

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Министерство образования Российской Федерации
Новосибирский государственный университет
Институт по переподготовке и повышению квалификации
преподавателей гуманитарных и социальных наук

Р.И. МОКШАНЦЕВ

ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Москва — Новосибирск
ИНФРА-М — Сибирское соглашение
2002

4. Раскройте содержание понятия "эффективность медиации".
5. Как на эффективность медиации влияют следующие факторы: мотивированность сторон, особенности и характер деятельности посредника, настойчивость посредника в своих действиях, степень напряженности переговорной ситуации, длительность конфликтной составляющей во взаимодействии сторон?

ЛИТЕРАТУРА

- Андрюев А. Я., Шишов А. И. Конфликтология. – М., 1999.
 Гришина Н. В. Давайте договоримся. – СПб., 1992.
 Гришина Н. В. Психология конфликта. – СПб., 2000.
 Зайцев А. К. Социальный конфликт. – М., 2000.
 Конфликтология. – СПб., 1999.
 Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Пер. с англ. – М., 1992.
 Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры. – М., 1993.
 Павлюк А. Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать. – М., 1998.

Раздел 5. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС В МЕЖДУНАРОДНОМ АСПЕКТЕ: КУЛЬТУРАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Тема 21. ЗАПАДНАЯ КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Понятие о национальных стилях ведения переговоров.
2. Американский национальный стиль ведения переговоров.
3. Французский национальный стиль ведения переговоров.
4. Английский национальный стиль ведения переговоров.
5. Особенности немецкой культуры ведения переговоров.
6. Особенности итальянской культуры ведения переговоров.

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

особенности ведения переговоров было бы ошибочно и нецелесообразно.

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

С точки зрения российских участников переговоров их западно-европейские 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.

2. 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 соглашения. 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 повестки 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.

Всекие 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 коммерческих переговоров с ними очень важно и полезно называть фирмы и деловых людей в США, с которыми уже приходилось иметь дело или на момент переговоров ведется 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.

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

читают 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.

4. 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 переговоры 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 вы-

ше 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 ведет к 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.

5. 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 пере-

говоров, 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 шепетливы. 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 получат 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.

6. 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 ориентированы 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. Стремится 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.

Вопрос для самоконтроля

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.

ЛИТЕРАТУРА

- Гришина Н. В. Давайте договоримся. – СПб., 1992.
Дональдсон Майкл К., Дональдсон Мими. Умение вести переговоры для "чайников". Пер. с англ. – Киев, 1998.
Конфликтология. – СПб., 1999.
Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво. – М., 1995.
Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры. – М., 1993.
Фаст Д. Язык тела. Как понять иностранца без слов. Пер. с англ. – М., 1995.

Тема 22. ВОСТОЧНАЯ КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Китайский национальный стиль ведения переговоров.
2. Японский национальный стиль ведения переговоров.
3. Южно-корейский национальный стиль ведения переговоров.
4. Арабский национальный стиль ведения переговоров.
5. Египетский национальный стиль 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.

1. 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 официальных, так и неофициальных.

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" в 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 кон-

такты. 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 предлагаемых 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.

2. 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 предельной 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 подвиги 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 учтено внимание, согласное кивание головой, японское "хай" ("да") вовсе не означают согласия. Это всего навсего 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 избежать 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. Исключительно 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, воз-

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 переговоров. 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 переговоры, тем больше внимания уделяют японцы малозначачным 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 малозначачных 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, позво-

ляя 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. Междуведная 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 обойти 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.

3. 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 понял. 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. То же они ожидают и от партнера. Достаточно большое значение в Южной Корее имеют неформальные связи – региональные, клановые, дружеские, родственные, особенно в высших эшелонах власти. Выявление степени реальной影响力的 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 типа: "Надо подумать", "Надо согласовать" и продолжительные согласования.

4. 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.

5. 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.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите китайский национальный стиль ведения переговоров.
2. Опишите японский национальный стиль ведения переговоров.
3. Опишите южнокорейский национальный стиль ведения переговоров.