



# **ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

# **ТЕМА 5. ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕГОВОРОВ**

**5.1. Психологические основы ведения переговоров.**

**5.2. Морально-этические принципы переговоров.**

**5.3. Деловой этикет при переговорах.**

**5.4. Национальный стиль как фактор переговоров.**



# **5.1. Психологические основы ведения переговоров**



**Главная задача переговоров с точки зрения психологии заключается в убеждении партнера принять выгодное для вас предложение.**

При этом важно использовать только вежливые и тактичные фразы, не угнетать личность собеседника, не думать только о своей выгоде, иначе можно попасть в ряды неинтересных партнеров.

Особый интерес для исследования проблемы психологии переговоров представляет анализ **компаративных** психологических исследований, посвященных переговорной проблематике (Л. Беланже, В. Мастенбрук и др.), в т.ч. по опыту полиции (W. D. Salewski, K.Schaefer, Z. Misina, J. Stch), а также работы отечественных специалистов В.П. Илларионова, Н.В. Андреева, В. В. Вахниной, И.Б. Свирской, И.В. Пономарева, Л.Н. Чевердюк и др.

**1. Социально-психологическая традиция** исследования переговоров, как эффективного средства разрешения социальных конфликтов.

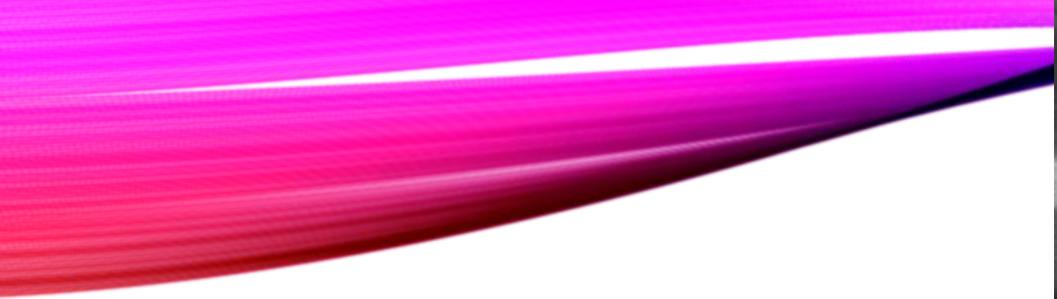
**2. Западная социология**, как философско-социологическая база развития идей в области управления социальными конфликтами.

**3. Традиционные психологические теории.** Психологическое изучение разрешения конфликта концентрируется на анализе межличностных и внутриличностных противоречий, а также на вопросах прикладного характера, связанных с нахождением психологических средств, способствующих разрешению конфликтов, важнейшими из которых являются переговорные процедуры. В психологии проблема разрешения конфликта исследуется, главным образом, в русле мотивационных и когнитивных концепций.

# Теоретико-эмпирические подходы к изучению проблем переговорного процесса в зарубежной психологии:

1. Разработка рекомендаций, составленных на основе обобщения практики ведения различных видов переговоров за рубежом.
2. Разработка теоретико-игровых и математических моделей рациональных переговоров, в основе которых лежат теории организационных систем (М. Дейч, Р. Блейк, Дж. Моутон, К. Томас, Р. Киллман и др.).
3. Изучение поведенческих аспектов переговоров как способа разрешения конфликтов (М. Фоллет и др.).

Бокенчина М.К., Жиенбаева Н.Б. Теоретические основы изучения переговорного процесса в современной психологии // Психология в России и за рубежом: материалы Междунар. науч. конф. — СПб.: Реноме, 2011. — С. 47-50.



# **MORTON DEUTS**

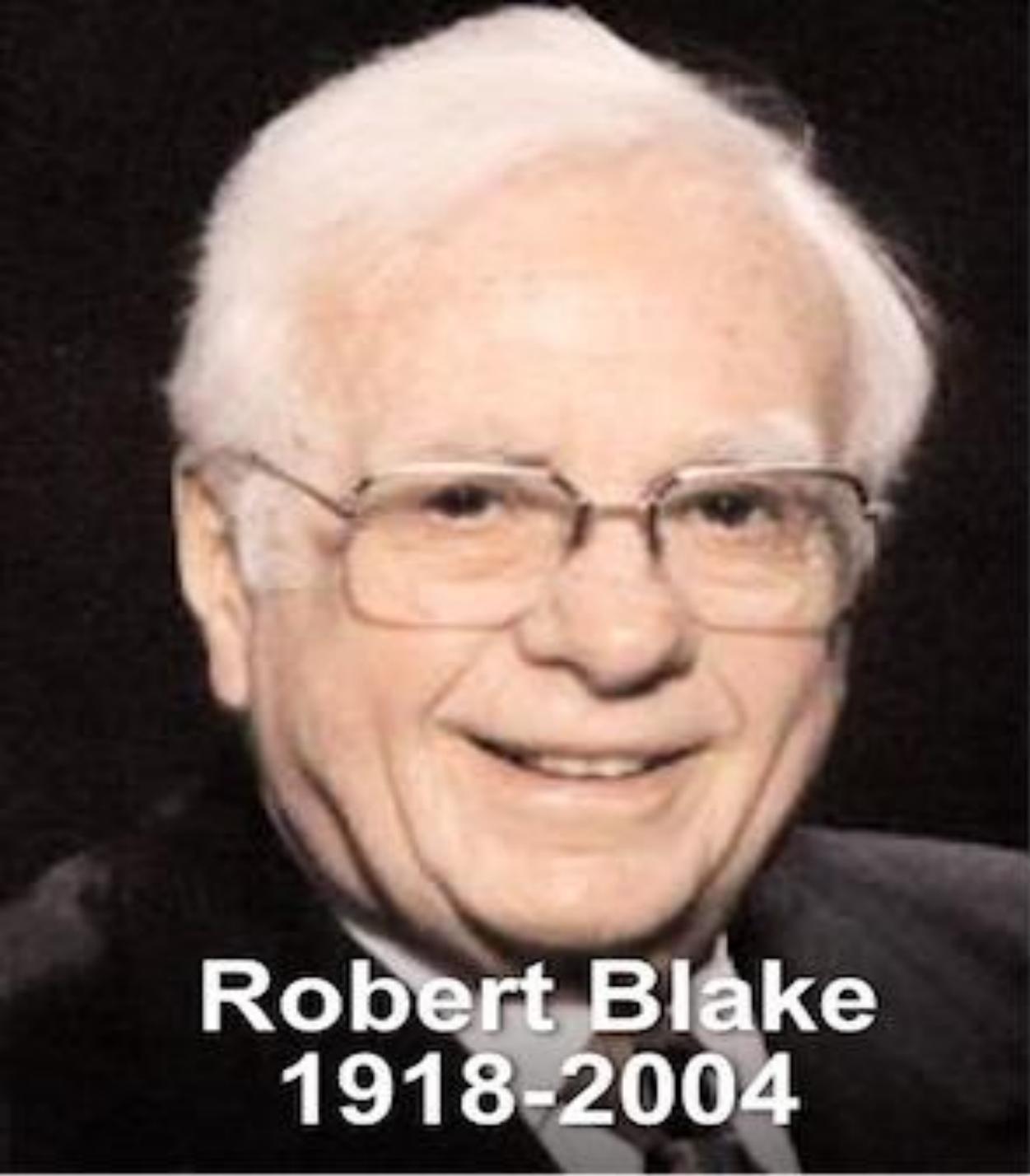
(1920 – 2017)



# MARY PARKER FOLLETT

(1868 – 1933)





**Robert Blake**  
**1918-2004**



**Jane Mouton**  
**1930-1987**

# **СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ ПО Р. БЛЕЙКУ И ДЖ. МОУТОН**

- 1. Соперничающая (противоборство).**
- 2. Проблемно-решающая (сотрудничество).**
- 3. Уступающая (компромисс).**
- 4. Избегающая.**
- 5. Бездействие.**



**Kenneth Thomas**



**Ralph Kilmann**



**СПОСОБЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ по К. ТОМАСУ И Р. КИЛМАННУ**

Уильям Юри

---

**ПРЕОДОЛЕВАЯ**

---

**НЕТ**

---

или

**Переговоры  
с трудными  
людьми**

---

·Наука·



# **ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КОНСТРУКТИВНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПО У. ЮРИ:**

- объективность;**
- умение уступать;**
- умение слушать и задавать вопросы;**
- умение подводить человека к принятию решения;**
- умение сохранять в противоположной стороне человеческое достоинство.**

**Юри У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. – М.:  
Наука, 1993. – 127с.**

# МЕТОД К.Г. ЮНГА

- **Модель ST: осязание и мысль.** Поведение базируется на логике и неопровержимых фактах.
- **Модель IT: интуиция, идеи, мысли.** Поведение базируется не только на логике и неопровержимых фактах, но и на интуиции, поэтому все возможные варианты обдуманы и проработаны.
- **Модель IF: интуиция, ощущения.** Поведение базируется на осознании общепринятых ценностей и норм, а не на реальных фактах.
- **Модель SF: осязания, ощущения.** Поведение базируется на личных предпочтениях, логика и факты часто выносятся за скобки.



**Правила налаживания отношений между партнерами на переговорах и рекомендации по их реализации:**

- 1. Рациональность.**
- 2. Понимание.**
- 3. Общение.**
- 4. Достоверность.**
- 5. Избегание менторского тона.**
- 6. Принятие.**

## **Виды вопросов, определяющих успех переговоров:**

- 1. Информационные** вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.
- 2. Контрольные** вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер.
- 3. Направляющие** вопросы необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы.
- 4. Провокационные** вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать.

**5. Альтернативные** вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ.

**6. Подтверждающие** вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ.

**7. Встречные** вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

**8. Ознакомительные** вопросы предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа.

**9. Вопросы для ориентации** задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения.

**10. Однополюсные** вопросы - подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для обдумывания ответа.

**11. Вопросы, открывающие переговоры**, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания.

**12. Заключаящие вопросы** направлены на скорейшее положительное завершение переговоров.



**Аттракция** (лат. attrahere - привлекать, притягивать)  
– это механизм восприятия другого человека,  
возникающий на основе устойчивого  
положительного чувства, которое способствует  
формированию привязанности, дружеских  
чувств, симпатии или любви.

**Аттракция вызывается следующими методами:**

- 1. Называть партнера по имени (отчеству).** Механизм метода следующий: имя и личность неразделимы; называя человека по имени, способствуют косвенным образом признанию и самоутверждению его как личности.
- 2. Доброжелательное выражение лица и интонации в голосе.** Демонстрация уважения к личности партнера вызывает встречное уважение.
- 3. Искреннее и откровенное признание достоинств и успехов партнера,** что реализует его потребность в самоутверждении.
- 4. Терпеливое выслушивание,** что позволяет реализовать потребность партнера в самовыражении.
- 5. Дать партнеру возможность помочь кому-либо, проявить доброту и великодушие.**

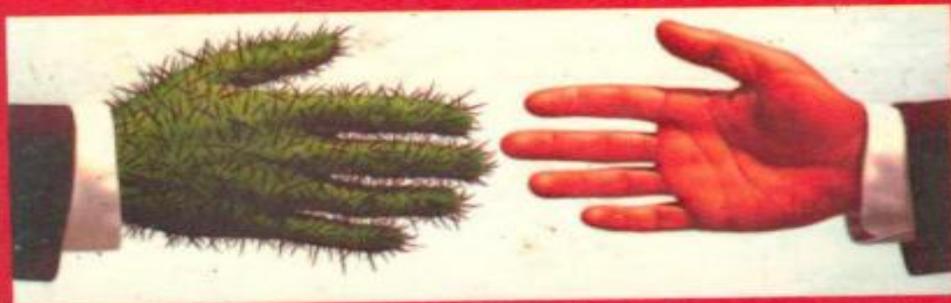
**АССЕРТИВНОСТЬ (англ. assertiveness)** - способность человека уверенно и с достоинством отстаивать свои права, не попирая при этом прав других. Ассертивным называется прямое, открытое поведение, не имеющее целью причинить вред другим людям. Разработаны разнообразные специальные программы социально-психологического тренинга, нацеленные на развитие и упрочение ассертивности. Некоторые из них следуют бихевиоральной концепции, другие ориентированы на традиции гуманистической психологии, однако все они в той или иной степени руководствуются принципом развития способности человека быть твердым, честным и дружелюбным.

И.А. Мещерякова

## РЕКОМЕНДАЦИИ ПЕРЕГОВОРЩИКАМ ДЖ. НИРЕНБЕРГА И ДЖ. РОССА

- Попробуйте спрогнозировать возможные психологические угрозы со стороны ваших партнеров и найти им психологическое противодействие.
- Придумайте формулу для противодействия своим главным психологическим недостаткам во время переговоров.
- Определите, какие главные негативные эмоции вы испытываете и создайте противодействующую им мантру.

Джеральд  
**НИРЕНБЕРГ**



◆ **ГЕНИЙ ПЕРЕГОВОРОВ**

**ПЕРЕГОВОРЫ  
В СТИЛЕ  
ТРАМПА**

**ПОБЕДА В ЛЮБОЙ СДЕЛКЕ**



**ДЖОРДЖ РОСС**

ПРЕДИСЛОВИЕ ДОНАЛЬДА ТРАМПА

ИТАКА ВООРУЖЕНА

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЯЗЫКА ТЕЛА ПЕРЕГОВОРЩИКА**

- 1. Не скрещивайте руки или ноги.**
- 2. Настройте зрительный контакт.**
- 3. Примите позу уверенного человека.**
- 4. Расслабьте свои плечи.**
- 5. Кивайте головой, когда говорит собеседник.**
- 6. Не сутультесь, сидите прямо.**
- 7. В меру наклоняйтесь.**
- 8. Улыбайтесь и смейтесь.**

9. Не дотрагивайтесь до своего лица.
10. Держите голову.
11. Не торопитесь.
12. Не суетитесь.
13. Жестикулируйте увереннее.
14. Держите бокал ниже.
15. Держите позвоночник прямым.
16. Держите дистанцию.
17. Зеркало.
18. Будьте открыты и спокойны.

Источник: <http://cons-systems.ru/peregovory>



## **5.2. Морально-этические принципы переговоров**

## МОРАЛЬНО-ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ:

- Презумпция искренности.
- Конкретность истины.
- Категорический императив истины.
- Договоры должны соблюдаться (*Pacta sum servanda*).
- Договор остается в силе, если обстоятельства не изменяются (*Rebus sic stantibus*).
- Никто не может быть связан непосильными обязательствами (*Ultra posse non obligatur*).
- Всякое обещание должно быть выполнено.

- **Статья регламента - закон переговоров.**
- **Симметричность деятельности.**
- **Твердым курсом (Cursum tenere).**
- **Принцип дела выше дела принципа.**
- **Верно это или ложно, но это так (Utrum hoc verum an falsum est...).**
- **Не низводить искусство до заработка (Abdere artem ad mercedem at que quaestum).**
- **Кому выгодно? (Cui prodest?)**

**Манипуляция** - это вид психологического воздействия, при котором мастерство манипулятора используется для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений, отношений или установок, не совпадающих с теми, которые имеются у адресата в данный момент (**Е.Л. Доценко**).



# **СИДОРЕНКО ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА**

КАНДИДАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ  
НАУК, ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ  
СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ  
СПБГУ.

## **ЧИТАЕМЫЕ КУРСЫ:**

- МЕТОДИКА И ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ  
КОУЧИНГА: ТЕХНОЛОГИИ КОУЧИНГА  
В ПЕРЕГОВОРАХ (ТРЕНИНГ);
- ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ В  
ПЕРЕГОВОРАХ: ТЕХНОЛОГИИ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ.



**Психологическое нападение**, по Е.В. Сидоренко, это внезапная словесная атака на чужую психику, резкий и сокрушительный удар словом, вызывающий нарушение душевного состояния на достаточно длительный период времени, символическое замещение физического нападения. *Варварство* подобного нападения выражается в том, что другой человек воспринимается как добыча или препятствие, которое может помешать схватить добычу и поэтому должно быть устранено или нейтрализовано.

## **Виды психологического нападения:**

**1. Импульсивное (бескорыстное) нападение** – причиной данного нападения является стремление человека не как личности, а как организма освободиться от напряжения, разрядить агрессивные импульсы. Это нападение подобно взрыву, от которого страдают все, кто оказался рядом, что чревато для варвара ответной негативной реакцией с их стороны.

**2. Целенаправленное нападение** – может быть соотнесено с манипуляцией, психологической игрой, но, по сути, является «операцией». Позволяет освободиться от психического напряжения и получить удовлетворение от «победы» над жертвой, которая введена и действует в нужном варвару состоянии. При этом нападающий использует интенсивные, грубые, резкие средства.

## Формы психологического нападения:

**1. Деструктивная критика** включает в себя: пренебрежительные или оскорбительные суждения о личности человека; грубое, агрессивное осуждение, поношение, осмеяние его дел и поступков, значимых для него людей, социальных общностей, идей, ценностей, произведений, материальных объектов и т.п.; риторические вопросы, направленные на обнаружение и «выправление» недостатков.

Например: «Кроме тебя, так плохо эту работу никто не смог бы сделать», «Тебе не приходит в голову, что это глупость?»

**2. Деструктивные констатации** включают в себя: упоминания и напоминания об объективных фактах биографии, которые невозможно изменить (национальность, социальная и расовая принадлежность, городское или сельское происхождение, род занятий родителей, наследственные и хронические болезни, природная конституция, особенно рост, черты лица, нарушения зрения, слуха и т.п.); «дружеские», «безобидные» ссылки и намеки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные адресатом в прошлом, шутовское упоминание его «старых грехов» и личных тайн. Например: «Ну да, ты же из маленького города», «Ты не видишь, наверное, из-за слабого зрения».

**3. Деструктивные советы** включают в себя: непрошенные рекомендации и предложения по изменению позиции, способа поведения (нарушают права личности), а также безапелляционные указания, инструкции, не подразумеваемые социальными или профессиональными взаимоотношениями. Например: «В твоём положении не стоит ...», «Извинись».

Источник: **Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2006. – 258 с.**

**Психологическое принуждение**, по Е.В. Сидоренко, это стимуляция человека к выполнению определенных действий с помощью угроз или лишений. **Формы:**

1. Жесткая, без объяснений или обоснований регламентация времени и способов работы.
2. Наложение не подлежащих обсуждению запретов и ограничений.
3. Запугивание возможными последствиями.
4. Угроза наказанием или физической расправой.

Принуждение, в отличие от нападения, ограничено в области своего применения, т.к. инициатор варварского воздействия должен обладать рычагами *непсихологического* давления на адресата. Возможно, по этой причине принуждение активно применяется в профессиональной деятельности.

# Способы цивилизованного противостояния варварскому психологическому влиянию:

**1. МОНИТОРИНГ ЭМОЦИЙ** – позволяет выявить ранние признаки манипуляции, в том числе:

- **дисбаланс в проявлении эмоций** (например, сочетание гордости и обиды, радости и недоверия, умиления и тревоги);
- **«странность» эмоций** (например, необоснованные вспышки ярости, возникновение безотчетного страха);
- **повторяемость эмоций** (например, систематическое возникновение чувства вины или профессиональной некомпетентности при встрече с определенным человеком);
- **резкий всплеск эмоций** (явно не соответствующих данной ситуации).

**2. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ САМООБОРОНА** – позволяет выиграть время для восстановления самоконтроля и способности логически мыслить.

«Оборона» отличается от «защиты» по следующим параметрам:

- защищают обычно слабого, а обороняться может и сильный, если на него напали;
- защищаться можно на любой территории, а обороняются на своей;
- лучший способ защиты – встречное нападение, а обороны - преобразование материала и формы нападения в новый материал и новую форму для эмоциональной нейтрализации ситуации.

## Техники психологической самообороны:

**1) бесконечное уточнение** – позволяет прояснить мишень нападающего (например, с помощью вопросов «что нужно изменить?», «что бы ты посоветовал?») и удержаться на когнитивном уровне обсуждения той или иной проблемы (т.е. перевести энергию из эмоционального потока в рациональный);

**2) внешнее согласие** – выражение согласия с частью высказывания или с тем, на что нападающий обратил внимание (например, с помощью фраз «может быть», «возможно, ты и права», «и действительно!..»); данная техника особенно эффективна против несправедливой критики и грубости; она адресована важной человеческой потребности – быть в согласии;

**3) «испорченная пластинка»** - многократное повторение нападающему одной и той же важной для него фразы с одной и той же интонацией (например, «я готов еще раз тебя выслушать», «это больше не повторится»);

**4) «техника английского профессора»** - корректное выражение сомнения по поводу того, что выполнение требований нападающего не нарушит личных прав адресата (например, «это не согласуется с моим представлением о себе», «... это часть моей личности»).

**3. ИНФОРМАЦИОННЫЙ ДИАЛОГ** – позволяет адресату воздействия прояснить позицию инициатора влияния и свою собственную. Это разговор о существе дела без эмоциональных подтекстов.

**Техники:**

- 1) вопросы, направленные на прояснение сути дела** (например, «что вы имеете в виду, когда говорите о ...»);
- 2) вопросы, направленные на прояснение целей нападающего** (например, «зачем ты говоришь мне об этом?»);
- 3) ответы и сообщения** (например, «это было мое решение», «на этот раз нас постигла неудача»);
- 4) предложения по существу** дела (например, «предлагаю обсудить факты»);
- 5) предложения ограничить область обсуждения** (например, «предлагаю вернуться к существу дела»);

**б) аварийные техники** (применяются в трудных случаях):

- отказ (например, «этот вопрос я обойду молчанием»);
- отсрочка ответа (например, «я вам отвечу, но позже»).

**Типичные ошибки** при использовании техник психологической самообороны и информационного диалога: **самооправдание**, **встречное нападение** (это варварство), **вопрос об источнике информации** («Кто это сказал?»), **вопрос о «зачинщиках»** («Кто первый начал?»), **неискренние высказывания** (это манипуляция), **грубые формулировки вопросов и ответов** («А тебе-то что?» - это тоже варварство), **высказывания о психологических правах и обязанностях** («Я перед вами не обязан отчитываться!»), **вопрос об отношении** («Вы мне не доверяете?»).

**4. КОНСТРУКТИВНАЯ КРИТИКА** – это обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата.

**Общими характеристиками** данного цивилизованного противостояния являются **фактологичность** (оцениваются возможности, факты, события и их последствия, а не личности), **корректность и бесстрастность** (анализ и оценка производятся отстраненно, т.е. без эмоций и личностной вовлеченности).

## **Техники конструктивной критики:**

**1) выражение сомнения в целесообразности** (например, «полагаю, что использование вашей идеи потребует неоправданных затрат»);

**2) цитирование прошлого случая** (например, «у нас был аналогичный случай и к сожалению ...»);

**3) ссылка на три причины** (например, «это предложение не может принято по трем причинам ...»).

**5. ЦИВИЛИЗОВАННАЯ КОНФРОНТАЦИЯ** – самый действенный способ, допустимый при деструктивной критике, игнорировании, принуждении и т.д. Возможные риски – разрушение сотрудничества, усиление конфликта, прекращение отношений и т.п.

При выборе данного способа следует соблюдать все его фазы и быть готовым идти до конца в утверждении своей психологической свободы.

## ФАЗЫ ЦИВИЛИЗОВАННОЙ КОНФРОНТАЦИИ:

- 1) Я-послание о чувствах**, которые вызывает поведение нападающего (например, «когда ко мне подсаживаются так близко, я чувствую тревогу и неудобство»);
- 2) усиление Я-послания** (например, «когда я говорю, что у меня возникают тревога и неудобство, а на это никак не реагируют, то я начинаю испытывать тоску и огорчение»);
- 3) выражение пожелания или просьбы** (например, «я прошу тебя сидеть приблизительно вот на таком расстоянии от меня, не ближе»);
- 4) назначение санкций** (например, «если ты еще раз сядешь ближе, чем мне это удобно, я немедленно уйду, и всякий раз буду отходить, как только ты приблизишься ко мне»);
- 5) реализация санкций** (отказ от взаимодействия, разрыв отношений).

Шейнов  
Виктор Павлович



# **ПРИЕМЫ МАНИПУЛЯЦИИ В ПЕРЕГОВОРАХ ПО В.П. ШЕЙНОВУ**

- **Максимальное завышение начального уровня.**
- **Расстановка ложных акцентов в собственной позиции.**
- **Выдвижение требований в последнюю минуту (вымогательство).**
- **«Салями».**
- **Дача заведомо ложной информации (блеф).**
- **Хороший парень — плохой парень.**
- **Вырывание уступок по частям.**
- **Отвлекающий маневр. И др.**

# **ПРИЕМЫ ЗАЩИТЫ ОТ МАНИПУЛЯЦИИ В ПЕРЕГОВОРАХ ПО В.П. ШЕЙНОВУ**

- **Доверяй, но проверяй.**
- **Не поддавайтесь влиянию окружающей обстановки.**
- **Остерегайтесь «круговой защиты».**
- **Остерегайтесь гамбита с низкой подачей.**
- **Остерегайтесь гамбита с высокой подачей.**
- **Остерегайтесь явных и замаскированных персональных выпадов.**



## **5.3. Деловой этикет при переговорах**

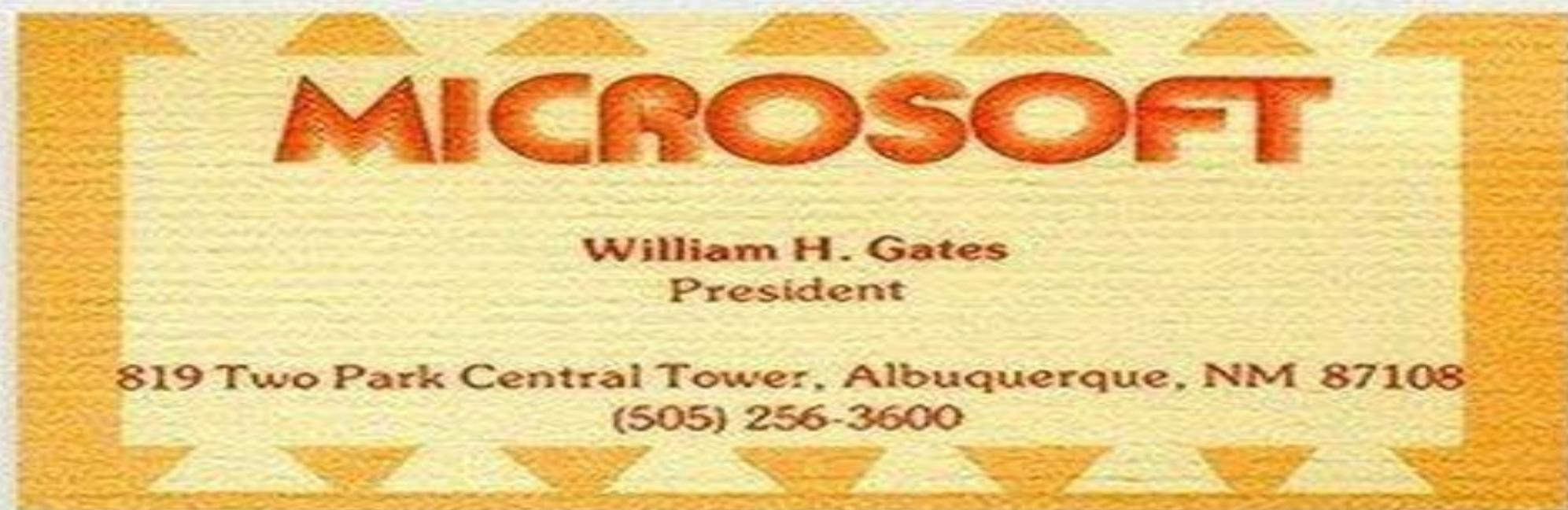
## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ПРИВЕТСТВИЙ, РУКОПОЖАТИЙ И ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ПО А.Я. КИБАНОВУ И ДР.

Ситуация	Должен быть первым при приветствии	Должен быть первым при рукопожатии	Должен быть первым при представлении
Мужчина Женщина	+	+	+
Старший по должности Младший по должности	+	+	+
Старший по должности Младший по должности	+	+	+
Проходящий мимо группы Стоящий в группе	+	+	+
Входящий в комнату Сидящий в комнате	+	+	+
Обгоняющий идущего	+	+	+
Руководитель делегации, входящий в комнату Руководитель делегации, находящийся в комнате	+	+	+



## Билл Гейтс

Сооснователь и неисполнительный  
председатель совета директоров  
Microsoft





**SENATOR HILLARY RODHAM CLINTON**  
New York

Russell Building, Suite 476  
United States Senate  
Washington, DC 20510

Tel: 202-224-4451  
Fax: 202-228-0282

<http://clinton.senate.gov>





*Donald Trump*

DONALD J. TRUMP  
CHAIRMAN AND PRESIDENT

THE TRUMP ORGANIZATION  
725 FIFTH AVENUE  
NEW YORK, N.Y. 10022

TELEPHONE  
212-832-2000  
FAX 755-3230



REPUBLICA DE CUBA

*Fidel Castro*

FIDEL CASTRO RUZ

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ESTADO  
Y DEL GOBIERNO



**ARNOLD SCHWARZENEGGER**  
**GOVERNOR**

**STATE OF CALIFORNIA**

**STATE CAPITOL**  
**SACRAMENTO, CALIFORNIA 95814**



**(916) 445-2841**

# ЗИГМУНД ФРЕЙД

психоаналитик  
психиатр  
невролог



частные консультации  
беседы по Skype  
вебинары на тему  
психоанализа

8 9991231199

<https://vk.com/id278895407>

xXx\_Freud\_xXx@rambler.ru

г. Фрайберг, ул. Шлоссер-  
гассе, д. 69



**ЗИГМУНД  
ФРЕЙД**

+7 999 123 11 99

[vk.com/freud](https://vk.com/freud)

[Sigmund@freud.com](mailto:Sigmund@freud.com)

г. Фрайберг, ул. Шлоссер-гассе, 69

Психоаналитик  
Психиатр  
Невролог

частные консультации  
беседы по Skype  
вебинары на тему  
психоанализа

## ПРИМЕРЫ ОБОЗНАЧЕНИЯ ПОВОДА, ПО КОТОРОМУ ПОСЫЛАЕТСЯ ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА (ИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОТОКОЛА)

- **p.f.** — поздравление с праздником (*p.f.N.A.* — поздравление по случаю Нового года);
- **p.g.** — выражение благодарности;
- **p.f.c.** — выражение удовлетворения знакомством;
- **p.c.** — выражение соболезнования;
- **p.p.p.** — выражение соболезнования с готовностью помочь;
- **p.p.** — для заочного представления;
- **p.p.c.** — при прощании вместо личного визита

# ДРЕСС-КОД ДЛЯ ПРИЕМОВ ВО ВРЕМЯ ПЕРЕГОВОРОВ ПО Д. ИГНАТЬЕВУ, А. БЕКЕТОВУ И ДР.

**МУЖЧИНЫ (до 19 ч.)** - одноцветный костюм неярких тонов, белая сорочка с неярким галстуком под цвет костюма, классические черные ботинки на шнурках.

## **ДАМЫ:**

- **дневные приемы** - одежда строгих, скромных линий и умеренных тонов, обычной длины платье, костюм или платье-костюм; макияж максимально естественных приглушенных тонов, губная помада, румяна и лак для ногтей одной цветовой гаммы нежных пастельных оттенков, сочетающихся с цветовой гаммой костюма; туалетная вода;

- **вечерние приемы** - более нарядные и открытые длинные платья; обувь из кожи или замши на невысоком удобном каблуке; небольшая сумочка, соответствующая по стилю и цвету обуви; более яркий макияж; духи.

# ТАБЛИЦА ОСНОВНЫХ ТИПОВ ДНЕВНЫХ И ВЕЧЕРНИХ ПРИЕМОВ ПО А.Ф. БОРУНКОВУ

## Дневные приемы

**«Бокал шампанского»** — прием начинается в 12 ч. Продолжается около часа. Повод — **приезд или отъезд делегации, подписание договора**. Гостям помимо шампанского официанты предлагают вина, соки и минеральную воду. Официанты разносят также легкие закуски — канапе, фрукты, конфеты.

**«Бокал вина»** — такой же прием, как и «Бокал шампанского», но несколько расширяется ассортимент вин и легких закусок, подающихся официантами. Крепкие напитки (коньяк, виски, водка и пр.) на дневных приемах **не** подаются.

**«Завтрак»**. Проводится в промежутке между 12 и 15 ч., что подходит для **перерыва в рабочий день переговоров**. В меню обычно входят две холодные закуски, одно горячее блюдо и десерт. Перед началом завтрака подаются соки, за столом предлагают сухие вина, соответствующие закускам. Перед кофе и чаем может быть подано шампанское.

## Вечерние приемы

**«Чай»** — прием, который может **завершать рабочий день переговоров**. Проводится между 16 и 18 ч. Подаются десертные вина, конфеты, печенье, фрукты.

**«Коктейль»** — начинается в 17 ч и продолжается от часа до двух. Может **завершать рабочий день переговоров**. По форме напоминает «Бокал вина»: свободное размещение гостей без рассадки. Но могут подаваться крепкие напитки и горячие закуски.

**«А-ля-фуршет»** — самый распространенный прием в деловой среде, подходит **для завершения любого дня переговоров**. Начинается в 17 ч. и продолжается от часа до двух. Свободное размещение гостей без рассадки, гости сами выбирают напитки и закуски.

**«Обед»** — наиболее почетный и торжественный вид приема, который начинается не раньше 20 ч. Продолжительность — до трех часов и более. Непременным условием является протокольная рассадка за столом. В этом случае на приглашении указывается аббревиатура **R.S. V.P.** (просим ответить, — фр.) На столах ставятся таблички с именами гостей. Обед может дать принимающая сторона **в честь торжественного открытия переговоров** в конце первого рабочего дня, или **в честь успешного завершения переговоров** в конце последнего рабочего дня переговоров.

**«Обед-буфет»** предполагает свободную рассадку гостей за столиками по 6 человек.

# НЕКОТОРЫЕ ПРАВИЛА ДАРЕНИЯ ПОДАРКОВ НА ПЕРЕГОВОРАХ ПО А.Я. КИБАНОВУ, А.В. ХАННИКОВУ, Н.П. РОМАНОВОЙ И ДР.

- во время первой встречи подарки вручают хозяева, а не гости;
- подарки принято преподносить строго по рангам (разные руководителю и членам делегации);
- упаковка подарка, которая должна быть красивой и несложно разворачиваться;
- цветы вручают, предварительно сняв бумагу;
- повторение подарков считается нарушением этикета;
- из числа подарков рекомендуется **ИСКЛЮЧИТЬ** иконы, жемчуг, носовые платки, часы, зеркала, ножи, матрешек и самовары.



## **5.4. Национальный стиль как фактор переговоров**

# ПРИНЦИПЫ ПЕРЕГОВОРОВ ПО И.А. ВАСИЛЕНКО

- 1. Принцип прагматизма** - западная культура переговоров (Америка, Англия, Франция, Германия, Италия, Испания, Финляндия).
- 2. Принцип «Золотой середины»** - конфуцианско-буддийская культура переговоров (Япония, Китай, Южная Корея).
- 3. Принцип гармонии** – индо-буддийская культура переговоров (Индия).
- 4. Принцип эмпатии** – латиноамериканская культура переговоров (Аргентина, Бразилия, Сальвадор, Колумбия, Гватемала, Перу, Коста-Рика, Гондурас, Доминиканская республика, Парагвай, Мексика и др.).

Василенко И.А. Политические переговоры: учеб. пособие. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 396с. — (Высшее образование).

**АМЕРИКАНСКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ:  
ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**  
ПО П. ШАРПУ, И.А. ВАСИЛЕНКО, С.Г. ШЕРЕТОВУ:

- **главные проблемы** в общении с американцами: материальная, идеологическая и лингвистическая;
- **характерны черты** американских переговорщиков: профессионализм, открытость, самостоятельность, прагматичность, целеустремленность, напористость и агрессивность, индуктивный, причинно-следственный тип аргументации, демократизм, уважение к СМИ.

## АНГЛИЙСКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- подготовке к переговорам уделяют меньше внимания;
- охотно отвечают на инициативу противоположной стороны;
- тщательно придерживаются собственного ритуала переговорного общения;
- характерные черты английских переговорщиков: приветливость, сдержанность, аналитические и прогностические способности, «честная игра», строгое соблюдение законов, отсутствие снисходительности к себе и оппонентам, отсутствие склонности к переговорному риску, многозначность ответов.

## ФРАНЦУЗСКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- чем выше статус гостя, тем большее опоздание допускается;
- жесткий, зачастую конфронтационный подход к переговорам;
- предпочитают вести переговоры на французском языке;
- дедуктивный тип аргументации;
- характерные черты французских переговорщиков: разнообразие тактических приемов, осторожность, неприятие давления со стороны оппонентов.

# НЕМЕЦКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- тщательная проработка собственной переговорной позиции;
- систематичность, пунктуальность, строгое следование повестке дня;
- предложения отличаются деловой и конкретный характер;
- в процессе переговоров немцы не приемлют юмора и шуток;
- предпочитают дедуктивный тип аргументации;
- не любят менять однажды принятое решение;
- характерные черты немецких переговорщиков: чувство субординации, расчетливость, внутренняя собранность, глубокие знания юридических аспектов обсуждаемой проблемы.

# ЯПОНСКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- много внимания уделяют изучению партнеров по переговорам;
- умеют слушать оппонентов;
- на угрозы не реагируют, слово «нет» не используют;
- уступки со стороны партнера воспринимают как проявление уважения к себе и делают встречную уступку;
- придают особое значение общественному мнению;
- характерные черты японских переговорщиков: аккуратность, обязательность, точность, выполнение обещаний.

# КИТАЙСКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Формируют многочисленные делегации с приглашением большого количества экспертов;
- четко соблюдают этапы переговоров;
- предпочитают устанавливать контакты с партнерами более высокого статуса или должности;
- выбирают стратегию торга и тактику «ухода»;
- на уступки идут только под угрозой тупика или срыва переговоров;
- китайская делегация не самостоятельна в принятии решения;
- согласованные договоренности выполняются.

# ИНДИЙСКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- нет культа точности, поэтому индийцы не стараются пунктуально и точно разработать структуру и этапы переговорного процесса, предпочитают следовать естественному ходу событий;
- на эмоциональное или физическое насилие со стороны оппонентов следует отвечать любовью, даже ценой собственных страданий;
- в индийской делегации каждый знает свое место, нет культа успеха и соревновательности;
- положительное решение здесь принимается только в том случае, если достигнуто полное доверие во взаимоотношениях партнеров;
- характерные черты индийских переговорщиков: самообладание, высокая терпимость к представителям других культур, справедливость, негневливость, глубокое чувство собственного достоинства, приоритет семейных обязанностей над деловыми.

# ЛАТИНОАМЕРИКАНСКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- переговоры проходят неторопливо, в теплой атмосфере дружеского общения, эмпатии и толерантности;
- латиноамериканцы живут в настоящем времени, поэтому в сделках их интересуют немедленные результаты, а не далекие перспективы;
- решения на переговорах принимает только руководитель делегации;
- в процессе переговоров со стороны латиноамериканской делегации возможны неожиданные повороты и смена настроений;
- характерные черты латиноамериканских переговорщиков: уважение к моральным ценностям, мистицизм, необязательность в выполнении достигнутых договоренностей, эмоциональность, склонность к пикантным шуткам и анекдотам

# АРАБСКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- за столом переговоров предпочитают долго и основательно торговаться, поэтому планируемые оппонентами временные рамки могут быть восприняты как оскорбление;
- не любят открытой критики в свой адрес;
- предпочитают личные встречи с партнерами;
- характерные черты арабских переговорщиков: высокая коммуникабельность, умение слушать, фатализм, двойственность высказываний.

# **МИФЫ О РУССКОЙ КУЛЬТУРЕ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

- «русские признают только силу» (поэтому с ними надо пожестче);
- «русский идеальный переговорщик - господин «Нет» (А. А. Громыко);
- «русские лидеры чересчур авторитарны»;
- «у русских переговорщиков не изжит комплекс российского империализма».

**ГЛАВНЫЕ ЧЕРТЫ РУССКИХ ВО ВРЕМЯ ДЕЛОВОГО  
ОБЩЕНИЯ ПО И.А. ИЛЬИНУ, Н.А. БЕРДЯЕВУ, Г.П.  
ФЕДОТОВУ, Ф.М. ДОСТОЕВСКОМУ, Л.Н. ТОЛСТОМУ, А.И.  
СОЛЖЕНИЦЫНУ И ДР.**

- **Русский человек "живет под знаком сердца", ему органически присуще состояние эмпатии, сопереживания и соучастия в бытие других людей.**
- **К числу особенно ценных свойств русского народа принадлежит чуткое восприятие чужих душевных состояний (Н. Лосский).**
- **Всеоткрытость русского духа, способность при полном реализме найти в человеке человека (Ф.М. Достоевский).**

- **«Человек человеку радость» (С. Саровский).**

**Именно поэтому нам так легко общаться с людьми разных культур и так сложно вести деловые и политические переговоры, где необходимы определенная закрытость и дистанцирование от другого участника.**

- **Установка на консенсус, стремление к примирению. Русский идеал – «всецелость, всепримиримость и всечеловечность».**
- **Непоколебимая твердость духа и терпение, гибкость характера и умение примениться к обстоятельствам (Д.Е. Василевский).**
- **Склонность соблюдать статус-кво, придерживаться оборонительно-пассивной позиции с примесью «спасительной хитриватости».**

- 
- **Способность к самоотвержению и самопожертвованию (А.И. Солженицын).**

**Широта и благородство русской души и сегодня остаются для других народов самыми загадочными и непонятными национальными чертами.**

**К сожалению, именно на политических переговорах эти качества откровенно эксплуатируются.**

- **Открытость, прямотушие, естественная непринужденность, простота в поведении.**
- **Русское сердце больше дорожит теплотой неформального общения, чем стремится к соблюдению формальных правил (В. С. Соловьев).**

- Стремление к справедливости.
- «Правда" в России одновременно означает «истину», «справедливость», «моральное и естественное право» (С.Л. Франк).
- Чувство юмора.
- Сочетание непрямого действия в процессе принятия стратегических решений, со знаменитой русской смекалкой.
- Яркая эмоциональность русской речи, ее искренность и теплота, выразительность невербальных коммуникаций.
- Пунктуальность.
- Гостеприимство, русское хлебосольство, жажда праздника.

## **ВАЖНЫЕ ЧЕРТЫ РУССКОГО СТИЛЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ:**

- **"всеоткрытость русского духа", установка на эмпатию, сопереживание;**
- **установка на консенсус, стремление к примирению;**
- **способность к посредничеству между Западом и Востоком;**
- **чувство справедливости;**
- **стремление держать слово;**
- **высокий контекст культуры речи;**
- **приоритет непрямого действия;**
- **гостеприимство, русское хлебосольство.**

# РУССКИЙ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- в начале переговоров российская сторона старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований;
- компромисс, ведущий к кооперативному взаимодействию, рассматривается как проявление слабости, поэтому используется редко;
- отмечается быстрая смена настроений и установок в отношении партнера;
- характерные черты русских переговорщиков: доминирование интереса к личным целям партнеров над коммерческими, консерватизм по отношению к новому, сочувственное взаимопонимание, смелость, эмоциональная открытость, общая скованность на переговорах, сложности в преодолении коммуникативных барьеров.

Гатауллина Э.В., Евтюгина А.А. Модель поведения в переговорах русского человека // Молодой ученый. — 2016. — №7.5. — С. 83-86. — URL <https://moluch.ru/archive/111/28156/>

# **ТРИ ЗОЛОТЫХ ПРАВИЛА ДИПЛОМАТИИ СВЕРХДЕРЖАВ ПО А.А. ГРОМЫКО**

- 1. Требуйте по максимуму и не стесняйтесь в запросах. Требуйте то, что вам никогда не принадлежало.**
- 2. Предъявляйте ультиматумы. Не жалейте угроз, а как выход из создавшегося положения предлагайте переговоры. На Западе всегда найдутся люди, которые клюнут на это.**
- 3. Начав переговоры, не уступайте ни на шаг. И тогда партнеры сами предложат вам часть того, что вы просили. Но и тогда не соглашайтесь, а выжимайте большее. Они пойдут на это. Вот когда получите половину или две трети того, чего у вас не было, тогда можете считать себя дипломатом.**