### Содержание:

Введение

1. [Переговоры](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm##a1)
   1. [Подготовка к переговорам](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a001)
   2. [Место проведения переговоров](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a011)
   3. [Время проведения переговоров](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a021)
   4. [Формирование делегации](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a031)
   5. [Содержательная подготовка к переговорам](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a041)
2. [Правила поведения на переговорах](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a002)
3. [Представление полномочий](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a003)
4. [Технология ведения переговоров](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a004)
   1. [Этапы подачи позиции](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a014)
   2. [Стратегия ведения переговоров](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a024)
   3. [Тактические приемы <торга>](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a034)
   4. [Тактические приемы <совместного с партнером анализа проблемы>](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a044)
   5. [Тактические приемы двойственного характера](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a054)
5. [Типичные ошибки при ведении переговоров](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a005)
6. [Особенности делового общения и этикета в разных странах](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#b)
   1. [Скандинавия](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#b001)
   2. [Германия](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#b002)
   3. [Англия](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#b003)
   4. [Испания](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#b004)

**Введение.**

Вы устраиваетесь на работу или пытаетесь договориться с таксистом о цене. Два адвоката стараются решить спорное дело по разделу имущества клиентов. Группа торговых компаний делят рынок сбыта. Городской чиновник встречается с представителями муниципального транспорта с целью предотвратить забастовку. Все это переговоры. Хотя вся жизнь и состоит из сплошных переговоров, вести их «профессионально» мало кто умеет. Так что же это такое - переговоры? Из чего они состоят?  Какие правила подготовки проведения переговоров нужно знать?  
Как и все целое, любые переговоры имеют свою внутреннюю структуру - этапы ведения:

**1. Планирование.  
2. Установление контакта.  
3. Определение «правил игры».   
4. Оценка партнера.   
5. Развитие сценария.   
6. Ведение торга. Уступки.   
7. Завершение переговоров.**

Кто знаком с техниками продаж, может воскликнуть, что этапы ведения переговоров практически полностью совпадают с этапами продаж. И сделает неправильный вывод: «Любые переговоры сводятся к продаже». Правильнее будет сказать, что продажа - это разновидность переговоров.  
  
Главное отличие переговоров от продажи - это цели. В продаже основная цель - продать товар. Продавец может несколько изменить свое предложение, но цель остается прежней - простое «да» на предложение купить товар.  
  
Переговоры же предполагают, что два человека будут обсуждать предмет вместе. В ходе дискуссии цели могут меняться в зависимости от того, что скажет противоположная сторона. Поэтому переговорщик должен иметь не одну поставленную перед собой задачу, а несколько, что позволит маневрировать и добиваться успеха.  
  
*Давайте же поближе познакомимся с этапами эффективных переговоров.*

1. [**Переговоры**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm##a1)
   1. [**Подготовка к переговорам**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a001)
   2. [**Место проведения переговоров**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a011)
   3. [**Время проведения переговоров**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a021)
   4. [**Формирование делегации**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a031)
   5. [**Содержательная подготовка к переговорам**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a041)

Условно процесс подготовки к переговорам подразделяется на два этапа: **организационная подготовка** и **содержательная подготовка**. Эти два этапа тесно взаимосвязаны, так как характер предстоящих переговоров обусловливает организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров определяется необходимость привлечения экспертов. Однако и организационные вопросы оказывают влияние на содержательную сторону: плохо подготовленные переговоры ведут к осложнениям в их ходе и даже срыву.

Организационная подготовка предполагает:

* определение места и времени встречи;
* формирование делегации и назначение ее главы.

Содержательная подготовка включает в себя:

* проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
* проведение <внутренних переговоров>;
* определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;
* формулирование предложений и их аргументация;
* подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов.

#### b. Место проведения переговоров

Этот вопрос имеет под собой психологическую основу. Проводя переговоры на "своей территории", вы имеете следующие преимущества:

* вы можете контролировать ситуацию и оказывать на нее воздействие путем выбора места проведения переговоров: какая это будет комната?, как она будет оформлена? и т. п. Сфера "влияния" на противоположную сторону часто может быть расширена и за счет выбора для нее гостиницы (далеко ли она от места проведения переговоров?, как они добираются туда?), составления культурной программы;
* дома люди чувствуют себя более уверенно, комфортно - помогает обстановка в целом;
* по данным некоторых исследований, хозяева имеют тенденцию говорить на переговорах больше и в итоге добиваются лучших для себя результатов;
* при проведении встречи следуют тем правилам протокола и вежливости, которые приняты в стране ее проведения. Это облегчает процесс общения принимающей стороне. Причем чем больше культурные различия, тем этот фактор является более значимым.

Однако существует ряд моментов, которые осложняют процесс переговоров для принимающей стороны:

* будучи дома, вы не можете отложить решение, сославшись на отсутствие информации под рукой;
* если ваш партнер приехал издалека, у вас может возникнуть ощущение некоего обязательства перед ним;
* организационные моменты встречи могут отвлекать вас от работы, создавать чувство беспокойства.

Кроме "своей территории" или "территории другой стороны", может быть выбрана нейтральная территория встречи. В дипломатической и политической практике она часто выбирается в случае, если у участников конфликтные отношения. В бизнесе такой выбор может быть обусловлен не только конфликтом, но и тем, что вы и ваш партнер одновременно посещаете какой-либо город или страну с деловой поездкой, например, участвуете в выставке.

**c. Время проведения переговоров**

При определении сроков следует прежде всего исходить из деловых соображений:

* когда вам нужно данное соглашение;
* когда вы будете готовы к переговорам.

Значимыми могут оказаться и другие параметры. Многие фирмы избегают крупных встреч под конец года, когда подводятся итоги и делаются финансовые отчеты (обратите внимание, что в ряде стран финансовый и календарный года могут не совпадать). В этот период сотрудники слишком заняты. Иногда по этим же причинам деловые встречи не планируются на конец месяца или конец квартала.

Начинать переговоры лучше с утра, потому что к концу дня и вы, и ваш партнер будете уставшими. Кроме того, начало встречи в первой половине дня дает вам возможность вместе пообедать и в неформальной обстановке обсудить итоги переговоров или преодолеть сложности, если они возникли.

Если же переговоры проходят в течение двух и более дней, то они могут начаться и после обеда в первый день. В этом случае на вечер можно запланировать ужин с партнерами, который поможет закрепить знакомство.

Если ваши партнеры по переговорам приезжают из другого города или из другой страны в конце недели, например, в пятницу, вы должны организовать культурную программу на выходные дни. Вам будет легче найти общий язык после совместной поездки за город или посещения театра.

В свою очередь и вы, как правило, можете рассчитывать на ответные знаки внимания в ходе дальнейших контактов с этими партнерами.

#### Формирование делегации

Формирование делегации предполагает определение ее состава:

* количественного (сколько человек будет участвовать в переговорах);
* персонального (кто конкретно примет участие в переговорах).

Во многом формирование делегации обусловливается характером переговоров, их спецификой.

При формировании количественного состава обычно принято исходить из примерно равного состава делегаций и одинакового уровня представительства. Следует иметь в виду, что слишком большая численность делегации создает проблемы ее руководителю. Он будет вынужден решать множество организационных вопросов, что отвлекает от основной задачи - проведения переговоров.

Главой делегации должен быть человек, ориентирующийся в трех группах проблем:

* предмет переговоров (например, если переговоры ведутся по поводу строительства, глава делегации должен быть ориентирован в них);
* экономические и юридические аспекты соглашения, которое предполагается заключить;
* технология ведения переговоров.

Если сложно подобрать сотрудника, который был бы специалистом по всем трем группам проблем, допускается, что глава делегации хорошо знает первую и вторую группу проблем, при этом знаком с последней и владеет технологией ведения переговоров.

В состав делегации могут быть включены эксперты, которые способны оперативно дать содержательную, правовую или экономическую оценку предложениям партнера.

С самого начала следует определить функции каждого члена делегации (кто и за что отвечает). Нецелесообразно включать тех, функции которых неопределенны или сведены к минимуму. Это плохо воспринимается как другими членами своей делегации (у них возникают вопросы о несправедливой "загруженности" одних и "безделии" других), так и партнерами по переговорам, которым непонятно, зачем те или иные лица из "команды" партнера находятся в составе делегации.

#### Содержательная подготовка к переговорам

Содержательная подготовка к переговорам менее поддается регламентации, чем организационная. Здесь каждый участник переговоров (или сторона) достаточно свободен в выборе. Однако следует учитывать такие моменты:

* проведение анализа проблемы и диагностики ситуации - исходный пункт подготовки к переговорам. Важно для успеха переговоров провести анализ интересов как своих, так и партнера, а не начинать с формулирования собственной позиции;
* при подготовке необходимо согласовать все вопросы внутри своей делегации, а также с тем, кто так или иначе будет задействован в выполнении возможных договоренностей (например, смежные организации), т.е. провести <внутренние переговоры>;
* необходимо проработать несколько возможных вариантов решения - это позволит вам на переговорах быть более гибким, не принося в жертву свои интересы;
* предложения должны быть целостны и не противоречить друг другу. Обычно заранее готовятся аргументы по наиболее значимым пунктам позиции, и они также не должны быть противоречивыми;
* заканчивается подготовка инструкциями участникам переговоров (общее направление действий) и подбором необходимых документов (например, законодательных норм, норм налоговых отчислений, справочных материалов по ценам).

### Правила поведения на переговорах

Приходить на переговоры следует в точно назначенное время. Другая сторона может отказаться от проведения переговоров, если вы опоздали. В любом случае это негативно может сказаться на вашем имидже, а также самом ходе переговоров.

Если переговоры проходят в офисе одного из участников, его сотрудники (референт или помощник) встречает гостей у входа.

При первой встрече, если участники не знакомы, необходимо представиться.

Первым представляется глава принимающей делегации, затем - глава приехавшей. После этого главы делегаций представляют своих сотрудников.

Здесь также первой должна быть представлена принимающая делегация. Порядок представлений делегаций - "по убывающей", т. е. сначала представляют тех, кто занимает более высокое положение. Участники могут обменяться визитными карточками. При большом количественном составе делегаций такой обмен затруднен, поэтому необязателен. В этом случае до начала переговоров каждому участнику вручается список делегаций, по возможности с указанием полных имен и должностей.

Делегации рассаживаются так, чтобы члены каждой делегации, занимающие примерно равное положение, были напротив друг друга Первым садится за стол переговоров глава принимающей стороны. В ходе переговоров ему принадлежит инициатива. Он начинает беседу, следит, чтобы не было пауз в ходе переговоров, которые могут быть восприняты как сигнал к их окончанию.

На переговорах не принято перебивать выступление партнеров. После выступления можно задать уточняющие вопросы. Если все-таки есть необходимость уточнить какую-либо деталь в ходе выступления, необходимо извиниться, а свое высказывание сделать максимально кратким и конкретным.

В ходе переговоров широко практикуется передача главой делегации слова для выступления другим членам своей делегации, экспертам и советникам.

Во время переговоров могут быть поданы чай или кофе. Другой вариант - объявить перерыв для кофе. Он обычно используется и при достаточно длительных переговорах, а также если нужно обменяться <неофициальными> мнениями, "разрядить атмосферу", просто немного отдохнуть.

В ходе переговоров делегации могут образовывать экспертные рабочие группы для переработки отдельных проблем. Эти группы из состава входящих в делегации специалистов, как правило, удаляются в отдельную комнату, согласовывают возможное решение или пункт в итоговом документе и доводят результаты работы до глав делегаций. Принимающая сторона, как правило, следит за тем, чтобы на столе переговоров были карандаши или ручки, блокноты или просто чистая бумага.

Если делегации большие по составу и помещение велико, то необходимо позаботиться о звукоусилении.

Как правило, с иностранцами заранее согласовывается вопрос о рабочем языке переговоров. Если предусматривается синхронный перевод, то следует подумать о рабочем месте для переводчика - специальной кабине. При последовательном переводе переводчик каждой стороны сидит слева от главы всей делегации или же сразу за ним и чуть левее.

### Представление полномочий

Важным моментом на любых переговорах является представление и предъявление полномочий. Это особенно важно, если ваши партнеры еще не знакомы с вами.

Такая процедура те только укрепляет доверие к словам собеседника, но и дает вам и вашим новым партнерам возможность четче обозначить предмет предстоящей дискуссии.

В самом простом случае это может быть письмо-доверенность руководителя вашей фирмы, заверяющего, что вам поручено провести переговоры на определенную тему. В таком документе нелишне упомянуть, что вам доверено подписать (или только согласовать) совместный документ. Если в тексте соглашения, которое вам поручено подготовить, есть ссылка на Положение о вашей организации или на ее Устав, то у вас должна быть с собой их копия для передачи другой стороне.

Руководитель фирмы для подтверждения своих полномочий может вручить рекомендательные письма от своих банкиров или деловых партнеров, известных другой стороне. Своего рода свидетельством полномочий может служить рассказ о вашей фирме или организации, сопровождающийся передачей копии аудиторского отчета, статьей о вашей организации, опубликованной в авторитетном журнале или газете.

В свою очередь и вы, принимая ранее не известных вам партнеров, вправе поинтересоваться их полномочиями, в ходе беседы задать вопрос об их партнерах, банкирах, о том, есть ли у них право подписывать совместные документы. В некоторых случаях такие вопросы лучше поручить задать своему юристу или лицу, отвечающему в вашей делегации за оформление документов (это может быть сделано в ходе подготовки переговоров или беседы в кулуарах).

Особую роль играет оформление полномочий при межгосударственных отношениях. Так, при выезде на международную конференцию, для главы и членов делегации полномочия оформляются на специальном бланке и сдаются перед началом этого форума в комитет по проверке полномочий, учреждаемый на конференции.

### Технология ведения переговоров

1. [**Этапы подачи позиции**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a014)
2. [**Стратегия ведения переговоров**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a024)
3. [**Тактические приемы "торга"**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a034)
4. [**Тактические приемы "совместного с партнером анализа проблемы"**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a044)
5. [**Тактические приемы двойственного характера**](http://soul.ifs.ru/Proffi/Peregovor/Default.htm#a054)

С момента, когда стороны сядут за стол переговоров, начинается собственно переговорный процесс, структурными элементами которого являются этапы подачи позиции, стратегия ведения переговоров и тактические приемы. Из этих компонентов строится технология ведения переговоров.

Невладение переговорной технологией - неумение правильно выбрать стратегию и тактику, несоблюдение последовательности прохождения переговорных этапов - ведет к ошибкам и даже срыву переговоров.

При работе с зарубежными партнерами следует учитывать, что многие страны отличаются друг друга по технологии ведения переговоров, в частности, по тому, какие тактические меры для них более характерны. Это является существенным моментом при учете национального стиля ведения переговоров.

#### Этапы подачи позиции

Этапы подачи позиции, или ведения переговоров, подразумевают последовательность решения следующих задач: взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

* их обсуждение (в том числе выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
* согласование интересов и выработка договоренностей.

Наличие первого этапа предполагает, что прежде, чем стороны приступят к выработке договоренностей, они выяснят и обсудят точки зрения друг друга. На этом же этапе происходит выработка "общего языка" с партнером по переговорам, в том числе и уточнение понятий.

На втором этапе участники пытаются в наиболее полной форме реализовать свои интересы. Этот этап приобретает особое значение при конфликтных отношениях сторон и может занимать основное время переговоров.

При ориентации сторон на решение проблемы путем переговоров, главный результат второго этапа будет состоять в выявлении рамок возможной договоренности. В этом случае стороны переходят к заключительному этапу - согласованию интересов и выработке договоренностей. Он может включать в себя две фазы: сначала выработка общей формулы, затем - согласование деталей.

Очевидно, что выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Участники переговоров могут вернуться к предыдущему этапу, однако общая последовательность указанных задач должна сохраняться. В противном случае переговоры могут оказаться слишком затянутыми или даже сорванными.

#### Стратегия ведения переговоров

Выбор стратегии ведения переговоров определяется теми задачами, которые вы собираетесь решить во время работы с партнерами.

"Торг" представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой каждый из участников ориентирован на максимальную реализацию собственных интересов и целей и практически не учитывает то, насколько интересы и цели партнера будут реализованы. Он стремится "выторговать" наиболее выгодный для себя итоговый документ и ориентируется на собственную победу.

"Совместный с партнером анализ проблемы", который иногда называется партнерским подходом, нацелен на решение проблемы при максимальном удовлетворении интересов обеих сторон.

Различным является ход переговоров при реализации той или другой стратегии. "Торг" сориентирован на манипулирование поведением партнера по переговорам. "Совместный с партнером анализ проблемы" предполагает значительную степень открытости участников и формирование отношений диалога.

В реальной практике ведения переговоров ни одна из стратегий в "чистом" виде не применяется, поэтому в каждом конкретном случае следует говорить о доминирующей стратегии. При выборе в качестве таковой "торга" участник переговоров может добиться для себя ряда преимуществ, однако он рискует тем, что переговоры будут сорваны, а также тем, что договоренности окажутся плохо выполнимыми. При основной ориентации на "партнерский подход" договоренности обычно более прочные.

#### Тактические приемы "торга"

Стратегия "торга" осуществляется посредством различных тактических приемов и их модификаций. Прежде всего это "оказание давления на партнера", которое реализуется, в частности, путем "применения угроз" и "блефа".

Прием "завышение первоначальных требований" предполагает, что вы, начиная переговоры, запрашиваете значительно больше того, что реально надеетесь получить.

Прием "выдвижение требований в последнюю минуту" заключается в том, что одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, выдвигает новые требования. При этом участник исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании предварительно достигнутых договоренностей, пойдет на уступки.

Часто используется "выдвижение требований по возрастающей". Например, видя, что партнер соглашается с вносимыми вами предложениями, вы выдвигаете новые.

Прием "двойного толкования" предполагает, что в ходе переговоров в итоговый документ вами "закладывается" формулировка, содержащая двойной смысл, что позволит вам в будущем трактовать соглашение в своих интересах, не нарушая при этом его формально, т. е. следуя его "букве".

#### Тактические приемы "совместного с партнером анализа проблемы"

При ориентации на стратегию "совместного с партнером анализа проблемы" может быть использован прием "постепенного повышения сложности" обсуждаемых вопросов. Он подразумевает, что переговоры начинаются с легких вопросов, а затем их участники переходят к сложным. При этом достижение договоренностей по конфликтным вопросам оказывает положительное психологическое воздействие на участников, демонстрируя принципиальную возможность достижения взаимоприемлемых решений.

Прием "разделение проблемы на отдельные составляющие" обычно используется в сложных переговорах, при наличии конфликтных отношений сторон. В этом случае на первых двух этапах ведения переговоров выявляются эти составляющие, а затем, при невозможности достижения договоренности по тем или иным компонентам, решается вопрос о вынесении их "за скобки", т. е. об отказе от рассмотрения их в ходе данных переговоров. При использовании данного приема реализуется лишь частичное соглашение.

Возможно одновременное использование обоих приемов. Например, после "разделения проблемы на отдельные составляющие" и вынесения части из них "за скобки" применяется "постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов": сначала согласовываются вопросы, по которым позиции сторон совпадают или близки, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам.

#### Тактические приемы двойственного характера

Некоторые приемы, будучи сходными по своему проявлению, тем не менее могут применяться либо при "торге", либо при "совместном с партнером анализе проблемы".

Одним из таких двойственных приемов является "пакетирование" или "увязка", при котором несколько предложений увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде "пакета". "Пакет" в рамках торга предполагает увязывание привлекательных для другой стороны предложений с мало приемлемыми для нее (по сути - "продажу в нагрузку"). Сторона, предлагающая "пакет", исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересованным в нескольких предложениях из этого "пакета", примет и остальные.

Иной вид "пакета" применяется в рамках "совместного с партнером анализа проблемы". Он представляет собой увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников вследствие того, что один вопрос более важен для одной стороны, в то время как другой - для второй. Соответственно большие уступки по менее значимым вопросам каждой стороны позволяют оказаться в выигрыше обеим. Следует иметь в виду, что возможности "пакета" в рамках "совместного с партнером анализа проблемы" ограничены, т. к. громоздкость "пакета" может привести к значительному снижению его эффективности.

"Уход" (завуалированный отказ от обсуждения или принятия предложения) применяется при "торге", если затрагиваются вопросы, которые на данный момент нежелательны для обсуждения по тактическим соображениям. В рамках "партнерского подхода" он может представлять собой, например, просьбу об объявлении перерыва с целью проведения неформальных консультаций.

Менее распространенным является прием "пробного шара". Суть его в том, что предложение формулируется в виде идеи, которая ни к чему не обязывает. Партнеру предлагается ответить на вопрос "а что, если?". Нередко противоположная сторона начинает реагировать на эту формулировку, как на предложение, и обсуждать перспективы его реализации. Инициатор же при такой постановке вопроса, выслушав партнера, имеет возможность "забрать" свое предложение назад, не рискуя потерять репутацию. В рамках "партнерского подхода" этот прием дает возможность косвенного выяснения позиции партнера для поиска взаимоприемлемого решения. При "торге" он позволяет получить от противоположной стороны информацию, которую потом можно использовать в собственных целях.

### Типичные ошибки при ведении переговоров

При подготовке и ведении переговоров нередки следующие типичные ошибки:

* подготовке к переговорам не уделяется должного внимания. Участники полагают, что на самих переговорах легче будет решить все вопросы. На самом деле подготовка к переговорам, по данным ряда исследователей, должна занимать до 80% и даже более от общего времени (т. е. времени, отведенного на подготовку и ведение переговоров);
* за столом переговоров возникают споры внутри делегации (ведутся "внутренние переговоры"), что недопустимо. Если какие-то вопросы остались несогласованными внутри делегации или возникли новые проблемы, следует предложить партнеру сделать перерыв;
* в ходе переговоров участники не достаточно внимания уделяют тому, как конкретно могут быть реализованы их предложения. Прорабатывая предложения, обязательно решите вопросы возможной их реализации;
* избегайте включать в делегацию тех, кто не обладает достаточным уровнем профессионализма. Это может отрицательно повлиять на ваш имидж;
* нередко завышается количественный состав делегации, что ведет к снижению эффективности работы на переговорах. Старайтесь обойтись <меньшими силами>, но они должны быть высококвалифицированными;
* не учитываются особенности делового общения и этикета партнера из другой страны, что ведет к взаимонепониманию на переговорах.

## Особенности делового общения и этикета в разных странах

Трудности на переговорах зачастую обусловливаются различиями национальных культур. Принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются практически без учета возможного скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста. К ним относятся, например, американская и немецкая. В других культурах, в частности персидской, французской, японской, значение контекста очень велико. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему (обратите внимание, как трудно проходят российско-украинские переговоры). Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Надо учитывать, где участник переговоров родился, получил образование, живет и работает в настоящее время. Так японец, проживающий в США и ведущий переговоры от имени американской компании, в определенной мере может сохранить черты, присущие японскому национальному характеру, и это будет влиять на его поведение на переговорах. Однако в целом его стиль ведения переговоров будет скорее американским, поскольку на формирование его личности большое влияние оказала та среда, в которой он был воспитан.

### Скандинавия

Приветствие предполагает рукопожатие. Обниматься и целоваться при встрече не принято, исключение составляют близкие друзья и родственники. Не принято быстро переходить на обращение по имени.

На деловых переговорах скандинавы сдержанны и не проявляют сильных эмоций. Они предпочитают предварительно изучить предложения. Обычно они хорошо готовятся к переговорам, учитывая малейшие детали. Поэтому желательно сообщать им заранее все детали с вашей стороны: состав делегации, повестка каждого дня и т. д.

Форма одежды на деловых встречах традиционная: костюм и галстук для мужчин, обычный деловой костюм для женщин.

Жители Скандинавии пунктуальны. Если по каким-то причинам вы опаздываете, обязательно предупредите телефонным звонком. Требование пунктуальности относится не только к деловой жизни, но и к светской.

Обычно деловая жизнь в летние месяцы резко сокращается. Жители Скандинавии стремятся отдохнуть, поэтому не назначайте на это время деловых встреч. Это может быть воспринято как бестактность.

Если вас пригласили домой, захватите с собой цветы или коробку шоколадных конфет. Подарком может быть бутылка виски, коньяка или водки. Ни в коем случае не садитесь за руль в нетрезвом виде. Во всех скандинавских странах, даже в Финляндии, где алкоголь употребляется в больших количествах, закон очень суров в отношении нетрезвых водителей. Поэтому обычно один из гостей берет на себя обязанность развезти всех по домам, и в этом случае он не берет в рот ни капли спиртного.

Наиболее сложная церемония застолья в Швеции. Там не принято поднимать тост за хозяина или за тех, кто старше по положению или возрасту, пока они первыми не предложат тост за вас. Пить можно начинать только после того, как хозяин произнес "Скол!", при этом участники обмениваются взглядами.

### Германия

Для немецкого делового этикета характерны пунктуальность и четкость. О деловых встречах договариваются заранее. Если по каким-то причинам вы не можете прийти на встречу в условленное время, предупредите об этом заранее и извинившись.

Форма одежды, как и другие компоненты делового этикета, достаточно консервативны. Так, при деловых встречах костюм и галстук обязательны для мужчины.

При приветствии, а также при прощании принято пожимать друг другу руки. Деловое общение предполагает обращение на "вы" и по фамилии, например, "господин Шмидт". Лишь близкие друзья могут позволить перейти на <ты>, да и то по взаимному согласию. Немцы уважают звания и титулы и используют их при обращении и представлении. В молодежной среде, конечно, все эти правила упрощены, и обращение на "ты" является нормой.

Немцы склонны вступать в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность нахождения решения. Обычно немцы очень тщательно прорабатывают свою позицию, на самих же переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим. При заключении сделок немцы скорее всего будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения. Они могут требовать значительного гарантийного срока на поставляемый к ним товар, а также залог для покрытия издержек при поставке к ним недоброкачественного товара. Однако сами немцы крайне скрупулезно выполняют взятые на себя обязательства, поэтому если соглашение достигнуто, следует ожидать, что с немецкой стороны оно будет выполняться тщательнейшим образом.

Деловые подарки не имеют большого распространения. Возможны сувениры, связанные с вашей фирмой. Вне деловой сферы подарки достаточно популярны, особенно сувениры из вашей страны.

При расплате в ресторане 15% автоматически прибавляются к вашему счету. Однако следует иметь в виду, что если вы платите наличными, забирать следует только банкноты, монеты остаются официанту.

Приглашение в гости домой является знаком особого уважения. Мужчина может преподнести хозяйке букет цветов, которые необходимо развернуть сразу в прихожей и только потом вручить. Приходя в дом, принято также дарить небольшие подарки детям.

### Англия

Англичане в деловых отношениях довольно жестко следуют правилам протокола. К шотландцам это относится в меньшей степени.

При приветствии и обращении пожизненные титулы используются часто, даже в кругу близких знакомых. Хотя в последнее время все большее распространение приобретает привычка называть друг друга по именам сразу же после начала знакомства.

Точность ценится, но не следует приходить до назначенного времени. Это может быть воспринято как неуважение.

В Великобритании чаще, чем во многих странах Северной Европы, принято приглашать друзей домой. Но деловых партнеров скорее позовут в ресторан или паб. Здесь сильны традиции делового ланча, хотя в последнее время все большую популярность приобретают вечерние обеды. Деловые подарки не очень приняты, а вот пригласив в театр вашего знакомого или делового партнера, вы доставите ему удовольствие.

Подготовке к переговорам англичане уделяют не особенно много внимания. Они подходят к ним с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. При этом англичане достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Традиционным для британцев было и остается умение избегать острых углов во время беседы.

Следует обратить внимание на особенность жеста, принятого после победы над фашизмом - два пальца в виде буквы V. В Великобритании важно, чтобы ладонь была повернута от себя. В противном случае смысл данного жеста приобретает неприличный характер.

### Испания

Приветствие в Испании кроме традиционного рукопожатия, типичного для деловых встреч, нередко сопровождается объятиями и громким выражением радости. Последнее характерно для встреч друзей и хороших знакомых. Женщины, которые знают друг друга, могут при приветствии обменяться поцелуем в щеку.

Испанцы не отличаются особой пунктуальностью. Существует шутка, что испанцы не опаздывают только на корриду. На переговорах они могут быть излишне многословны. Вследствие этого переговоры нередко затягиваются и теряют свой динамизм.

Середина дня — сиеста (с 13.30 до 16.30). Жизнь в городах замирает. Закрываются даже многие магазины. Испанцы нередко отводят это время на то, чтобы пообедать с семьей и отдохнуть, поэтому назначать деловые переговоры на эти часы не следует.

Ужинают испанцы обычно начиная с 21 часа. Рестораны же по-настоящему оживают только к 23 часам.

Если вы приглашены в испанский дом, можете захватить с собой букет цветов (но не георгины и не хризантемы), торт или конфеты. Иногда и гостю дарят подарок. Его необходимо развернуть и поблагодарить за внимание.

**Литература:**

**Автор: эксперт Эдуард Якoвлeвич Соловьев, профессор, преподаватель Высших Столыпинских курсов Государственного университета права и управления.**

**Автор: Ардальон Якoвлeвич Кибанов, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления.**

**Интернет ресурсы.**