбора языка для ведения переговоров не возникает. Если языковая среда различна, то, как правило, переговоры ведутся на языке принимающей стороны с участием переводчика, хорошо владеющего необходимой терминологией.

В настоящее время всю чаще приходится сталкиваться с конфликтными ситуациями на производстве, в деловой сфере, в быту, и на более высоком уровне — в государственных учреждениях, международных отношениях.

Поэтому актуальной является выработка культуры служебного общения, включающая ряд общих моментов — правил служебного этикета. Несоблюдение этих правил приводит к неприятным последствиям. Так, неумение вести служебного разговора, неумение вести себя коммуникабельно с сослуживцами на работе, кроме потери времени многих людей, приносят массу неприятных моментов.

Чтобы избежать этих эксцессов, достаточно бывает на службе соблюдать хотя и формальные, но совершенно обязательные требования: вежливый тон обращения, лаконизм изложения, проявлять тактичность, общительность, естественность, доброжелательность.

При возникновении конфликтов все чаще приходится прибегать к переговорам с целью уладить разногласия.

Переговоры фактически происходят каждый день в деловой сфере, в семье, и даже в суде, но вести их как следует нелегко.

Переговоры следует проводить в отдельном помещении. Участники от принимающей стороны должны занять место в комнате переговоров до прихода туда представителей другой стороны.

Воспринимается как неуважение к партнеру, если встречающий вводит его в пустую комнату, а принимающий и его коллеги входят туда уже после этого и к тому же одновременно. Негативное отношение вызывают отлучки или вызовы принимающего из комнаты переговоров. У визитеров это создает впечатление или несвоевременности визита, хотя он был заранее согласован, или неуважения к ним, или какого-то неблагоприятного события у принимающей стороны. В любом случае это не способствует деловому рассмотрению вопросов. Таким же образом расценивается ситуация, когда переговоры ведет сотрудник, занимающий более низкое служебное положение и не имеющий права принимать обязывающие организацию решения. Это может означать, что принимающая сторона не заинтересована в решении вопросов, ради которых встреча состоялась. Уход руководителя возможен только тогда, когда решены все принципиальные вопросы и сторонам осталось согласовать лишь отдельные детали, но и в этом случае надо получить согласие второй стороны.

Принимающий должен встретить своих гостей (во многих солидных фирмах это делается «у порога»). При этом Ваши жесты и улыбки, обращенные к гостям, должны выражать искреннее удовольствие от встречи с ними. Излишняя восторженность, неискренняя улыбка могут вызвать у гостей настороженность, а манерность и высокомерие — обиду.

Принимающий должен представить своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций. Затем представляет своих коллег руководитель другой стороны. Если участники переговоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впервые, то следует предварительно обменяться визитными карточками. Положив карточки перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, легко вести беседу, обращаясь друг к другу по имени и при этом хорошо представляя себе уровень полномочий и компетентности собеседников.

Традиционно гости занимают места лицом к окну, спиной к двери. В неофициальной обстановке рассадка участников встречи предпочтительна смешанная, так как это облегчает откровенный обмен мнениями. Руководители сторон обычно садятся рядом, остальные участники встречи — по симпатиям или по принципу субординации. После того, как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи должен быть прекращен, за исключением дополнительно приглашаемых, что крайне нежелательно.

Присутствие на переговорах анонимных свидетелей воспринимается с предубеждением, вызывает тревожное беспокойство, не способствующее откровенному деловому разговору.

Независимо от важности переговоров, начинаться они должны с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающего к собеседникам, его личную благожелательную заинтересованность в них. Эффективность беседы зависит от стиля ее проведения, содержания вопросов, очередности и правильности их постановки. Хотя в переговорах с обеих сторон могут принимать участие несколько человек, как правило, беседа должна вестись между руководителями. Недопустимо, если во время переговоров ведущего перебивают его коллеги. Конечно, он может предоставить слово одному из них, особенно по специфическим проблемам, но в большинстве случаев всю тяжесть беседы по всем обсуждаемым проблемам ведущий должен брать на себя.

В беседе, с одной стороны, следует избегать прямых вопросов, требующих ответов «да» или «нет». С другой стороны, формулируйте свои вопросы четко, не заставляйте партнера догадываться, чего Вы от него добиваетесь, не испытывайте его терпение. Нельзя открыто подталкивать партнера к принятию благоприятного только для Вас решения, но когда расхождения преодолены, не следует затягивать с фиксацией договоренности, чтобы не оставлять собеседнику возможности для новых раздумий и колебаний.

Успех переговоров часто зависит от умения слушать собеседника. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание к его словам. Внима-

ние должно быть искренним, так как показное может быть обнаружено им, обидит его и приведет к затруднениям в переговорах.

Начинать переговоры следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по принципиальным вопросам. Затем обсуждаются проблемы, по которым можно договориться сравнительно легко и без особых затрат времени, и только после этого переходят к ключевым вопросам, требующим подробного разбора.

Очень важно повести переговоры таким образом, чтобы на их первой стадии собеседник не имел повода дать отрицательный ответ. Если человек сказал «нет», его внутренняя логика побуждает оставаться на этой позиции, хотя он и сам может почувствовать немотивированность своего отрицательного ответа. По этой же логике, чем больше положительных решений принято в начальной стадии переговоров, тем труднее потом занять категорически отрицательную позицию, даже при наличии больших оснований.

Но разного рода возражения — естественное явление. Без некоторого сопротивления вообще не может быть переговоров. Поэтому нужно стараться придерживаться тактики, проверенной временем:

- доходчиво объяснить свое предложение;
- не обещать ничего невозможного;
- учиться отклонять невыполнимые требования;
- записывать все, с чем Вы соглашаетесь и что Вы обещаете;

- не верить причине отказа, если она убедительно не обоснована;
- не идти на прямую конфронтацию;
- трудные вопросы обсуждать в самом конце, когда по всем другим уже достигнуто согласие и когда ни один из участников переговоров не заинтересован более в их неудачном исходе.

Стоит относиться строго к своим словам и формулировкам. Приводить только достоверные и логически обоснованные факты. Всегда следует допускать, что другая сторона знает свое дело, возможные решения, внутренние Ваши взаимосвязи лучше, чем Вы предполагаете. При первом же обнаружении несоответствия сказанного с действительностью собеседник может усомниться в Вашем профессионализме, а в дальнейшем это может вызвать сомнение в деловой солидности. Если Вы не правы и знаете, что собеседник это почувствовал, то признайтесь в этом немедленно. Этим Вы обезоружите оппонента и сохраните возможность для нормальных деловых контактов, в противном случае Вы будете вынуждены оправдываться, что нанесет ущерб личному престижу и отрицательно повлияет на ход переговоров.

Не торопитесь с навязыванием собеседнику своих «ценных» идей и решений. Необходимо научиться подавать идеи как бы случайно, но так, чтобы собеседник воспринял их и мог высказать как собственные.

Уважайте мнение собеседника, старайтесь не перебивать его. Нужно научиться выделять и запоминать (записывать) основные мо-

менты в выступлении собеседника, анализировать его предложения. Но предоставляя собеседнику высказаться, нельзя забывать и о подготовленной программе переговоров. Искусство беседы также заключается в умении своевременно, четко и логично задавать вопросы, побуждать собеседника говорить не только о проблемах, перспективах, планах, но и о средствах их решения и практической реализации.

Никогда не следует делать замечания собеседнику и тем более поучать его. Если он высказал какую-то мысль и Вы считаете ее неправильной и даже абсолютно уверены в ее ошибочности, не обрывайте его, особенно при коллегах или посторонних людях. При первой паузе в его монологе признайте, что его доводы могут быть результатом ошибочной (нечеткой) формулировки вопроса, и предложите спокойно разобраться в фактах. Желательно говорить спокойно и негромко даже в самых острых ситуациях. Умение сдерживать себя и управлять своими действиями и эмоциями является неременным качеством делового человека.

Воздерживайтесь от пустых обещаний и заверений. Во время беседы не надо ничего перебирать руками, барабанить пальцами, постукивать рукой или ногой, играть мимикой или другим способом проявлять свои эмоции. Совершенно недопустимо во время беседы брать собеседника за пуговицу или лацканы его пиджака, похлопывать его по плечу, теревить за рукав, энергично жестикулировать перед его ли-

цом, навязчиво возвращать к уже рассмотренным вопросам. Все проявления Ваших эмоций, будь то жест неуверенности, чувство досады, огорчения или ликования, могут быть неправильно расценены Вашим собеседником и стоить Вам упущенной возможности установить деловые отношения. Из всех возможных проявлений эмоций при деловых контактах приветствуется только улыбка. Самый простой способ понравиться людям — чаще улыбаться.

Любые переговоры, даже если они не оправдали Ваших надежд, следует заканчивать в доброжелательном тоне, деловые проблемы могут потребовать новых контактов с теми же людьми.

Желательно со всеми, с кем Вы общаетесь, поддерживать нормальные отношения и хотя бы раз в год обмениваться поздравительными открытками.

Этикет не допускает во время переговоров снимать пиджаки или распускать узлы галстуков, за исключением случаев, когда это предлагает сделать глава делегации Ваших партнеров, давая этим понять, что наступило время неформального общения («встреча без галстуков»).

Переговоры являются наиболее ответственной частью деловых контактов и наиболее содержательной. Вероятность успеха увеличивается, если Вы не будете скрывать свои интересы. Одно из главных принципов — будьте максимально точны, а чтобы Ваши аргументы

произвели должное впечатление, необходимо обосновать их законность.

Переговоры будут успешными, если следовать следующим рекомендациям:

- сосредоточиться на интересах, а не на позициях;
- отделять участников переговоров от предмета переговоров.

Умение вести переговоры — одно из важнейших качеств современного делового человека. Существуют определенные правила, выполнение которых помогает достичь желаемого результата:

- будьте пунктуальны и обязательны;
- дорожите доверием партнера;
- внимательно выслушивайте все аргументы;
- избегайте поверхностных ответов;
- умейте вовремя пойти на компромисс;
- дорожите своей репутацией.

В переговорах нет мелочей. Даже обстановка и обслуживание могут повлиять на их ход.

После каждой беседы во время деловых переговоров оформляется ее запись, к которой прилагается утвержденный ранее план переговоров. Запись переговоров производится специальным сотрудником (например, стенографисткой) или включением записывающего устройства. В ходе переговоров, особенно если они многоплановые и

затрагивают принципиальные вопросы, необходимо делать краткие рабочие записи. Запись следует делать открыто самому ведущему переговорам или одному из его сотрудников, участвующему в переговорах и официально представленному партнерам. Предварительно нужно информировать их о том, что Вами будет вестись запись беседы. Сами рабочие записи должны строго соответствовать содержанию переговоров, не исключено, что сидящий напротив пишущего представитель другой стороны может прочитать записи через стол. Официальная запись беседы помимо фактов, относящихся к обсуждаемым проблемам, может содержать некоторые психологические детали поведения партнеров: жесты, реплики, переговоры между собой и Вашу оценку этого. Запись должна объективно отражать все сказанное, увиденное и услышанное в ходе переговоров. Недопустимо фиксировать только то, что хочется услышать, и, тем более, то, что вообще не упоминалось.

На основании записи принимаются решения по оперативным вопросам, могут разрабатываться и утверждаться перспективные планы.

Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами. Следует помнить, что участник переговоров, прежде всего человек. Основоплагающей реальностью переговоров, которые легко забываются в процессе международных и деловых контактов, является тот факт,

что мы имеем дело не с абстрактными представлениями «другой стороны», а с людьми. Ваши партнеры за столом переговоров обладают эмоциями, глубокой приверженностью к определенным ценностям, различными жизненными взглядами, более того, они непредсказуемые, так же, кстати, как и вы.

Достичь соглашения, которое удовлетворило бы насущные интересы стремится каждый участник переговоров, с этой целью оно и ведутся.

Отношения обычно увязываются с проблемой. Главное следствие человеческого фактора состоит в переговорах в том, что возникает тенденция отношения между сторонами с дискуссией по существу дела.

Иногда замечания, которые делаются, чтобы обозначить проблему, принимаются как личное оскорбление, что ведет к конфликтам.

При позиционном торге возникает противоречие между существом проблемы и участниками переговоров. Если, например, профсоюзному лидеру важны отношения с управляющим, чем удовлетворения требований рабочих, то он уступит в этом позиционном торге, но это будет стоить ему стрессового состояния и психологического ущерба.

Но решение существа вопроса и поддержка хороших отношений не обязательно должны быть целями, противоречащими друг другу, если стороны решились учитывать оба этих аспекта.

Восприятие. Понять точку зрения другого человека — это не значит сразу согласиться с ней. Но если вы лучше постигните образ его мышления, то сможете перейти к пересмотру ваших собственных взглядов. Это помогает сузить область конфликта, а также продвинуться вперед в вашей собственной заинтересованности, получившей новый стимул, благодаря полученному знанию.

Нельзя делать вывод о намерении людей, исходя из собственных опасений. Подозрительность часто проистекает от предубеждений и мешает достигнуть согласия. Также нельзя перекладывать собственную вину на другого.

Очень важно вовлекать в процессе решения спора другую сторону.

Эмоции. В переговорах, особенно, если они зашли в тупик, эмоции могут оказаться важнее самой дискуссией. В этом случае стороны больше готовы к борьбе, чем к сотрудничеству по выработке договоренности в отношении общей проблемы. Эмоции с одной стороны вызывают эмоции с другой. Страх может вызвать гнев, а гнев — страх. Эмоции могут быстро завести переговоры в тупик, а то и вообще их прекратить.

Поэтому очень важно управлять, прежде всего, своими эмоциями и следить за эмоциями партнеров.

Один из эффективных способов справиться с человеческим гневом, расстройством и другими нервными эмоциями состоит в том, чтобы помочь освободиться от этих чувств.

Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Если дать возможность участникам переговоров «выпустить пар», с ним легче разговаривать. Более того, если человек произносит гневную речь и таким образом демонстрирует своим избирателям, что не «мягкок», ему могут предоставить большую свободу при переговорах. Даже, если он все — таки присоединится к соглашению, то в дальнейшем, защищая себя от критики, он сможет, опираться на свою репутацию жесткого человека.

Разрядить эмоции во многих случаях помогают извинения, выражения сомнения, совместная трапеза и т. п.

Разность интересов. Разница между позициями и интересами в переговорах заключается в том, что позиция — это нечто, о чем принято решение, а интересы — это нечто, что заставило принять решение.

Основная проблема переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон.

Интересы являются мотивировкой поведения людей, они являются молчаливой силой на фоне шума из-за позиций.

За противоположенными позициями, наряду с противоречиями, находятся разделяемые и приемлемые интересы. Разногласия в интересах можно снять, достигнув согласия.

Один из наиболее приемлемых способов раскрыть интересы другой стороны — это поставить себя на место противоположенной стороны и определить, какое решение, по их мнению, вы должны предложить, а затем спросить себя, почему они сами не приняли такого решения.

Почти на всех переговорах каждая из сторон имеет не один, а много интересов.

Наиболее сильные интересы — это основные человеческие нужды: безопасность, экономическое состояние, жизнеспособность.

Для того чтобы выявить различные интересы каждой из сторон большую помощь может оказать их изложение на бумаге, это поможет разложить интересы в определенном порядке.

Вероятность успеха в переговорах возрастает, если о проблемах говорят открыто и перечисляют конкретные детали.

Чтобы ваши интересы произвели впечатление на оппонентов необходимо обосновать их законность.

Необходимо убедить оппонентов в том, что на вашем месте они чувствовали бы то же самое. К примеру: «У вас есть дети? Как бы вы чувствовали себя, если бы по вашей улице грузовики носились со скоростью 100 км. в час?».

Люди лучше слушают, если чувствуют, что их поняли. Они склонны считать, что те, кто понимает знающие и симпатизирующие им люди, к чьему мнению стоит прислушаться. Поэтому, если вы хотите, чтобы другая сторона уважала ваши интересы, начните с того, что доведите до их сведения об уважении их интересов.

Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было.

Достичь цели в переговорах будет легче, если вы будете, тверды в защите своих интересов, но мягки в отношениях с людьми.

Людей надо отделить от проблемы, слушать их с уважением, оказывать им любезность, подчеркивать свои стремления понять их нужды.

Твердая защита своих интересов на переговорах не означает, что вы оказываетесь понимать точку зрения своих оппонентов. Совсем наоборот. Вряд ли стоит рассчитывать, что другая сторона прислушается к вашим интересам и обсудит ваши варианты, если вы не будете принимать во внимание её интересы и не покажите, что вы открыты для их предложений.

Взаимовыгодные варианты. Чтобы избежать потерь, необходимо изобретать как можно больше взаимовыгодных вариантов. Одним из решения такой проблемы является поиск взаимной выгоды и желание избежать совместных проблем.

Поэтому стоит запомнить три момента, касающихся общих интересов:

- общие интересы есть в любых переговорах;
- общие интересы есть реальная возможность, а не случай;
- наличие общих интересов делает переговоры более гладкими и дружескими.

Также следует согласовать различные интересы. Попытки урегулировать различные интересы с помощью позиционного торга, редко приводят к положительным результатам. Поэтому предпочтительно вести переговоры на другой, не зависимо от воли обеих сторон основе, а именно на основе объективных критериев.

Подход к позиции объективных критерий состоит в том, что при достижении решений руководствуются принципами, а не давлением.

Чем последовательнее вы руководствуетесь в решении той или иной проблемы нормами справедливости, или научными критериями, тем больше шансов, что договоренность будет разумной и справедливой.

### ***3.2. Психологические основы ведения переговоров***

Переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности. Ее особенность заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон не совпадают. Специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с дру-

гими. В этой ситуации он вынужден считаться с их 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 (А. Налчаджян). Можно сказать, что технология дает ответ на вопрос «Как?», а психологические механизмы — на вопрос «Почему?».

В переговорах интересы переговаривающихся сторон сталкиваются между собой и с интересами других фигурантов. Некоторые известные авторы приравнивали переговоры к «делке с позиции силы», в которой потребности другой стороны не учитываются. Часто стороны интересуют преодоление разногласий в длительных взаимозависимых отношениях. Их интересы часто бывают взаимно обусловлены. Переговоры с позиции силы разрушают доверие и добрую волю. В лучшем случае такая стратегия недальновидна, в худшем — разрушительна.

Наиболее продуктивной моделью диалога можно признать «переговоры, основанные на определенных принципах» (по Даниэлю Дэну). Они состоят из четырех основных правил взаимодействия. Чем полнее стороны могут использовать эти принципы в диалоге, тем эффектив-

нее четырех шаговый метод достижения соглашений. Содержательную сущность таких шагов можно отразить в следующих положениях.

### 1. Отделяйте человека от проблемы

Некоторые черты характера оппонента могут быть неприятны каждой из сторон. Их взаимные оценки могут, в определенной мере, даже оскорблять, недостаточная тактичность — раздражать. Как бы сильно стороны ни хотели изменить эти черты, они не смогут это сделать. Стороны остаются теми же, какими и были, с таким же психологическим складом, несмотря на все усилия по взаимному перевоспитанию. Более того, критика личных качеств только вызовет конфликт, побуждая к активизации защитных реакций.

Итак, как можно изменить ситуацию? Конфликт, к счастью, можно разрешить, не изменяя человека. Постарайтесь избежать обсуждения личных качеств как своих собственных, так и своего оппонента. Вместо этого полностью уделите внимание проблеме — вопросам, по которым надо прийти к согласию.

### 2. Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях

Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются (явно) несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. Как поет в своей песне Пол Саймон, «ты хочешь спать с открытым окном, а я хочу спать с закрытым окном. Прощай, прощай, прощай...». Здесь предмет спора состоит в том, следует ли открывать

окно во время сна. Диаметрально противоположные позиции, которых придерживались эти двое, очевидно, и привели к трагедии в межличностных отношениях.

При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение — это компромисс. Смысл же компромисса в том, что ни один из спорщиков не получает того, чего он хочет. Попытка договориться на уровне позиций — это борьба сил, в ней выигрывает кто-то один, а другой проигрывает. Но каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчета. Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе интересы (себя и оппонента), тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения: «Как я себя чувствую, если сплю с закрытым окном?», «Почему ты любишь спать с открытым окном?». Исследуя ответы на эти вопросы, мы получим возможность удовлетворить интересы обоих, и никто не проиграет.

### 3. Изучите варианты, которые могут удовлетворить обе стороны

Попытка договориться на уровне интересов уменьшает интенсивность переговорного процесса, а это, в свою очередь, помогает поиску взаимовыгодного решения. В этом более благоприятном для сотрудничества настроении мы можем плодотворно искать альтернативные решения, которые были бы выгодны обеим сторонам переговоров.

Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где господствуют ориентация «мы против проблемы», а не «я против тебя». В идеале оба спорщика могут использовать для поиска возможных решений мозговой штурм, приводя столько идей, сколько — ко могут, и, не беспокоясь, насколько эти идеи практичны и что они дают. Когда в результате мозгового штурма будет получено множество альтернативных решений, можно посмотреть, насколько каждый вариант отвечает истинным интересам сторон.

#### 4. Определите объективные критерии решения

Чтобы достичь соглашения, надо принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как плохие или хорошие. Обычно в спорах (поисках совместных решений) эти критерии не осознаются. Но тот факт, что мы их не осознаем, еще не означает, что они отсутствуют. Скажем, Вы решили пойти вечером поужинать в пиццерию, а не в китайский ресторан. Почему Вы так решили? Если Вы ответите: «Потому что там лучше кормят» или «Потому что мне там больше нравится обстановка», то мы будем знать, что критерием при выборе места для ужина было: «Пища должна быть хорошей» или «Обстановка должна быть приятной». То есть хорошее решение должно соответствовать этим критериям. Плохое решение не сможет им соответствовать.

Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Незаинтересованный наблюдатель сказал бы, что это соглашение справедливо. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, тогда Ваше соглашение будет более стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Для большинства людей самой удивительной частью четырех шагового метода является «прорыв» — сдвиг позиции с «я против тебя» на «мы против проблемы». Защита, недоверие и желание мстить рассеиваются, как утренний туман над полем битвы, открывая возможные пути обхода камня преткновения. И стороны переговорного процесса уже эмоционально готовы объединить усилия для совместного поиска самого лучшего пути.

Почему происходит прорыв? Удивительно, что он не является результатом ни логических построений, ни рационального мышления, ни обоснованного решения проблем, хотя нам кажется, что это именно так. Напротив, он возникает автоматически в результате действия различных психологических механизмов, которые объединяются для осуществления этого важного, хотя и незаметного события.

Прорыв открывает «окно», через которое оба участника имеют возможность взаимодействовать и договориться. Можно воспользо-

ваться этой взаимной открытостью друг другу, чтобы прийти к соглашению по важным для каждой из сторон вопросам. Договор — не просто добрая воля. Он описывает отношения сторон друг относительно друга в будущем. Наиболее успешные решения, отражаемые договором, сбалансированы, специфичны по содержанию действий, поведения сторон и оформлены в письменном виде.

Психологические механизмы переговорного процесса

Обычно принято выделять следующие механизмы:

1. 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 частичной реализации. 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 обеспечены:

- ориентация сторон на решение проблемы, «на дело»;
- хорошие или нейтральные межличностные отношения оппонентов;
- уважительное отношение к оппоненту;
- открытые позиции, предъявление четких индивидуальных целей;
- способность к корректировке своих целей.

Поиск точек соприкосновения и выработка общей цели положительно влияют на нормализацию взаимоотношений оппонентов, ведут к спокойному, рациональному, а, следовательно, продуктивному разрешению конфликта. Попытки согласования целей и интересов в два раза чаще приводят к нормализации отношений сторон, чем при отсутствии таких попыток.

## 2. 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 другой может поступить в той или иной ситуации, ожидает положительных действий по отношению к себе и поэтому 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. Осознание сторонами необходимости решения проблемы мирным путем, т. е. при помощи переговоров, запускает механизм установления взаимного доверия. Конечно, стороны рискуют, будучи вынужденными доверять недавнему противнику. Однако согласование интересов, шаги навстречу друг другу, ослабление негативных эмоций, исправление искаженного восприятия способствуют развитию взаимного доверия. Многие специалисты считают доверие ключевым в переговорах (А. Росс, Б. Уорд). Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов для конструктивного решения проблемы.

Еще один психологический механизм переговоров — обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон — 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, а также то, как каждый участник оценивает возможности другого. Иногда власть рассматривается как ранг оппонента, 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 стороны идут на переговоры. Если же одна из сторон резко усилит свою власть, то оппонент берет тайм-аут или прекращает переговоры. Возможно также возобновление конфликтных действий.

### *Психологические параметры переговорного процесса*

Результаты переговорного процесса во многом определяются психологическими параметрами.

Существует ряд условий, которые повышают шансы на успех при решении проблемы посредством диалога:

Решающее влияние на успешность переговоров оказывает личностный фактор. Хотя некоторые специалисты считают, что личностные особенности участников незначительно влияют на результативность переговоров (В. Уинхэм), однако большое количество специалистов придерживается иной точки зрения. Основываясь на исследованиях, они приходят к следующим выводам относительно роли личностных факторов на переговорах:

- чем яснее определение ролей в ситуации переговоров, тем меньше влияние личностных факторов на их ход;
- чем более неопределенны намерения оппонента, тем большее влияние оказывают личностные факторы на переговоры;
- в сложной ситуации наибольшее значение имеют те параметры, которые воздействуют на процессы восприятия участников переговоров или легко поддаются объяснению;
- чем выше уровень переговоров и чем самостоятельнее участники при принятии решения, тем большее значение имеет личностный фактор.

Среди личностных качеств и свойств, способствующих конструктивному проведению переговоров, авторы обычно называют высокие моральные качества, ровный характер, развитые способности, нервнопсихическую устойчивость, толерантность, нестандартное мышление, решительность, скромность, профессионализм и корпоративное чувство (Е. Егорова, М. Лебедева, Л. Негреш, Никольсон, Д. Рубин).

Другим аспектом личностного фактора является умение участника переговоров учитывать личностные особенности противоположной стороны.

Так, английский философ Ф. Бэкон писал в эссе «О переговорах»: «Если вам предстоит работать с каким-либо человеком, вы должны узнать: либо его характер и пристрастия — чтобы им командовать; либо слабости и недостатки — чтобы напугать его; либо близких ему людей — чтобы им управлять. Имея дело с умными людьми, нужно

вникать в произносимые ими речи. Говорить им следует как можно меньше — и как раз то, чего они меньше всего ожидают. Ведя сложные переговоры, не старайтесь сеять и жать одновременно; медленно подготавливайте почву, и плоды постепенно созреют».

Знание личностных особенностей оппонента и их учет в ходе переговоров позволяют прогнозировать вероятный характер взаимодействия с ним.

От деятельности посредника во многом зависит успех переговорного процесса. Это особенно важно, когда посредник имеет дело с длительным сложным конфликтом. Например, именно активная «челночная дипломатия» Г. Киссинджера на протяжении двух лет арабо-израильской войны 1973—1975 гг. дала три разряжающих обстановку договоренности между Израилем и его арабскими соседями. Стратегия Киссинджера позволила контролировать взаимодействие сторон и обеспечила их движение навстречу друг другу без видимости капитуляции и односторонних уступок (Д. Прюитт).

Мужчины демонстрируют более высокую удовлетворенность собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола (Е. Кимпелайнен). При переговорах в однополой паре (мужчина — мужчина) они меньше удовлетворены собой и процессом, но зато более удовлетворены достигнутыми соглашениями.

Успех на переговорах во многом зависит от учета национальных особенностей партнера, его стиля ведения переговоров (Д. Давидсон, М. Лебедева, Е. Панов).

Социально-психологическая эффективность переговоров различается в малых группах различной численности. Это обусловлено различными социально-психологическими характеристиками групповой динамики таких типов взаимодействия. Например, переговорный процесс в диаде характеризуется меньшей устойчивостью и большей неопределенностью ожидаемых результатов по сравнению с триадой, в которой роль третьего участника выполняет наблюдатель. В диадах происходит смещение внимания участников с проблемы переговоров на эмоциональные аспекты взаимодействия (М. Дойч).

В диадах эффективнее, чем в триадах, проходят переговоры, затрагивающие личные интересы оппонентов. В триадах эффективнее переговоры на более абстрактные темы, когда присутствие третьего лица заставляет прислушиваться к логике партнера (Е. Кимпелайнен).

Когда необходимо вести переговоры со всей группой, которая является оппонентом в переговорах, лучше вести диалог не со всеми, а только с представителями. В отличие от рядовых членов представители групп на переговорах не демонстрируют поляризации, а результат является компромиссом между исходными позициями.

Усиление контроля общения, в т.ч. невербального, позволяет участникам уменьшить влияние эмоций на выбор варианта решения, что позитивно сказывается на результате взаимодействия (Е. Кимпеляйнен).

Жесткая переговорная позиция может понизить требования другой стороны, вызвать у нее готовность согласиться на частичное решение вопроса. Но иногда жесткость позиции вызывает такой же ответ. Как отмечает Д. Майерс, во многих конфликтах делят не пирог фиксированного размера, а пирог, усыхающий за время конфликта. Поэтому жесткость уменьшает шансы на соглашение.

Наличие внешней угрозы для одного из оппонентов повышает вероятность его уступок другой стороне. Угроза должна основываться на действиях, а не на намерениях.

С другой стороны, отсутствие у оппонентов желания применить методы силового взаимодействия может привести к быстрому решению проблемы. Мирному решению кризисных ситуаций способствует наличие у сторон возможностей воздействовать друг на друга невоенными средствами (С. Хэрманн).

Позитивно влияет на результативность переговоров взаимозависимость оппонентов. Она может выражаться в двух аспектах: а) между сторонами до конфликта сложились прочные отношения и им легче

договориться; б) стороны связаны перспективами совместного будущего, которые рассматриваются как важные.

Результаты переговоров существенно зависят от содержания переговорного процесса, т.е. от проблемы обсуждения. Чем более абстрактна обсуждаемая тема, тем легче участникам достичь согласия. И наоборот, чем значимее для оппонентов в личностном плане проблема, тем труднее прийти к согласию.

Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является время. Как правило, побеждает тот, кто располагает временем. Переговорщик, попавший в цейтнот, принимает решения экспромтом и совершает больше ошибок.

Если переговоры длятся слишком долго, а решение не находится, полезно объявить перерыв, во время которого возможно проведение консультаций, например, внутри каждой делегации. Обеденный перерыв снимает уровень напряженности, делает людей более уступчивыми.

Другим вариантом выхода из намечающегося тупика может быть предложение отложить вопрос на более позднее время, после того как остальные проблемы будут решены.

Большой интерес представляет психологическая основа ведения переговоров с жестким соперничеством. Российская действительность свидетельствует о том, что переговоры с противником (преступ-

ником) — довольно актуальная проблема нашего времени. Региональные и этнические конфликты, борьба с терроризмом, освобождение заложников, обмен военнопленными ставят руководителей силовых структур в положение, когда необходимо вести диалог с противником с целью прекращения насилия и достижения компромисса. Эти переговоры могут быть не только с противником, но и с враждебно настроенным населением, с местными органами самоуправления, представителями духовенства и другими фигурантами. Переговоры с противоборствующей стороной являются подчас единственным средством избежать применения силы, сохранить жизнь заложников, военнослужащих, мирного населения.

#### *Психологические компоненты эффективных переговоров*

Инициатива проведения переговоров часто принадлежит той стороне, которая лучше готова к ним психологически. 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.

Ни при каких обстоятельствах не стоит стремиться к достижению односторонних выгод. Заметив возможность подобного исхода, рекомендуется даже сказать об этом партнеру. Тот, кто ищет для себя

слишком большую выгоду, рискует попасть в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров. Кроме того, даже самые искусно подготовленные деловые предложения не могут уменьшить значения психологических факторов на переговорах. Профессиональный специалист в сфере переговоров обязан быть вариативным, гибким и предупредительным. Это значит, что он должен иметь в своем арсенале приемы, позволяющие найти путь к разуму и сердцу партнеров, снять их сопротивление, нейтрализовать их нечестные и непродуктивные действия. Существует целый арсенал психологических комплексов, определяющих профессиональные умения специалиста-психолога, специализирующегося на подготовке и ведении переговоров любого уровня сложности и вида.

### *Создание благоприятного психологического климата во время переговоров*

Перед началом переговоров для их успешного исхода очень важно создать благоприятный психологический климат. Существуют несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом начале быстро расположить к себе вашего партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения.

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбива-

ясь на дешевые комплименты. Глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек стремится быть оцененным по достоинству. Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать расположение делового партнера, необходимо, прежде всего, внушить ему сознание его собственной значимости. Во время деловых переговоров очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Говорить нужно о том, что больше интересует вашего партнера или о том, что он хорошо знает.

Задавайте те вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Однако никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку известно, что в девяти случаях из десяти спор заканчивается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте.

Если вы спорите или возражаете, то можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, потому что таким образом вы не добьетесь расположения собеседника. Именно поэтому следует решать самим, что для вас является более предпочтительным: показная победа или расположение собеседника.

Необходимо запомнить следующее. В процессе переговоров партнеры, 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 сложившиеся отношения.

Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо:

- решить проблему;
- наладить межличностное взаимодействие;
- управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты. Неправильные действия могут подчас привести к результату, противоположному желаемому.

Когда партнер не прав, можно дать ему понять это взглядом, жестом, интонацией. Однако если вы прямо скажете ему об этом, то нанесете удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

Если вы начнете с фразы: «Я вам это докажу», то это будет для партнера звучать следующим образом: «Я умнее вас», что, естественно, вызовет у него внутреннее сопротивление.

Как же быть, если партнер явно не прав?

В данном случае лучше начать с фразы: «Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты».

Почему нужно именно так повернуть разговор?

Потому что партнер никогда не станет возражать, если вы скажете: «Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты».

При этом факты, если вы сами владеете ими лучше, всегда заставят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно.

Можно сказать по-другому: «Я думаю иначе. Но я, конечно, могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня исправите, если я буду не прав».

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы сможете избежать затруднительного положения. Кроме того, следует избегать прямо противоречить мнениям других, а также самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии «острых углов» в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: «несомненно», «конечно», «только так и не иначе». Их лучше заменить на следующие фразы: «мне так кажется», «я полагаю», «я думаю».

Если партнер утверждает что-либо ошибочное, то следует отказать себе в удовольствии немедленно уличить его, а начать свой разговор с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Опыт делового общения свидетельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно и с действительным стремлением понять точку зрения вашего собеседника.

Практика ведения переговоров показывает, какое большое влияние на их ход оказывает психологическая атмосфера. Для того чтобы она была действительно благоприятной, необходимо знать и выполнять следующие правила.

Правило 1. Не говорите громко или тихо, торопливо или медленно. Громкая речь может вызвать у вашего партнера впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: ваш партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться в том, что он услышал все пра-

вильно. Торопливое изложение мысли создает впечатление, что вы хотите уговорить собеседника побыстрее, не давая ему возможности разобраться в сути дела. И наоборот, слишком медленная речь подтолкнет к выводу, что вы тянете время.

Правило 2. Постарайтесь найти по каждой проблеме «ключевую фигуру» в интересующей вас фирме. В каждой солидной фирме есть так называемые «ключевые фигуры», от которых зависит решение вопроса.

Причем это может быть не директор, не его заместитель, а человек, совсем не занимающий престижную должность. Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификация, опыт работы в данной области, личные связи, доскональное знание предмета). За рубежом эта практика хорошо известна и фирмы тратят много времени и денег на выявление именно таких людей у партнера и часто стараются выйти, прежде всего, на них.

Правило 3. Партнер должен видеть перед собой представителей фирмы, в которой царит взаимопонимание и уважение. Этим правилом часто пренебрегают наши отечественные деловые люди. Решение принимает руководитель, и если вы — серьезный руководитель, то в переговорах должны участвовать ключевые фигуры вашей фирмы. Ни при каких обстоятельствах не вступайте в присутствии партнера в словесную перепалку, не обрывайте говорящих подчиненных, не ука-

зывают на их ошибки. Иногда одно не попад сказанное слово может сместить акценты и даже сорвать все дело, поэтому «скользкие» моменты следует объяснять своим подчиненным еще до начала переговоров.

Один из важных принципов переговоров — исключительное внимание к партнеру. Слушать партнера — сложное дело, требующее напряжения. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь, то пропускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать партнера, что осложнит дальнейший ход переговоров. Человек, который говорит только о себе и о своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка у неопытных людей, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, — это стремление слишком много говорить самим. Не делайте такой ошибки. Дайте возможность выговориться вашему собеседнику — он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы.

Если вы не согласны с собеседником, то у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого, а терпеливо выслушайте. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, то у них может создаться впечатление, что их ли-

шили этого права. Они на время затаят свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажут, подчас вызвав ряд дополнительных проблем.

Необходимо учесть основные положения методики эффективного слушания, которая излагается в книге американского психолога И. Атватера «Я Вас слушаю...».

Поддерживать непрерывное внимание к говорящему для многих людей оказывается нелегким делом по ряду причин, среди которых наиболее очевидны:

- отключение внимания. Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, внешний вид говорящего, его голос или произношение, мимика и жесты;
- высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Именно поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего;
- антипатия к чужим мыслям. Любой человек всегда больше ценит свои мысли и для него обычно приятнее и легче следовать за ними, а не за тем, что говорит другой;
- избирательность внимания. Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все — непосильное занятие. Именно поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас максимальный интерес;

– потребность реплики. Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием «разгромных» комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

Ошибки, наиболее часто встречающиеся у тех, кто слушает:

Удаление от основного предмета разговора, которое свойственно многим слушателям, в результате чего может полностью потеряться нить изложения.

Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но на них не следует заикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентировать внимание только на наиболее существенные моменты.

«Уязвимые места» — для многих людей это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. В такой момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

И. Атватер приводит следующие рекомендации по развитию эффективного слушания.

Развивайте свои способности. Старайтесь сдерживать себя в попытке прерывать собеседника. Прежде чем отвечать, дайте ему воз-

возможность высказаться. Подчеркните своими действиями, что вам интересно его слушать.

Дайте собеседнику время высказаться. Многие люди «думают вслух» и на ощупь идут к своей точке зрения. Для того чтобы человек открылся и выразил свою мысль до конца, вы должны дать ему время высказаться свободно и не торопясь. Не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.

Проявите полное внимание к собеседнику. Кивка, восклицания или замечания порой достаточно для того, чтобы подчеркнуть заинтересованность.

Если собеседник уже высказался, то повторите главные пункты его монолога своими словами. Это гарантирует избавление от любых неясностей и недоразумений.

Избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения.

Не лицемерьте, не притворяйтесь. Когда нам уже ясно, что беспристрастная, надоедливая и неинтересная речь собеседника начисто лишена информации, мы часто начинаем притворяться: высказываем подчеркнутое внимание к партнеру, но в то же время взгляд останавливается и мы становимся рассеянными. Стоит партнеру заметить это, как его мысли путаются и он теряет нить высказывания.

Не отвлекайтесь. Плохого слушателя все отвлекает. Хороший слушатель либо сядет так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует свое внимание только на словах партнера.

Ищите истинный смысл слов собеседника. Помните, что не всю информацию удастся «уложить» в слова. Слово дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями и наклоном тела.

Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Если мы концентрируем внимание только на частных фактах, то возникают недоразумения.

Не монополизируйте разговор. Собеседник, который стремится занять доминирующее положение в любой ситуации или который считает, что он все знает о предмете разговора, чаще всего — плохой слушатель.

Приспосабливайте темп мышления и речи. Плохой слушатель, беседа с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Эффективность восприятия при этом резко уменьшается.

Использование перечисленных приемов и советов поможет улучшить технику слушания оппонентов. Кроме того, в качестве упражнения полезно слушать кого-нибудь в режиме активного восприятия, сконцентрировавшись и отключившись от всех остальных мыслей.

Такая организация произвольного внимания очень благотворно скажется на способности слушать. Умение слушать — дело не столь простое, как может показаться на первый взгляд! Неслучайно в ряде стран созданы курсы для руководителей по повышению квалификации в умении слушать собеседника.

### *Техника и тактика аргументирования*

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация (от лат. *Argumentatio* — суждение) — способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. Для этого необходимо мысленно ответить на вопросы: к чему стремится собеседник, как склонить его на свою сторону?

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, с помощью которой фигурант хочет что-то доказать в переговорах с оппонентом или обосновать; контраргументация, с помощью которой он опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений.

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути, он является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

Метод «да... но». Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако поскольку действительно редко случается так, что все говорят

только «за» или «против», легко применить метод «да... но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое «но».

Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

Например, Демосфен, известный государственный афинский деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

Метод видимой поддержки. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение

вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...», — теперь наступает черед наших контраргументов. Следовательно, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение данного метода требует особо тщательной подготовки.

Необходимо помнить также о спекулятивных методах аргументации, которые можно даже назвать обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

Техника преувеличения состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета состоит в цитировании известных людей. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

Техника дискредитации партнера. Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то, по меньшей мере, нужно поставить под сомнение личность собеседника.

Техника изоляции основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

Техника введения в заблуждение основывается на сообщении запутанной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

Техника отсрочки. Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

Техника апелляции. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

Техника искажения представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов. Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения от-

дельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника — умение приводить логичные аргументы, а тактика — выбирать из них психологически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Основные положения тактики аргументирования:

Выбор техники аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

Устранение противоречий. Важно избегать обострения или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;
- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, т. к. с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;
- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

Двусторонняя аргументация может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого

решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения.

Очередность перечисления преимуществ и недостатков. Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т. е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом — недостатки. Обратная очередность, т. е. сначала перечисляются недостатки, а потом — преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

Персонификация аргументации. Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

#### *Формирование переговорного процесса.*

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

- отношения ведущих переговоров с их группами;
- того, как сидят участники переговоров;
- присутствия зрителей;
- хода переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому от того, как устроено пространство для ведения переговоров, зависит вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться напротив друг друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас видят противников; если же вы сядете рядом, то это заранее располагает к партнерству. Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайнем случае, на нейтральной, но не на территории партнера. Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве — в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец, присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию, уравновешивая давление и смягчая проявления враждебного поведения.

При многочисленной публике внимание участников переговоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно поэтому лучше, если переговоры ведутся в узком кругу.

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. Для общего хода переговоров огромное значение также имеет маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии приняли четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут гладко. Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент — не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, то необходимо гнать от себя мысль об «уничтожении» противника. Вашим «противником» должна быть сама проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил «да», и удерживать его насколько возможно от слова «нет». Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, — как прави-

ло, здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово «нет», то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы «настораживается», готовясь дать вам отпор. Когда же он говорит «да», никакого противодействия не возникает, и он с готовностью соглашается с вами. Именно поэтому чем чаще партнер говорит «да» с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его в том, что ваша мысль принадлежит именно ему. С этой целью, чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, необходимо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Конечно, ваш партнер может быть полностью не прав, но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

Всегда существует причина, почему другой человек думает и поступает так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину — и в ваших руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится время, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям.

Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок, например, охотно показывает ушибленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. Взрослые же с этой целью охотно рассказывают о своих трудностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренне посочувствуете (мысленно встав на их место), то они начнут относиться к вам более доверчиво и благожелательно.

Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов: «Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое». Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика, а вы можете говорить это будучи по-настоящему искренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувствовали бы то же самое, что и он.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например, скажите: «Давайте посидим и по-

советуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся». Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете, то лучше не шутить. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, то ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция — ответить такой же шуткой. Но если вы не в состоянии этого сделать, то существует другой выход: посмеяться над собой вместе со всеми.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит — следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности любой личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать переговоры с взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже затем приступить к сложным.

Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единодушны. Старайтесь все время подчер-

кивать то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели и разница между вами состоит только в методах, а не в сути.

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: «Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других». Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнеситесь к ним с пониманием, с искренним сочувствием — это важное условие делового сотрудничества предпринимателей.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа «это абсолютно неверно» или «вы заблуждаетесь» убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, ведет к прекращению переговоров.

Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Д. Карнеги вообще против критики, т. к., по его мнению, она

не дает никакого ощутимого результата и только усугубляет ситуацию. Но опыт свидетельствует о том, что иногда при общении деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на позитивные стороны сотрудничества с партнером. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинства критикуемого.

В заключение приведем шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного психологического климата в процессе их проведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны.

Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

Общение. Если даже противоположная сторона вас не слушает, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

Необходимость избегать поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

Принятие. Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера. Мы попытались охватить основные психологические аспекты переговорного процесса, но многие факторы остаются «за кадром». Это происходит потому, что реальная практика будет привносить новые элементы и неожиданности. Именно поэтому каждый должен будет самостоятельно выбирать свою тактику ведения переговоров и, естественно, постоянно совершенствовать свое мастерство (как опытным путем, так и за счет теоретических знаний).

Таким образом, с полным основанием утверждается, что все переговоры проходят по определенной схеме, затрагивают определенное психологическое содержание. Они являются, по существу, реализацией психологических возможностей человека, субъекта и объекта переговорного процесса.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Дайте определение этики деловых коммуникаций.

2. Дайте характеристику основных положений этикета деловых переговоров.
3. Охарактеризуйте психологические механизмы переговорного процесса.
4. Дайте характеристику психологических параметров переговорного процесса.
5. Роль личностного фактора на успешность переговоров .
6. Дайте характеристику психологических компонентов эффективных переговоров.
7. Правила создания благоприятного психологического климата во время переговоров.
8. Причины и ошибки неэффективного слушания.
9. Рекомендации по развитию эффективного слушания (по И. Атватеру).
10. Сущность и содержание техники и тактики аргументирования.
11. Дайте характеристику основных приемов аргументации.
12. Охарактеризуйте спекулятивные методы аргументации.
13. Основные положения тактики аргументирования.
14. Дайте характеристику шести основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного психологического климата в процессе их проведения.

## **ГЛАВА 4. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС В МЕЖДУНАРОДНОМ АСПЕКТЕ: КУЛЬТУРАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ**

### ***4.1. Западная культура ведения переговоров***

Понятие о национальных стилях ведения переговоров. Любой народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, особенности государственного и политического устройства. Это оказывает определенное влияние на ведение переговоров. Национальный стиль отражает наиболее распространенные особенности ведения переговоров, которые не всегда бывают характерны для всех представителей страны. Это скорее возможные типы поведения на переговорах.

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

— это особенности поведения на переговорах, наиболее характерные тактические приемы, обычно применяемые представителями той или иной культуры.

К другим особенностям национального стиля ведения переговоров можно отнести специфику языка невербальной стороны общения в ходе переговоров, а также сильное или, напротив, слабое влияние уровня контекста в вербальной составляющей переговоров. Считается, что есть культуры и с низким, и с высоким уровнем влияния контекста. Для представителей Запада, за исключением, пожалуй, Франции, характерен низкий уровень влияния контекста на переговорах, когда произнесенные слова воспринимаются едва ли не буквально. В этих словах практически не содержится никакого иного скрытого смысла.

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

В последние годы в мире имеет место интенсификация переговоров при известном размывании национальных границ. Происходит взаим-

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

Считается, что для представителей стран Запада в большей степени, чем для представителей стран Востока, наиболее значимыми являются аргументы, основанные на причинно-следственных связях.

С точки зрения российских участников переговоров их западноевропейские партнеры проявляют следующие особенности ведения переговоров: склонность принижать российскую — сторону, навязывать ей свой образ мыслей и действий, ориентация при принятии решения только на выгоду, крайний прагматизм, игнорирование социальных целей.

В Латинской Америке считается неприличным вести переговоры между мужчиной и женщиной наедине.

Американский национальный стиль ведения переговоров.

Принято считать, что американцы оказали значительное влияние на различные стили ведения переговоров во всем мире.

Американский стиль ведения переговоров отличает высокий профессионализм. Американцы практически всегда достаточно компетентны в предмете переговоров. Обращает внимание и высокая самостоятельность американской делегации на переговорах при принятии решений.

На переговорах с ними полезно помнить, что американцы очень искренние и горячие патриоты своей страны. Даже при всем цинизме их прагматизма («В Бога мы веруем — остальное наличными») любой американец помнит, что он является неотъемлемой частью своей страны. И это ощущение у них чрезвычайно велико. Никакую критику в свой адрес они не принимают.

Вопрос о том, как достичь той или иной цели, для американских участников переговоров является ключевым, основным. Для них характерны крайний прагматизм, доходящий до утилитаризма, пренебрежение к традициям, сила данного слова, тщательность в проработке организации любого дела, тщательность анализа, скрупулезная проверка исполнения, большое внимание к мелочам, краткость и ясность высказываний, выраженный конструктивизм.

При решении любой проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и все детали, связанные с реализацией соглаше-

ния. Они очень внимательны к формулировкам желаемого результата для своего партнера и с готовностью информируют его о своем.

Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же. Они производят впечатление слишком напористых и даже агрессивных или просто грубых партнеров. Это их традиционный стиль, а не выражение своего отношения к партнеру. Напротив, для них характерны хороший настрой, открытость, энергичность и доброжелательность. Они предпочитают не слишком официальную атмосферу ведения переговоров.

Их обычной манерой является проявление дружелюбия, за которым ничего особенного не стоит — результаты переговоров будут зависеть исключительно от того, насколько выгодно или невыгодно для них обсуждаемое предложение.

Они практически всегда проявляют эгоцентризм, так как считают, что при ведении переговоров их партнер внимательно ознакомился с особенностями американского подхода к ведению переговоров и должен руководствоваться теми же правилами, что и они.

Обращение за помощью действует на американцев отрицательно, так как они считают, что это возможно только в том случае, если все, что можно сделать без партнера, подготовлено и просчитано. Они не привыкли жаловаться сами и равнодушно воспринимают жалобы своих партнеров на реалии жизни, полагая, что «это Ваши проблемы и

Вам их решать». Им хорошо известны механизмы проявления таких эффектов восприятия, как эффект ореола и эффект неудачника, поэтому наиболее предпочтительный стиль обсуждения вопросов повести дня на переговорах с американцами — оптимистический.

На переговорах с американцами полезно фиксировать все свое внимание на их целях и на оказании им помощи в их достижении. Если предложения партнеров помогают американцам в достижении их целей, то они этими партнерами обязательно в дальнейшем заинтересуются. Однако предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Американцы практически всегда предполагают, что их партнер хорошо подготовлен к переговорам, поэтому ожидают от него быстрой реакции на свою информацию и сами при этом реагируют достаточно быстро. Если при ведении переговоров с американцами их партнерам не известен материал, который они излагают, им, т. е. партнерам, следует принимать его как хорошо уже известный.

Американцам обычно присуща сильная позиция, что и позволяет им вести себя весьма напористо. Они довольно настойчиво стремятся реализовать свои цели на переговорах. Очень любят торговаться. Решительно ничего не делают бесплатно. Стараются предугадать развитие событий при решении практически любой проблемы.

Большое внимание уделяют они увязке различных вопросов в «пакеты» предложений или решений. Зачастую сами же и предлагают такие «пакеты» к рассмотрению. В случае невыгодности собственной позиции они увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Всякие непредвиденные обстоятельства американцы воспринимают крайне негативно. Они приучены все просчитывать, учитывать долю риска. Непредвиденные обстоятельства они квалифицируют либо как результат некомпетентности партнера, либо как нечестную игру. И то и другое действует на них отталкивающе.

Большое значение придают американцы освещению переговоров в печати, если по этому поводу достигнуто соглашение.

На переговорах с американской стороной ей необходимо четко дать понять, что собой представляет ее партнер, чем он занимается, в чем состоят его преимущества по сравнению с аналогичными фирмами и почему американцам должно быть выгодно вести переговоры именно с этим партнером, а не с каким-то другим. Если этого не сделать, они просто не будут тратить время на выяснение этих преимуществ, полагая, что их просто не существует, а быстро обратятся к другой компании, которая знает про себя все.

Важно учитывать и то обстоятельство, что в США исключительно большое значение придается рекомендациям. При проведении ком-

мерческих переговоров с ними очень важно и полезно называть фирмы и деловых людей в США, с которыми уже приходилось иметь дело или на момент переговоров ведутся дела.

Американцы ведут переговоры и заключают договоры по выгодным сделкам только в том случае, если существующее законодательство страны-партнера обеспечивает принцип наибольшего благоприятствования таким сделкам.

Характерной особенностью ведения переговоров в США является значительный объем текстов заключаемых соглашений, особенно коммерческих. Переговоры по поводу, например, долгосрочной аренды обыкновенного офиса будут завершены составлением 30-страничного договора, в котором будет предпринята попытка предусмотреть все и вся. И это типичная ситуация. Всему миру известны толстые американские брачные контракты. Кроме того, по законам США запрещено изменять условия договора в устной форме. Подписанные договоры можно изменять только в письменной форме.

Обед с бизнесменом в США выступает формой строгого делового общения.

Французский национальный стиль ведения переговоров.

В ходе переговоров французы очень внимательны к тому, чтобы сохранять свою независимость. Это чувство у них болезненное. Они неприязненно реагируют на использование английского или немецко-

го языка в качестве рабочего на переговорах, полагая, что это ущемляет их чувство национального достоинства, поэтому и предпочитают именно свой язык.

Они высоко ценят в партнерах знание французского народа, его истории и культуры. Бывают польщены интересом, проявляемым к их стране. Вместе с тем нецелесообразно ради установления духа доброжелательности и благоприятного контакта затрагивать вопросы, касающиеся личности собеседника с французской стороны — его вероисповедания, служебной карьеры, уровня жизни, состояния здоровья, семейного положения, политических пристрастий и т.п.

Считается, что они стараются избегать обсуждения вопросов «с глазу на глаз». Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

В ходе переговоров полезно учитывать ту большую роль, которую играют во Франции связи и знакомства. Элита делового или политического мира в этой стране ограничена, «чужаков» близко не подпускают, поэтому учет этого фактора возможен, например при использовании института медиации (посредничества).

Французы досконально изучают все аспекты, касающиеся предмета переговоров и последствия принимаемых решений. В отличие от американцев они стараются избегать рискованных шагов. Они далеко не сразу позволяют убедить себя в целесообразности того или иного

вносимого за столом переговоров предложения. Для них очень важны аргументы, подкрепленные фактами, а также политическим, экономическим или техническим обоснованием. Они предпочитают всестороннее обсуждение и тщательное аргументирование каждой детали предмета переговоров. Французы традиционно ориентируются на логические доказательства и стремятся исходить из «общих принципов». Большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Не любят с ходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего. Им не нравится, когда их партнеры вносят вдруг какие-то непредусмотренные ранее изменения в ходе переговоров.

Обычно они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Нередко они перебивают своих партнеров, высказывают критические замечания, вообще предпочитают конфронтационный тип взаимодействия, правда, при этом стремятся сохранить традиционные для французов учтивость, вежливость, любезность, склонность к шутке и непринужденность в общении.

Соглашения, заключаемые на переговорах с участием французов, должны быть исключительно конкретными, лаконичными, очень точными в формулировках. Предложения — короткие: от 10 до 15 слов.

Французы предпочитают многие важные решения принимать не только за столом переговоров, но и за обеденным столом.

Вместе с тем они менее свободны и менее самостоятельны при принятии окончательных решений. Бюрократическая волокита во Франции — объективная реальность. Решения здесь принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга. Чем ниже уровень переговоров, тем больше времени уходит на согласование решений.

Специалисты обратили внимание на то, что для французов характерна непохожесть друг на друга, их поведение отличается разнообразием: нет единого для всех стиля поведения.

Обед с бизнесменом во Франции есть элемент неформального общения.

Английский национальный стиль ведения переговоров.

В мире считается, что английские участники переговоров, как и их американские коллеги, одни из самых квалифицированных. Их отличает очень высокий профессиональный уровень. Они умеют тщательно анализировать ситуацию на рынке товаров и услуг, составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы, но уступают американским по части долгосрочных прогнозов, где помимо экономических факторов огромное значение имеют социальные, политические и общемировые факторы.

Это вышколенные эрудированные профи, имеющие высочайшую подготовку. Они наблюдательные, приличные психологи (социальная

психология — один из важнейших предметов в программе обучения), не приемлют фальши и некомпетентности.

Еще в период учебы они получают солидную теоретическую и практическую подготовку по вопросам стратегии и тактики ведения коммерческих переговоров. Им нравится, когда отдают должное их богатейшему опыту и просят поделиться им или оказать практическую помощь. Они охотно раскрывают секреты своего успеха, обстоятельно информируют об особенностях того или иного рынка.

Для англичан, участвующих в переговорах, характерен выраженный конъюнктурный подход к делу, процессуальный эмпиризм. Замечено, что они проявляют завидную напористость, когда дело идет о сиюминутной выгоде, о заключении сделок, приносящих немедленную прибыль, и очень неохотно идут на вложения, отдача от которых ожидается не ранее, чем через 5—10 лет. При этом весьма позитивно настроены на дальнейшее развитие партнерства и сотрудничества.

Они в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам. Подходят к ним с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и будет найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки. Охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Традиционным для них является умение избегать острых углов. Вместе с тем перего-

воры с английскими партнерами предполагают тщательную подготовку и согласование. Импровизаций они обычно не приемлют.

Переговоры ведутся с привлечением фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция. Степень детализации заключаемых соглашений очень высока. Строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр будущего соглашения.

Англия — страна классического консерватизма. В ее образе жизни огромное значение придается ритуалам, строго соблюдаемым, и традициям, имеющим многовековую историю. Считается, что англичане выработали определенный ритуал переговорного общения, которого тщательно придерживаются. Так, например, если это коммерческие переговоры, то, прежде чем приступить к ним, полезно хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен, тенденцию их движения, получить сведения об особенностях нужной английской фирмы, а также о людях, которые в ней работают. Крайне важно подчеркивать свое расположение к британскому народу и идеалам, которые они разделяют.

Для англичан характерно начинать переговоры с обсуждения отвлеченных проблем, таких, как погода, спорт, дети. В отличие от американцев, предпочитающих на переговорах «брать быка за рога», с англичанами лучше всего начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем. Чисто человеческие факторы

имеют для них весьма большое значение. Поэтому очень полезно в эти минуты постараться расположить их к себе, показать им, что общечеловеческие ценности для их партнеров если не выше коммерческих, то по крайней мере равны им. Тем не менее, как и американцы, на переговорах они занимают, как правило, жесткую позицию. Умело и эффективно проявляют, и отстаивают свои интересы. Степень риска в принимаемых ими решениях, как правило, минимальна.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда вынуждает английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта. Особое внимание на коммерческих переговорах англичане 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, даже с очень небольшой для себя выгодой: за очевидной и крупной выгодой они обычно не гонятся.

Во время беседы с английским партнером полезно постараться распознать его наклонности и привычки. Все вопросы к англичанам должны быть выдержаны и корректны. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем когда-либо уже приходилось встречаться или вести переговоры.

Для англичан характерно исключительно непримиримое отношение к взяткам. Попытка дать взятку англичанам в ходе переговоров начисто подрывает их доверие к партнеру, что будет иметь далеко идущие негативные последствия для их исхода. Сами же они, зная традиции России, касающиеся взяточничества, скрепя сердце и действуя по необходимости, могут предлагать подарки.

Особенности немецкой культуры ведения переговоров.

В отличие от французов немцы на переговорах сухи и педантичны. Всегда очень расчетливы. Они избегают применять сами и не любят выслушивать от других пустые, ничего не значащие фразы. Для немцев характерно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти устраивающее их решение. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности достигнуть соглашения.

На переговорах сразу «берут быка за рога». Как правило, начинают с главного вопроса повестки дня переговоров, хотя в принципе порядок обсуждения вопросов строго соответствует тому порядку, в каком они записаны в согласованной заранее программе. Очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах предпочитают обсуждать вопросы последовательно один за другим, тщательно рассматривая все детали и подробности.

Они ведут переговоры, проявляя свое пристрастие к точности, пунктуальности, строгой регламентации поведения. Они чрезвычайно аккуратны и очень щепетильны. В процессе обсуждения с немцами их и своих позиций необходимо стремиться к ясности, четкости, краткости. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер. Они очень внимательны к вопросам иерархии и статуса. Все титулы каждого члена немецкой делегации перед началом переговоров необходимо уточнить.

Чрезвычайно точны и скрупулезны в выполнении достигнутых соглашений и этого же требуют от своих партнеров. Никакие соглашения не будут подписаны, если они не получают исчерпывающих гарантий их выполнения. Если есть хоть незначительные сомнения в том, что вряд ли удастся соблюсти все условия договоренности с немецкой стороной, то лучше заранее отказаться от своих предложений.

При ведении переговоров немцы чрезвычайно серьезны и, как правило, не приемлют юмора или шуток. Они их просто не понимают.

Особенности итальянской культуры ведения переговоров.

Итальянский стиль поведения на переговорах отличается весьма активным установлением партнерских отношений. Они не затягивают решение организационных и формальных вопросов. Охотно идут на альтернативные варианты. У них отсутствуют сложные бюрократические процедуры принятия административных решений. Они ориенти-

рованы на налаживание дружественных, неформальных отношений со своими партнерами. Приветствуют атмосферу доверия и благожелательности.

В спорных вопросах стремятся к разумному компромиссу. В необходимых случаях прибегают к услугам посредников. Вообще в этой стране институт посредничества не распространен достаточно широко. Стремятся договариваться, «не вынося сор из избы». Многие вопросы, ставшие предметом переговоров, предпочитают обсуждать в неофициальной обстановке, в том числе в ресторане.

Итальянцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми примерно равного социального статуса. Перед началом переговоров они стремятся, по возможности, как можно больше узнать о своих партнерах во всех аспектах.

Очень гордятся своей страной. Как и французам, итальянцам очень импонирует то внимание, которое их партнеры проявляют к истории и культуре их страны.

Полезно учитывать при ведении переговоров с итальянцами различия между представителями ее северных и южных регионов, которые касаются темперамента, деловой хватки, даже тонкостей языка.

#### ***4.2. Восточная культура ведения переговоров***

Для представителей Востока характерен высокий уровень влияния контекста на переговорный процесс. Здесь значение контекста бывает

столь велико, что способно менять смысл сказанного едва ли не на противоположный.

У многих восточных народов правила приличия требуют достаточно долгой предварительной беседы, в которой партнеры высказывают свое почтение друг другу, прежде чем приступить непосредственно к теме переговоров.

### *Китайский национальный стиль ведения переговоров*

Китайская сторона на переговорах стремится четко разграничить отдельные этапы процесса: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение, заключительный этап. На начальном этапе большое внимание они уделяют внешнему виду своих партнеров, их манере поведения. На основании полученного представления они пытаются определить статус каждого из участников и в дальнейшем четко ориентируются на участников с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным.

В делегации партнера китайцы выделяют тех ее представителей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они стараются впоследствии оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Большое значение для них имеет так называемый «дух дружбы» на переговорах, важное значение они придают налаживанию неформальных отношений с партнерами, проявляют гостеприимство, радушие и искренний интерес, нередко личный.

Окончательное решение китайцы принимают, как правило, дома, а не за столом переговоров с партнером.

Их делегация обычно очень многочисленна, поскольку имеет в своем составе большое количество экспертов по всем вопросам повестки дня переговоров.

Что касается коммерческих переговоров с китайскими партнерами, то они включают технический и коммерческий этапы. На техническом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с китайской стороной. Поэтому в составе участников переговоров с китайцами необходимо иметь высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины технической стороны дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, опытными и хорошо подготовленными в коммерческом отношении кадрами. Они располагают обширной информацией и часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Поэтому готовиться к переговорам с китайцами необходимо очень тщательно. Надо хорошо знать конъюнктуру мирового рынка, иметь в своем распоряжении грамотные технико-экономические анализы и конкретные материалы.

Обычно же китайская сторона первой «открывает карты», первой высказывает свою точку зрения, первой делает предложения и т. п. На уступки идут, как правило, под самый конец переговоров, уже после того, как оценят возможности своих партнеров. Нередко их предложения с уступками появляются чуть ли не в самом тупике. Однако даже в этой ситуации они умело используют все ошибки и промахи, допущенные противоположной стороной.

Китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых соглашений. По наиболее важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно.

Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутых соглашений. На этой стадии переговорного процесса они способны оказывать достаточно серьезное давление.

### *Японский национальный стиль ведения переговоров*

Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можно быть абсолютно уверенным, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой пре-

дельной точности и обязательности основаны переговорная практика японцев и их деловое общение.

Японцы очень серьезно относятся к переговорам и считают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку стороны лучше узнали друг друга, обсудили возможно больше деталей будущих соглашений. Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновений позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров.

Для японцев характерно стремление позитивно отвечать своим партнерам, если те делают им большие уступки. Уступки со стороны партнеров по переговорам поднимают их в глазах японцев. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Практически всегда это означает, что партнер, пошедший на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку в другом.

В переговорах с японцами следует помнить, что они избегают говорить слово «нет». Свое несогласие они выражают улыбкой. Даже отказываясь от второй чашки чая, японец вместо привычного для западника «благодарю Вас, нет» употребляет выражение, дословно означающее «мне уже и так прекрасно».

Японцы всячески демонстрируют все свое внимание, слушая собеседника. Европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как

выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле предельно учтливое внимание, согласное кивание головой, японское «хай» («да») вовсе не означают согласия. Это всего на всего подтверждение того, что сказанное услышано, или понято, это побуждение собеседника продолжать. Получается, что ради учтивости японец жертвует точностью и ясностью выражения своих подлинных мыслей и намерений. Это может послужить основанием для того, чтобы заподозрить его в коварстве или нечестности. В действительности же он просто соблюдает нормы вежливости, принятые в Японии.

Замечено, что они стремятся избегать столкновений во время официальных переговоров. Стараются избегать всяческих нарушений гармонии, достигнутой с другими участниками переговоров. Для них характерно пристальное внимание к развитию личных отношений с партнером. Они стремятся устанавливать с партнерами человеческие отношения, особенно основанные на личном знакомстве. Наблюдения показывают, что японская сторона может дать положительный ответ при весьма нечеткой позиции на переговорах или появлении расхождений во мнениях участников переговоров только ради поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Характерной чертой японского стиля ведения переговоров является их высокая чувствительность к общественному мнению. Понятие «лицо» означает чрезвычайно много в японской культуре. Исключи-

тельно велико у них явление «спасения лица». Мировой практике известны неадекватно высокие в материальном плане компенсации с японской стороны тех или иных накладок в выполнении принятых ею на себя обязательств во имя так называемого «сохранения лица» или того, что на западный манер называют имиджем фирмы. «Спасение лица» — это согласование договоренности с принципами и имиджем участников переговоров. «Спасение лица» — это способ защитить или обновить представление о себе в глазах других в ответ на реальные или воображаемые, возможные или действительные угрозы. «Спасение лица» почти всегда имеет весьма мощный эмоциональный компонент.

В ходе переговоров их участники зачастую удерживаются от каких-либо шагов не потому, что предложение заведомо неприемлемо, а просто потому, что хотят избежать впечатления, будто они сдаются другой стороне. Если же содержание предполагаемого решения представить несколько иначе, а именно так, чтобы оно выглядело как справедливый выход из создавшегося положения, они могут принять его. Душевное равновесие их не будет нарушено.

Японцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, имеющими равное положение в деловом мире или в обществе в целом. Поэтому с первой же встречи они выясняют, соответствуют или нет уровни представительств участников перегово-

ров. Несоответствие уровней хотя бы на одну ступень означает для японцев, что сторона, нарушившая этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя.

При встречах на переговорах необходимо быть очень пунктуальными. Японцы весьма болезненно относятся к опозданиям, какими бы причинами они ни были вызваны. Предельная точность и обязательность в деловом общении японской стороны широко известны миру. Что касается переговоров, то точность во всем — во времени их начала и окончания, выполнения обещаний и взятых на себя обязательств — одна из важнейших черт японского стиля.

На официальных заседаниях японская сторона обычно старается обсудить темы, не имеющие особой значимости. Японцы никогда не начнут переговоры с обсуждения главного вопроса повестки дня. К нему подходят постепенно, часто намеками выясняя отношение партнера. Чем серьезнее стоящие на повестке дня переговоров вопросы, тем больше внимания уделяют японцы малозначимым деталям. За этим стоит традиционное японское стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить так важное для них взаимопонимание. Когда все второстепенные вопросы решены, они приступают к главным. Форсировать переговоры в таком случае не рекомендуется.

Тщательное обсуждение малозначащих деталей японской стороной означает на самом деле ее серьезное отношение к предмету переговоров. Японцы не спешат переходить к главному вопросу предмета переговоров, пока не будет хорошо подготовлена для этого почва.

Обсуждение предмета переговоров они предпочитают вести в кулуарах, неофициально, непринужденно и откровенно. Именно такая обстановка является наиболее благоприятной для них, позволяя им создавать почву для будущих соглашений. Большинство сделок они заключают в баре или ресторане, а затем за столом переговоров их уже подписывают.

Специалисты отмечают практическую бесполезность применения угроз против японской стороны. Однако сами японцы на переговорах с более слабым партнером могут прибегать и к угрозам.

Для японцев характерна особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководителя до рядового сотрудника, на что уходит довольно много времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений.

Механизм принятия решения у японцев отличается высокой степенью сложности согласований и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Международная практика свидетельствует, что решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

В Японии большое значение придается консенсусу среди всех участников переговоров, в том числе и своей делегации. Поэтому она в полной мере использует свои — права на перерывы, в частности и для того, чтобы выяснить и согласовать мнения членов своей делегации.

Японские участники переговоров уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым можно затронуть эмоциональный настрой японцев. Полезно показывать им свою доброжелательность и искренность. Знание хотя бы нескольких японских слов и уместное использование их во время переговоров воспринимается японцами очень доброжелательно.

Своей сверхвежливостью японцы способны усыпить бдительность партнера. Досконально просчитав все нюансы и варианты предполагаемых соглашений, они способны обвести вокруг пальца партнера, растаявшего от потока комплиментов.

Японцы предпочитают не участвовать в многосторонних переговорах.

Перед началом переговоров в моменты знакомства обычно обмениваются визитными карточками. Принимать визитные карточки от японцев, как и вручать их японцам, следует двумя руками.

Южно-корейский национальный стиль ведения переговоров.

Для представителей Южной Кореи характерны, с одной стороны, национальная гордость, а с другой — их особая ранимость. Они весьма болезненно воспринимают любое посягательство на свое национальное достоинство.

Как и американцы, южно-корейские участники переговоров стремятся сразу «брать быка за рога», правда, после установления взаимопонимания. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы. В своем поведении на переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они весьма склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. Сами они всегда предельно четко излагают свои предложения и пути их конкретного решения.

Считается, что самая большая трудность, с которой приходится сталкиваться на переговорах в Южной Корее, это — языковой барьер. Корейцам трудно дается английский язык, на котором идут переговоры. Им не хочется обнаруживать свое непонимание и отказывать своему партнеру. В этом плане они несколько похожи на японцев. Как и те, южные корейцы будут согласно кивать головой, что на самом деле вовсе не означает согласия. Боязнь «потерять лицо» просто не позволяет им открыть свое непонимание. Потому на переговорах с ними нередко досадные недоразумения в части того, кто что и как по-

нял. Именно потому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и обнаруживается в дальнейшем.

Они никогда открыто не сообщают партнеру о своем несогласии с ним и никогда не говорят ему о его неправоте. Того же они ожидают и от партнера. Достаточно большое значение в Южной Корее имеют неформальные связи — региональные, клановые, дружеские, родственные, особенно в высших эшелонах власти. Выяснение степени реальной влиятельности партнера из числа южных корейцев весьма важно для оценки перспективности переговорного процесса, поскольку в их условиях лишь неформальная поддержка может решить все дело.

Одним из важных условий успешных переговоров является соблюдение уважения к статусу южных корейцев, хотя в этом весьма сложно разобраться. Система должностей и рангов у них сильно отличается от российской или западной, а в переводе на английский так и вообще может ввести в заблуждение. Они бывают сильно разочарованы, когда лицо, прибывшее на переговоры с ними, не имеет полномочий принимать ответственные решения.

Если решение принято, южно-корейская сторона сразу же выражает свою готовность к немедленным действиям по его исполнению. У них вызывает недоумение и даже раздражение уклончивые ответы ти-

па: «Надо подумать», «Надо согласовать» и продолжительные согласования.

Арабский национальный стиль ведения переговоров.

Арабский стиль ведения переговоров характеризуется тем, что участники переговоров из стран Персидского залива исполнены чувства собственного достоинства и национальной гордости. Они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-либо образом будет рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто.

Для них характерны уважение и корректное отношение к партнерам по переговорам. Перед тем как сообщить свою точку зрения по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить уже коллективное мнение. У них не принято, чтобы кто-то один из делегации выпячивал свою роль в принятии решений и ведении переговоров.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. В рамках ведения переговоров арабы, ориентируясь на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения на переговорах — это продолжение исторических традиций своей страны. Особенно большое значение для арабов в ходе переговоров имеют исламские традиции.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. В арабских традициях невежливо начинать переговоры без взаимных поклонов друг другу.

Для арабов характерно придание большого значения уровню, на котором идут переговоры. Арабы предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. У них принятию решений предшествуют весьма долгие беседы.

Специалисты по переговорам отмечают, что в целом арабский мир далеко неоднороден, и этот факт сам по себе сказывается на особенностях ведения переговоров с той или иной страной арабского мира.

Характерной особенностью завершения переговоров на арабском Востоке является то, что устная договоренность и рукопожатие — это достаточные условия для того, чтобы заключенный на переговорах договор вступил в силу. Такова многовековая традиция. Стороны достигают приблизительной договоренности и начинают выполнять условия соглашения.

Другой особенностью ведения и завершения переговоров здесь является то, что практически любое изменение обстоятельств или поступление новой информации считается поводом для пересмотра договора. Это совершенно немыслимая для стран Запада ситуация.

*Египетский национальный стиль ведения переговоров*

Египет по праву считается одним из древнейших очагов человеческой цивилизации со своими особыми традициями, уходящими в далекую историю человечества.

Для египтян весьма характерно чувство национальной гордости и соблюдение исторических традиций своей страны.

В переговорных процессах заметно сказывается тот факт, что Египет — это страна с сильным правлением, а также развитыми жесткими административными правилами поведения.

Египтяне весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. В очень жесткой, безоговорочной и бескомпромиссной форме они отвергают на переговорах решительно все, где, по их мнению, возможно хоть малейшее вмешательство в их внутренние дела.

Они придают большое значение уровню, на котором ведутся переговоры, социальным статусам участников переговоров. Очень любят торговаться.

### ***4.3. Российская культура ведения переговоров***

Советский национальный стиль ведения переговоров.

По мнению многих западных специалистов по переговорам, советский стиль ведения переговоров существенно отличался от западного вообще, от американского стиля, в частности.

Широко распространено мнение, что при обсуждении тех или иных вопросов повестки дня переговоров для советской стороны скорее были важны общие цели, нежели то, как можно решить ту или иную проблему. Хорошо был замечен традиционный для советских участников подход к переговорам, в рамках которого они предпочитали действовать осторожно, не рискуя. В случаях, когда появлялся выбор между более и менее рискованными вариантами решения, советская сторона предпочитала вариант менее рискованный. Понятно, что ориентация на избегание риска, страх неудачи неизбежно влекли за собой ограничение инициативы на переговорах.

Советские участники переговоров предпочитали скорее реагировать на то, что предлагал партнер, нежели выдвигать собственные варианты решения.

Согласно американским авторам, советские участники переговоров часто понимали компромисс как сближение позиций на основе взаимных уступок. У американской стороны сложилось твердое впечатление, что компромисс для советских участников переговоров — это вынужденная и временная мера.

По мнению западных исследователей, советская тактика ведения переговоров отличалась еще и тем, что советская сторона в самом начале переговоров стремилась значительно завышать свои требования. Затем уже после длительных дискуссий происходило большее или

меньшее сближение позиций сторон. (Объяснение этого феномена рискует показаться несерьезным, однако представляется, что условия централизованного распределения всего и вся, характерные для командно-бюрократической экономической системы в СССР в течение многих десятилетий, буквально на уровне подсознания приучили всех и каждого требовать как можно больше, потому что «дадут» всегда меньше. Понятно, что этот стиль мышления просто не мог не проявляться и на международных переговорах). Уступки советской стороны рассматривались ею самой при этом как проявление слабости, поэтому они делались весьма неохотно.

Нередко советская сторона прибегала к использованию приемов, направленных на получение односторонних преимуществ. Иногда были резкие смены настроений в отношении партнера — от проявления дружелюбия до крайне холодного отношения. Отмечалось, что эмоциональная сторона ведения переговоров советскими участниками — важная характеристика всего советского стиля ведения переговоров.

Состав и структура советской делегации на переговорах почти всегда были построены по жесткому иерархическому принципу.

Принятие окончательного решения обязательно требовало согласования с центром, что, естественно, затягивало переговоры. Исполнение заключенных в итоге переговоров договоров советская сторона

всегда требовала неукоснительно. Впрочем, и сама взятые на себя обязательства выполняла безупречно.

Вместе с тем зарубежные специалисты по переговорам всегда отдавали должное высокой компетентности и квалификации профессиональным советским дипломатам. Здесь следует иметь в виду, что эти профессиональные участники переговоров были сосредоточены главным образом в МИДе, Министерстве внешней торговли, советских торговых представительствах за рубежом.

Российский национальный стиль ведения переговоров.

Как показывают исследования, в целом имидж российских партнеров в глазах американцев, да и других западных дипломатов, невысок. Устным обещаниям с российской стороны некоторые западные партнеры, американцы, например, никакого значения не придавали.

По мнению западных участников переговоров, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что внимание обращается в основном на общие цели и относительно мало внимания уделяется тому, как их можно достичь.

При решении проблем на переговорах российская делегация предпочитает действовать осторожно и не рисковать. В случае, если есть выбор между более или менее рискованными вариантами решений, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска у российской стороны ведет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по край-

ней мере до недавнего времени, российские участники переговоров стремились в основном реагировать на то, что предлагал партнер, а не выдвигать собственные идеи или варианты решения.

Российская сторона на переговорах характеризуется также и тем, что старается в самом начале переговоров занять прочные позиции. Это находит свое проявление, в частности, в значительном завышении своих требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс российская делегация рассматривает как проявление слабости, поэтому она прибегает к нему весьма неохотно.

По наблюдениям американских и немецких специалистов, особенностью поведения российских участников переговоров (в рамках, например, коммерческих переговоров) является следующее. Слабая ориентация в целях. Рассмотрение проблемы либо слишком абстрактно, либо чрезмерно конкретно (иногда и то, и другое вместе). Отсутствие способности видеть альтернативу, сопоставлять различные варианты решений. Готовность принимать неясные, нечеткие, «теоретические» решения, не всегда ориентированные на выполнение. Существование убеждения, что к моменту переговоров размер «пирога» известен и задача участников переговоров состоит в том, чтобы добиться при его дележе для себя самого большого куска. Ориентация скорее на конфликт интересов, чем на их совпадение. Быст-

рая смена настроений и установок: то крайне дружеское расположение, то вдруг проявление официальности, исключающее любые личные симпатии. Стремление к сиюминутной выгоде. Проявление медлительности. Слабая заинтересованность в определении более отдаленных перспектив. Отсутствие инициативы, склонность избегать ответственности, стремление взваливать принятия решения «наверх». Предпочтение не говорить о конфликтах открыто. Непорядочность, способность «кинуть», «опустить», «одеть», «обуть», одним словом, обмануть партнера. Жесткий стиль ведения переговоров, нежелание идти на уступки.

Западные специалисты, имеющие длительную историю и теоретическую проработку вопросов переговорного процесса, и богатейшую переговорную практику, вошедшую в культуру страны, отмечают, что для российских участников переговоров характерны морально-психологическая неподготовленность, их неумное стремление к сиюминутным успехам, жадность. Сказываются незнание техники ведения переговоров и несоблюдение переговорного протокола и этики делового общения.

При первой встрече с западными коллегами российская сторона ведет себя слишком вызывающе. Хвастовство и выставление на показ своего благополучия производят на западных партнеров отталкивающее впечатление. Нередко деловые переговоры прерываются в самый

ответственный момент водителями, секретаршами, охранниками, коллегами, женами и любовницами. Отвлекаются на разговоры по мобильному телефону. Часто делают слишком обобщенные замечания и высказывают необдуманные мнения. Слишком легко дают обещания. Нередко во время переговоров повторяется одна и та же фраза типа «без проблем». С российской точки зрения — это просто способ обойти проблему, которая на самом деле есть, не обсуждая ее или откладывая это на более позднее время. Западным партнерам такой подход не нравится.

Для российских участников переговоров характерно стремление подходить к переговорам с позиции «урвал солидный куш и беги». Это крайне настораживает и отталкивает западных партнеров.

Российская сторона нередко заявляет категорическое «нет», не предлагая никакой альтернативы. Проявляется непостоянство по отношению к обсужденным вопросам и принятым решениям. Имеет место готовность соглашаться необдуманно, а потом просто отказываться от данного ранее согласия. Российские участники переговоров слабо ориентируются в особенностях национальной и региональной психологии своих партнеров по переговорам.

Очень негативно сказывается на переговорной практике незнание российскими участниками переговоров иностранных языков, а также их неумение оформлять переговорную документацию.

Во всем этом российским представителям, участвующим в переговорах, предстоит еще набираться положительного опыта.

Понятно, что исследование своеобразия национальных культур при ведении переговоров необходимо не для того, чтобы бездумно перенимать традиционные модели поведения одной партнерской стороны у другой (американцам, например, у японцев, а японцам — у американцев), а для того, чтобы правильно понимать это своеобразие и учитывать его в ходе переговоров. Знание национальных стилей должно служить всего лишь ориентиром к пониманию того, как вероятнее всего в той или иной ситуации будет вести себя партнер на переговорах.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Раскройте содержание понятия «национальные стили» ведения переговоров.
2. Опишите американский национальный стиль ведения переговоров.
3. Опишите французский национальный стиль ведения переговоров.
4. Опишите английский национальный стиль ведения переговоров.
5. Опишите особенности немецкой культуры ведения переговоров.
6. Опишите особенности „итальянской культуры ведения переговоров.
7. Опишите китайский национальный стиль ведения переговоров.

8. Опишите японский национальный стиль ведения переговоров.
9. Опишите южнокорейский национальный стиль ведения переговоров.
10. Охарактеризуйте арабский национальный стиль ведения переговоров.
11. Охарактеризуйте египетский национальный стиль ведения переговоров.
12. Чем, по оценкам западных специалистов, характеризуется советский национальный стиль ведения переговоров?
13. Что характерно для современного российского национального стиля ведения переговоров?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показали исследования, переговоры — это сложный и многоплановый процесс, специфический вид деятельности, определяющий успех или неудачу в достижении тех или иных целей. Фактически нет ни одной сферы человеческой деятельности, где бы не требовалось ведение переговоров. Переговоры имеют разнообразные формы, отличаются многоплановостью и многоаспектностью. Руководитель переговоров управляет сложной социальной системой — производителями или потребителями, учащимися и исполнителями. Для этого разрабатываются законы, положения, инструкции, предписания, кодексы, вырабатываются нормы, формируются обычаи и традиции. Но все это регламентирующее множество не всегда функционирует и четко определяет систему отношений субъектов разнообразной деятельности. Далеко не всякая цель, по началу кажущаяся легкой, оказывается достижимой. У организации, как и у каждого отдельного человека, возникают различные противоречия, сбои, дела идут не так, как планировалось ранее. Особенно четко проявляется это положение в условиях жесткой конкурентной среды в производстве, сфере услуг, в достижениях и устремлениях. Для того чтобы быть успешным в многообразии отношений и подходов нашей жизни, необходимо управлять своим психоэмоциональным, физическим состоянием, своими личностными ресурсами, находить выходы из самых проблемных

ситуаций в жизни организации, коллектива, уметь ставить цели и управлять достижениями, мотивировать сотрудников и решать вопросы межорганизационных отношений.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2006. 224с.
2. Егоршин А.П., Распопов, В.П., Шашкова Н.В. Этика деловых отношений: учебное пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2008. 400 с.
3. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Ось-89, 2011. 320 с.
4. Матвеева Л. В. Психология ведения переговоров: учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. 121 с.
5. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. 352 с.
6. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры: практическое пособие для деловых людей. — М.: Весь мир, 2003. 280 с.
7. Наumenко Е.А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 236 с.
8. Павлова Л.П. Ведение переговоров. Учебно-методическое пособие. Бобруйск: Изд. Белорусского государственного экономического университета, 2012. 202с.

9. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2008. 279 с.

10. Рысев Н.Ю. Активные продажи. Эффективные переговоры. — СПб.: Питер, 2002. 192 с.

11. Соснин В.А., Лунев, П.А. Как стать хозяином положения: анатомия эффективного общения.-М.: издательский центр «Академия», институт психологии РАН, 1996. 220 с.

*Учебное пособие  
для бакалавров вузов*

Данилов Владимир Анатольевич

**ПЕРЕГОВОРЫ  
В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ  
Часть I**

Подписано в печать 17.12.2018.  
Формат 60\*84 1/16 Усл. п. л. 12,85.  
Тираж 500 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии  
ООО «ПКФ «СОЮЗ–ПРЕСС»  
150062, г. Ярославль, пр-д Доброхотова, 16-158  
Тел. (4852) 58-76-39, 58-76-33