

Некоторые аспекты ведения международных переговоров*

В книге Ф. А. Кузина «Делайте бизнес красиво» описывается порядок ведения коммерческого переговорного процесса. Однако, на мой взгляд, такая структура может быть использована в проведении любых переговоров, включая международные переговоры. В этой работе выделяются 3 этапа основной части переговоров:

□ Совместное изучение интересов, взглядов, концепций и позиций сторон.

□ Обсуждение позиций и взглядов участников.

□ Выявление общих и различных интересов. Данный этап подразумевает две фазы: выработку общей формулы и более подробное изложение (редактирование текста и составление окончательного варианта соглашения)²².

Успешное ведение международных переговоров также предполагает знание «правил и норм этикета и протокола, а также их национальных особенностей»²³

Известный американский специалист по переговорам Б.Спектор приводит несколько общих выводов, основанных на результатах исследований в области переговоров:

➔ при проведении публичных переговоров наблюдается тенденция ужесточения позиций, большее стремление «сохранить лицо», что, в конечном счёте, приводит к усложнению процесса достижения соглашения.

В ситуации, когда участники переговоров считают, что другая сторона наделена большим властным ресурсом, также наблюдается тенденция ужесточения позиций. Вместе с тем, коалиции между сторонами с более слабым властным ресурсом могут противодействовать такой динамике.

* Окончание статьи. Начало см. в №2 за 2012 год. (Нумерация сносок продолжающаяся).

²² Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса. М., 1995.

²³ Линецкий А.Ф. Роль международного этикета и протокола в развитии внешнеэкономических контактов// Известия Уральского государственного университета. 2009. №1/2 (64).

А.Л. Стрёмовская

УДК 174.4
ББК 67.412.2
С - 845



Установка крайних сроков обычно приводит к большим уступкам в рамках завершения переговоров.

Неформальная обстановка во время переговоров обычно способствует сотрудничеству. Часто переговорному процессу присущ принцип взаимности. К примеру, уступки приводят к большим уступкам и т.д.²⁴.

Согласно К. Ли, анализирующей различные типы международных переговоров, умение задавать вопросы и уточнять позволит другой стороне увидеть заинтересованность переговорщика в их точке зрения и потребностях. Продолжение дискуссии в форме признания, перефразирования и обобщения сказанного ранее другой стороной будет показателем прислушивания к противоположной стороне и обеспокоенности об удовлетворении их потребностей²⁵.

При рассмотрении особенностей основной части переговоров важно также учесть замечание А. Стросса о том, что непосредственное восприятие переговоров их участниками оказывает очень большое значение на проведение переговоров²⁶. Как отмечает К. Ли, при проведении международных переговоров, важно также понять, какие стереотипы о переговорщике сформировались у противоположной стороны²⁷.

Л. Катц выделяет характерные черты эффективных участников международных переговоров. Среди них:

Понимание ценностей, убеждений и поведения, свойственного культуре другого участника переговоров.

Использование технологий ведения переговоров, эффективной в культуре противоположной стороны.

Знание характерного для данной культуры поведения.

Умение избегать действия, которые могут нанести серьезный ущерб переговорам из-за несовместимости культурного восприятия²⁸.

Л. Катц выделяет также типичные характеристики компетентных участников международных переговоров. Среди них:

Знание себя.

Понимание того, что знание культурных особенностей других участников переговоров необходимо для достижения успеха. Такие переговорщики четко

²⁴ Spector B. Negotiation Consulting: Applying Theory and Research to Practice//American Behavioral Scientist, Sage Publications, 2000. Vol.43. #10. August 2000. С.1683.

²⁵ Lee C. The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World. The Career Press, USA. 2007. СС.264-265.

²⁶ Schellenberg J. Conflict Resolution. Theory, Research, and Practice. State University of New York Press, Albany. 1996. С.69.

²⁷ Lee C. The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World. The Career Press, USA. 2007.

²⁸ Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing. USA. 2006.

представляют, как исторические, культурные, экономические, социальные и культурные условия повлияли на убеждения и поведение участника переговоров.

Осознавание рисков и преимуществ стереотипов. Эффективные переговорщики понимают, что стереотипы, не основанные на опыте, могут привести к серьезным проблемам общения. В то же время, стереотипы могут быть мощным инструментом подготовки к кросс-культурным интеракциям, но только при их правильном использовании.

- ➔ Гибкость и умение подстраиваться к ситуации.
- ➔ Настойчивость и терпеливость.
- ➔ Хорошая подготовка²⁹.

Проведённый анализ различных подходов показывает, что основная часть переговоров, так же, как и подготовка к ним, включает комплекс различных составляющих и, по-видимому, проведение конструктивных переговоров предполагает учёт множества факторов. Кроме того, приведённые подходы американских учёных показывают, что в случае коллективных переговоров возможно использование групповых методов разработки возможных вариантов решений.

На завершающем этапе переговоров участникам необходимо определить критерий выбора решений и затем распределить решения по порядку или значимости исходя из выбранного критерия. Согласно Люики и Литтерер, на данном этапе необходимо максимально расширить круг вариантов решения и держать решения “наготове” до тех пор, пока все составляющие окончательного предложения не будут собраны вместе³⁰.

Участник переговоров также должен подтвердить своё согласие с предлагаемым решением. В случае неофициальных переговоров подводится итог договорённости. В случае официальных деловых переговоров имеет смысл составить письменную копию соглашения и обеспечить каждую сторону личным экземпляром. Это может быть в форме меморандума, счёта, обмена письмами или официального контракта³¹.

Согласно позиции других исследователей, “соглашения должны удовлетворять участвующие стороны” по трём параметрам: существу, процедуре переговоров и психологическому настрою³².

При проведении международных переговоров особую актуальность могут приобрести национальные стили ведения переговоров. Вместе с тем, существуют противоположные мнения о степени влияния национальных стилей на переговорный процесс. Согласно М.М. Лебедевой, существуют две основные точки зрения:

²⁹ Katz L. *Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*. BookSurge Publishing. USA. 2006.

³⁰ Lewicki R., Litterer J. *Negotiation*. Homewood, Illinois, USA, 1985.

³¹ Корнелиус Х., Фэйр Ш. *Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты*. М., 1992.

³² Разрешение экологических конфликтов (материалы по семинару) Москва, 25 февраля 1991 года. Организация: Поиск общего пути. Директор программ: Бэтси Коэн.



1. Первая находит своё отражение, в частности, в книге У. Зартмана и М. Бермана «Участник переговоров». Они утверждают, что «во многих работах ... показаны различия в национальных особенностях ведения переговоров», при этом, такие национальные различия играют второстепенную роль. В продолжение обоснования такой позиции У. Зартман и М. Берман отмечают, что «в связи с развитием международных переговоров», всё сильнее формируется в мире единая субкультура для участников переговоров со своими правилами поведения, языком, символами и т. д. «И, хотя эта субкультура может значительно отличаться от принятых национальных норм и правил поведения, тем не менее, она принимается всеми членами мирового сообщества»³³.

Как отмечает Р.Смолински, для выявления кросскультурных различий в поведении на переговорах, исследователи обычно обращаются к концепции стиля ведения переговоров. Вместе с тем, в данной концепции не учитываются индивидуальные различия участников переговоров даже в анализируемых культурах, а также разнообразие ситуационных факторов, которые иногда могут значительно повлиять на поведение участников переговоров³⁴.

Эту позицию, безусловно, можно продолжить и отметить, что часто социокультурные³⁵ факторы оказываются не менее значимым фактором, чем структурные элементы и стратегии ведения переговоров.

2. У исследователей, придерживающихся второй точки зрения, наоборот, национальные особенности занимают одно из главных мест в переговорах. Так, по мнению американских авторов Р. Коэна и Г. Фишера «различия в культурах слишком велики и трудности, которые возникают в ходе переговоров между представителями различных культур, во многом обусловлены этими различиями»³⁶.

На наш взгляд, при проведении международных переговоров национальные стили, безусловно, играют определённую роль, но, вероятно, не являются определяющим фактором.

Подробный анализ влияния доминирующих типов культур на ведение переговоров в разных странах провел Л. Катц³⁷. Обратимся к анализу данного автора.

³³ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1997. С.229.

³⁴ Smolinski R. Innovative Research. Capturing Attitudes and Behavior in International Negotiations: Lessons from the European Union Enlargement Negotiations// International Negotiation, 15, 2010.

³⁵ Стрёмовская А.Л. Социокультурные и политические условия ведения переговоров// Актуальные проблемы социогуманитарного знания. Сборник научных трудов. Выпуск XVI. М.: «Прометей», 2003.

³⁶ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1997. С.230.

³⁷ Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing. USA. 2006.

Эгалитарная культура/ Авторитарная культура. Как отмечает Катц, в обществах с сильно развитой эгалитарной культурой, люди предпочитают «плоские» иерархии. Уважение в таких культурах зависит больше от индивидуальных характеристик, чем от должностного положения. Напротив, в сильно развитых авторитарных культурах четкая иерархия обычно является неотъемлемой частью бизнеса и других социальных сфер. В таких культурах, как правило, придают значение титулам и степеням. Безусловно, особенности этих культур могут отражаться на ведении переговоров.

Индивидуалистская культура/ коллективистская культура. Данные некоторых исследований, согласно Катцу, показали, что сторонники индивидуалистских культур обычно уделяют большое внимание личным интересам и ценят независимость. Представители индивидуалистских культур предпочитают принимать решения с отдельными лицами, а не группой. Напротив, сторонники коллективистских культур гораздо больше ценят коллективные взгляды своей группы. Принятие решений в такой культуре обычно представляет собой коллективный процесс, в котором участники стремятся получить согласие всех членов группы. Как отмечает Катц, во всех обществах наблюдаются элементы обеих культур, но выраженных в разной степени. Склонность к индивидуализму может повлиять на некоторые аспекты переговорного процесса, такие как состав команды, налаживание отношений, принятие решений или даже уступки.

Полихронные культуры/ Монохронные культуры. Люди, предпочитающие монохронные стили работы, действуют и достигают цели в систематической последовательности. Такие люди отличаются пунктуальностью, ценят порядок и предсказуемость, а также следуют заранее установленной повестке дня, в том числе и на переговорах. Напротив, люди, предпочитающие полихронный стиль работы, могут параллельно пытаться реализовать несколько задач.

Универсалистские культуры/ Патерналистские культуры. Сторонники универсалистской культуры предпочитают следовать сложившимся правилам и практике при принятии решений, в том числе и на переговорах. Напротив, в партикуляристской культуре люди, принимающие решения, больше уделяют внимания конкретным ситуационным аспектам и людям, участвующим в этом процессе

В культурах, ориентированных на оценку по приписанному статусу личности (*ascription-oriented cultures*), люди уделяют больше внимания семейному происхождению. Напротив, представители культур, ориентированных на достижения (*achievement-oriented*), гораздо больше ценят личные достижения. Таким образом, в ходе переговоров различия этих двух типов культуры могут проявляться в оценке переговорщика³⁸.

Безусловно, преобладание элементов того или иного типа культуры у участника переговоров наряду с другими социокультурными факторами могут влиять и часто влияют на ведение переговоров. Вместе с тем, как представляется, самой значимой

³⁸ Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing. USA. 2006.



детерминантой, скорее, будет уровень развития переговорной культуры. Понятие «переговорная культура» встречается в работе Б.Спектора³⁹ и М.М.Лебедевой⁴⁰. Переговорная культура, как представляется, может трактоваться как нормы, образцы, традиции, ценности, на которых основывается ведение переговоров.

В целом, исследование особенностей процесса ведения переговоров и его завершения показывает, что одним из ключевых факторов, во многом определяющим ход переговоров и его исход оказывается переговорная культура. Именно высокий уровень владения переговорной культурой позволяет выявлять общности и различия в интересах, определять возможные препятствия эффективной коммуникации и устранять их. Переговорная культура позволяет эффективно использовать групповые подходы и методы достижения интегративных соглашений, определяет объективные критерии выработки взаимовыгодных соглашений. Именно переговорная культура позволяет распределять варианты решения по порядку или значимости, исходя из выбранного критерия, и грамотно оформлять соглашение. На наш взгляд, при необходимости проведения международных переговоров с представителями разных культур именно высокий уровень переговорной культуры позволит найти «общий язык» и суметь выработать общий подход к решению проблемы вне зависимости от культурных особенностей участников переговоров.

³⁹ Spector B. Negotiation Consulting: Applying Theory and Research to Practice//American Behavioral Scientist, Sage Publications, 2000. Vol.43. #10. August 2000.

⁴⁰ Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1997.

Российских туристов в Эстонии стало больше, чем финнов

В январе 2012 года во всех гостиницах Эстонии остановилось 154 000 туристов, что на 5% больше, чем за тот же период 2011 года. При этом впервые количество россиян превысило число гостей из Финляндии.

Всего Эстонию посетило 38 000 туристов из России (что составляет 40% от общего числа иностранных путешественников – это на 27% больше, чем в январе прошлого года). Для сравнения: из Финляндии в Эстонию прибыли 30 000 гостей, на 7% меньше, чем в прошлом году. Увеличилось число отдыхающих из Латвии, Норвегии и Германии. Количество шведских и британских туристов осталось на прежнем уровне.

По данным эстонского Департамента статистики, в январе с.г. услугами гостиниц воспользовались 95 000 иностранных и 59 000 эстонских граждан, что соответственно на 8% и 2% больше, чем в январе прошлого года. При этом в прошлом году количество иностранных туристов выросло почти на 25%, а эстонских на 12%.

