

НАВСТРЕЧУ 75-ЛЕТИЮ ВАВТ

Сбор информации и начало переговоров (английский язык)

Е. А. Спинова

(Всероссийская академия внешней торговли)

Проблемно-ориентированные переговоры, направленные на совместное решение проблемы и выработку взаимоприемлемых решений, следует отличать от личностно-конфронтационных, направленных на отстаивание своих позиций и личностных амбиций. Мы рассматриваем этап сбора информации и обсуждения предложений на переговорах в рамках стратегии "Выигрыш-Выигрыш" ("win-win" strategy), которая предполагает учет интересов обеих сторон.

Сбор информации

После того, как повестка дня определена и оговорены общие интересы, важно сформулировать основные идеи, обозначающие вероятные пути реализации интересов обеих сторон. Эта работа может быть представлена в виде обсуждения предмета встречи и взаимных предложений сторон.

Изложение позиций:

I would like to point out (to mention, to emphasize, to underline, to remind you that...)

I think... I suppose... I suspect that...

Выделение основных положений:

The main thing is... The most important thing is...

Добавление:

And besides ... In addition ... Not only that, but also...

Не следует обрушивать на партнера избыточную информацию, нужно учитывать конкретность проблемы и особенность данного слушателя.

Уточнение и парафраз

Если Вы выступаете в роли слушателя, следует всегда помнить, что слова несут в себе разные значения и их оттенки, образы и ассоциации, особенно при встрече представителей разных культур. Удостоверьтесь, что Вы правильно поняли своего собеседника, вовремя задав уточняющий вопрос. Уточнение смысла и проверка правильности понимания слов собеседника необходимы не только с точки зрения фактов и логики, но и с точки зрения установления контакта с партнером. Если вы что-то не поняли, не стесняйтесь попросить объяснения, переспросить собеседника. Это не только не уронит Вашу репутацию, а напротив, даст понять партнеру, как искренне Вы пытаетесь выслушать и понять его рассказ, даже в самых мелких деталях:

Sorry? (Br. E.)

Pardon? (Br. E.)

Excuse me? (Am. E.)

Could you repeat more slowly?

What exactly do you mean?

Excuse me, I don't understand.

Could you clarify one point for me, please?

Did you say "January 30 or 13"?

Со своей стороны, говорящий может проверить точность и полноту понимания своего высказывания:

Is that clear?

OK so far?

Have you got it?

Does it make sense?

Do you see what I mean?

и предложить объяснение со своей стороны:

Well, you see...

I'll try to explain.

The fact of the matter is...

Не следует ставить прямого вопроса, например 'Did you understand?' Даже, если Вы получите ответ 'Yes', это не значит, что слушатель полностью воспринял переданную Вами информацию. Предпочтительно задавать косвенные вопросы, например:

I want to check if you got my message clearly.

I'm not sure if I communicated to you all the information.

Is there anything more you'd like to know?

Необходимо постоянно подчеркивать свое самое активное участие и вовлеченность в процесс обсуждения невербальными средствами коммуникации (жестами, мимикой, интонацией) и такими небольшими ремарками понимания и интереса, как:

I see...Right.... OK...Yes? ...And? ... Really? And then?

или используя короткие вопросы:

Did / were / have you? Was it?

или непонимания, например:

I'm not sure that I fully understand you.

I'm afraid I don't quite follow / understand.

I'm afraid I don't follow you.

I fail to see / can't see how...

Соблюдайте при этом, конечно, чувство меры.

Будьте осторожны, употребляя фразу 'I understand you.' Мы не всегда можем полностью понять ситуацию собеседника.

Безопаснее употребить такие фразы, как 'I can see that . . .', 'I can relate to . . .'

Другим способом получить более точную информацию и показать интерес к теме обсуждения является парафраз, который дает возможность убедиться в правильности и четкости восприятия информации:

Are you saying what you want is ...?

Are you saying that you don't think you can...?

So you mean ...

Проверяйте факты и уточняйте детали для создания ясной картины. Слушатель должен иметь максимально полную информацию по интересующему его вопросу. Парафраз может быть использован и со стороны говорящего для того, чтобы полнее и точнее донести до слушателя смысл своего высказывания:

I'll try to explain.

What I mean is / was ...

In other words ...

Повторы и паузы

На переговорах применяется целый набор средств и методов убеждения. Это отдельная большая тема и в данной работе мы не будем подробно останавливаться на этом вопросе. Отметим лишь важность владения приемами риторики и необходимость использования паралингвистических аспектов воздействия на слушателя: жестов, мимики, интонации, тембра голоса, - всего того, что образует такие понятия, как ораторское искусство, обаяние или харизма. Не следует забывать об установлении личных отношений. Умение убедительно построить речь, ярко и обоснованно аргументировать свою точку зрения - вопрос таланта или результат долгой практики. Среди многочисленных приемов и методов обсуждения вопросов на переговорах хотелось бы обратить внимание на употребление повторов, которые могут быть уместны и даже необходимы, например, при употреблении личных или собственных имен, а также цифр, что способствует улучшению передачи и восприятия информации. Сказанное в той же мере относится к использованию паузы. Иногда на уроках иностранного языка слушатели и студенты избегают повторов и

бояться делать естественные логичные паузы в речевом потоке, ошибочно полагая, что это снижает их уровень владения иностранным языком. Следует обратить их внимание на то, что четкое формулирование мысли с логично выдержанными паузами и элементами риторики более эффективный способ передачи информации, чем длинный торопливо произнесенный монотонный речевой поток. Порой, самым лучшим средством убеждения может служить медленное и четкое произнесение текста с выделением интонационно самых важных слов, и умелое выдерживание пауз. Для того чтобы привлечь внимание партнера к самым важным словам в потоке речи, перед ними (а иногда и после них) делают большую паузу.

I would say (пауза) 18 month guarantee, not 12 month (пауза) is essential because...

Не препятствуйте появлению естественных пауз в Вашем разговоре. Используйте паузы для обдумывания вопросов, ответов на них и выработки новых идей и предложений, которые могут сопровождаться такими короткими фразами, как:

Now... Now for ... Now then ... Well ... Hmm...

На международных переговорах следует учитывать и национальные особенности использования пауз. Например, долгая пауза в речи японца - норма, в то время как у американца или европейца это вызывает чувство неловкости и дискомфорта.

Вопросы

Иногда умело заданный вопрос бывает эффективнее, чем предоставление готовых ответов и решений. Кроме того, искренность желания узнать мнение партнера устанавливает доверие только оттого, что Вы признаете другого, который заслуживает Вашего внимания. Задавайте конкретные вопросы о потребностях, инструкции, контексте, времени, стоимости и т.д. Очень важно точно сформулировать вопрос и получить необходимые сведения. Вопросы помогают получить сведения о конкретных цифрах, ценах, возможных скидках, сроках поставки товаров, условиях платежа и т.д. Эта информация дает представление о позиции другой стороны, за которой стоят ее интересы. Сравнив полученную информацию с собственными интере-

сами и имея подготовленную "альтернативу на возможный провал переговоров", можно определить характер разногласий, представить диапазон "зоны конфликта" и потенциальную "рабочую зону" по урегулированию конфликта и достижению соглашения.

Предложения

Следующим этапом переговоров является выдвижение предложений и альтернатив. На этом этапе более четко формируется "проблемное поле" переговоров, определяются зоны возможных конфликтов и пути их разрешения. Следует учесть, что, как правило, первое предложение делается четко, прямо и однозначно:

We propose that the new company should have the name...

Последующие предложения и дополнения в ходе обсуждения делаются в более мягкой и тактичной манере:

Perhaps a better solution may be...

При выдвижении предложения необходимо его обосновывать, показывать причины и следствия его реализации, приводить веские аргументы в его поддержку:

Because of that... That's why... That's the reason why...

For this reason... Due to... Because of our long-term relationship...

As a volume discount ... As part of a package deal.

Закончив изложение своей точки зрения, замолчите и выслушайте своего партнера, дав ему возможность отреагировать на Ваше предложение.

Активное слушание

Умение слушать имеет особое значение на переговорах. Навык внимательного (активного) слушания - это основной глубинный навык преодоления конфликта, которым искусно владеют опытные специалисты. Этот навык предполагает способность сосредоточиться на речи партнера, стремление как можно лучше понять то, о чем он говорит. С одной стороны, обращая внимание на факты, логику изложения позиции, замечая невербальные средства общения, нащупывая

скрытые произнесенные идеи и истинные стремления говорящего, можно получить представление о его коренных интересах, мотивах и намерениях. С другой стороны, живое и искреннее желание понять и разобраться, эффект активного присутствия и слушания устанавливает атмосферу доверия и сотрудничества, превращает оппонента в партнера, способствует преодолению конфликта и достижению соглашения. Известно, что навстречу друг другу идут обычно тогда, когда чувствуют, что их выслушивают и понимают, или, по крайней мере, стремятся к этому. Необходимо дать почувствовать говорящему, что его предложение выслушано, понято и принято во внимание. При этом можно употреблять очень простые фразы:

*Yes...Oh...I'm sure... Surely...Right...OK...
Yes? ...And? ... Really...And then?*

*I see what you mean...That's certainly
worth considering...I see your point.*

Внимательный взгляд, кивок, мимика или жест также могут подтвердить то, что Вы выслушали и поняли точку зрения собеседника. Навык активного слушания не так прост, как это может показаться на первый взгляд. При внешней простоте процесса слушания, далеко не все способны настроиться на говорящего; освободить голову от мыслей, далеких от темы беседы; уметь слушать и слышать даже на родном языке. Вы никогда не думаете о посторонних вещах во время беседы? Необходимо постоянно проверять себя, действительно ли Вы слушаете партнера или ждете, когда придет Ваша очередь говорить. Иногда происходит так, что во время речи партнера, Вы заранее готовите реплику для продолжения диалога, и не можете при этом воспринимать и учитывать вновь поступившую новую информацию. Коммуникативный процесс нарушается, возникает недопонимание, разрыв коммуникационного процесса. Это часто происходит

Формальные приветствия

Менее формальные приветствия

Дружеские приветствия

не только на переговорах, но и в повседневной жизни. Задача усложняется во много раз, когда диалог идет не на родном, а на иностранном языке.

Невнимательное слушание может восприниматься как неуважение или пренебрежение к собеседнику, что мешает установлению межличностных контактов и часто становится причиной нарушения процесса общения и взаимопонимания. Вот почему активное слушание стало предметом особого исследования и специального обучения (см. литературу). Опытные участники переговоров всегда делают записи. Это также подчеркивает вашу активную и заинтересованную позицию, что не может не вызывать уважение другой стороны.

Задача создания и укрепления партнерских отношений, предотвращения опасности "соскальзывания" на конфронтационные позиции должна решаться на всех этапах переговоров. На каждом этапе встречи идет постепенное созревание того результата, который служит завязкой для последующего этапа. Скачки в переговорах, стремление миновать ту или иную стадию делают их результаты непоследовательными и немотивированными. Обширная практика переговорных процессов свидетельствует о том, что попытки проскочить какой-либо этап переговоров приводят к тому, что полученные результаты оказываются либо непродуктивными, либо недоброкачественными.

Начало беседы - очень важный этап переговорного процесса, и ему необходимо уделить особое внимание. Задачи этого этапа - установление контакта с партнером, создание рабочей атмосферы, привлечение внимания партнера к предстоящему обсуждению.

Приветствия сторон могут носить формальный и менее формальный характер в зависимости от уровня переговоров и отношений между сторонами.

It's my great honour to welcome...

On behalf of... let me welcome...

May I welcome you on behalf of our company?

I'd like to welcome...

Welcome to...

I'm very glad to welcome you...

Come in!

Do come in!

I'm so glad you could come.

Во время обмена приветствиями и представления участников встречи следует обращать внимание на манеру и степень

- *Pleased to meet you, Tom*
- *Pleased to meet you, too, Jack*

В начале беседы вполне уместна совершенно искренняя доброжелательная и слегка сдержанная улыбка. Она порождает атмосферу доверия и может способствовать успеху переговоров. Именно в начале встречи формируется то представление о переговорах, об их участниках, которое называется первым впечатлением. Оно складывается в результате восприятия как лингвистических, так и экстралингвистических элементов общения. Именно оно во многом формирует и определяет дальнейшие отношения партнеров. И в начале, и в ходе дальнейших переговоров следует обращать внимание на жесты, мимику, тембр голоса и другие паралингвистические элементы межличностного общения, чтобы более тонко и точно воспринимать и передавать информацию. По данным исследований зарубежных психологов, 55%

Представление других

It's my great honour to present my distinguished colleague (guest)...
Have you met?
This is... And this is...

Если удобнее обращаться по именам, особенно при встрече с американцами или испанцами, предложите это.

By the way, please call me Peter.

Следует иметь в виду, что прямой вопрос *What is your name?* не корректен. Следует выбирать более тактичные и мягкие формы обращения.

I'm afraid I don't know your name.

Sorry, I didn't quite catch your name.

Очень важно с первых минут переговоров внятно, четко произносить полное имя партнера и в дальнейшем не допускать обез-

формальности приветствия принимающей стороны и общаться в той же тональности к собеседнику со своей стороны. Например:

- *How do you do, Mr. Black?*
- *How do you do, Mr. Smith?*

того впечатления, которое формируется у одного человека о другом, зависит от того, что он в нем видит; 38% впечатления одного человека о другом складывается из того, как он его слышит; 7% впечатления у человека оставляют слова, произнесенные другим¹.

На этапе приветствий и знакомства необходимо представиться самому и представить своих коллег, включая имена, фамилии, звания и титулы. Например,

I'm Tom Black. (not I'm Mr. Black)

I'm John, John Smith.

My name is... I'm ... (name) of (company).

I'm Head of...

And you must be Dr. Black. We've spoken over the phone.

Дополнительная информация

He is in charge of ...
She looks after...
It's our Financial Director.
He's just taken over as Head....

личной формы общения. Следует также употреблять все титулы и звания собеседников.

Your Excellency, Your Honour, Doctor, Professor, etc.

Как известно, не существует единого подхода к процедуре знакомства и приветствий, употреблению имен и титулов. Нужно учитывать требования протокола и этикета², множество индивидуальных и национальных различий, отраженных в специальной литературе по данному вопросу. Визитная карточка помогает воспринять имя собеседника визуально. Она также содержит информацию о должности и

званиях его владельца и необходимые сведения о контактных адресах и телефонах, которые, вероятно, понадобятся в будущем. Процесс обмена визитками зависит от традиций и обычаев их владельцев. Например, в Японии, принято передавать и принимать карточки двумя руками, внимательно их читать и не принято делать на них пометки. Какие бы отличия ни существовали, необходимо относиться к визитным карточкам с тем же уважением и вниманием, как и к их владельцам.

В начале беседы полезно избегать извинений, суетливости, малейших признаков заискивания перед партнером. Вместе с тем необходимо полностью исключить любые проявления неуважения или пренебрежения к собеседнику. Кроме того, психологи не рекомендуют использовать первые минуты делового общения для того, чтобы побудить собеседника занять оборонительную позицию, что может негативно сказаться на дальнейшем ходе обсуждения вопросов. В начале переговоров уместно снять напряженность и нейтрализовать неловкость или сдержанность, естественно возникающую при первом знакомстве, используя комплимент, шутку, адекватный обстановке переговоров анекдот. Это способствует разрядке первоначальной настороженности и установлению непринужденных личных контактов. Хорошо известен прием "зацепка", позволяющий начать неформальный разговор. Это может быть небольшое событие, сравнение, необычный вопрос, то есть все, что позволяет кратко охарактеризовать ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы.

There is your photo near the Parliament on the wall. Have you been to London?

"Зацепка" служит исходной точкой для начала беседы. Даже самые формальные переговоры не начинаются сразу же с обсуждения основных вопросов встречи. Знакомство сопровождается разговорами на общие темы, что помогает установить атмосферу понимания и доверия, снимает напряжение, неизбежное при встречах незнакомых людей и в новой обстановке, устанавливает межличностные контакты, необходимые в дальнейшем для успешного решения проблем в ходе переговоров. Темой разговора может

быть погода, прибытие и размещение в гостинице приглашенной стороны, последние новости в мире в целом:

Did you have a good journey?

Is this your first visit to...?

Is your hotel comfortable?

How was your flight?

Если это не первая встреча с партнером, темы могут быть более узкими и личностными: дела на фирме, здоровье членов семьи, последние анекдоты. Такой разговор обычно не слишком информативен и не связан напрямую с вопросом обсуждения. Однако, он выполняет очень важную функцию установления первоначального личного контакта с партнером, помогает снять атмосферу напряженности или враждебности, погасить чувство недоверия и подозрительности. Удачно начатый разговор настраивает его участников на партнерские, а не сопернические отношения; переговоры приобретают проблемно-ориентированное, а не лично-конфронтационное направление; а при дальнейшем обсуждении спорных вопросов на стадии заключения сделки стратегия "Выигрыш-Выигрыш" ("win-win") поможет успешно преодолеть разногласия и прийти к соглашению.

К сожалению, не всегда участники переговоров умеют поддержать "светский" разговор на общие темы, ошибочно считая их не очень важными или из-за отсутствия элементарных коммуникативных навыков. Отвечая на поставленный вопрос, не следует ограничиваться односложными ответами. Для поддержания разговора необходимо давать дополнительную информацию:

- Is it your first visit to Japan?

- Yes (That's right)

Не рекомендуется ограничиваться этим высказыванием, следует добавить немного деталей:

- Unfortunately, we'll stay here only for a week, so we won't be able to see everything we would like to.

Интерес к словам говорящего можно подчеркнуть следующим образом:

- выделением ключевых слов

Only for a week...

- показом своего отношения

That's a pity.

- добавлением и комментариями

I hope you could see the most interesting places.

- постановкой следующих вопросов по теме

What would you like to see first of all?

Для поддержания разговора и получения дополнительной информации широко используются односложные вопросы. При этом используется только часть фразы говорящего, которая повторяется с вопросительной интонацией, или элементарные фразы, типа *Oh? Really? Is it?*

- *I always take an early flight?*

- *Oh, do you?*

- *I'm afraid I'll have to return to the hotel.*

- *... hotel?*

- *Yes, to pick up my camera.*

- *He loves skiing.*

- *Does he? So do I. - It is raining again.*

- *Is it?*

- *My boss has got five children.*

- *Really?*

- *He can't speak German.*

- *German? Neither can I.*

При кажущейся легкости, этот материал, как показывает исследование, не освоен студентами и слушателями Академии внешней торговли даже на продвинутых этапах обучения и требует специальной тренировки и закрепления.

Разделительный вопрос, который является неотъемлемой частью диалогической

речи на английском языке, также с трудом входит в активное употребление слушателей. Он звучит менее категорично, чем утверждение и широко используется как на переговорах, так и в повседневной жизни:

Lovely day, isn't it?

You've brought the draft contract, haven't you?

You're joking, aren't you?

Атмосферу гостеприимства и проявление внимания принимающей стороны к гостям можно подчеркнуть вежливыми и доброжелательными фразами:

Do sit down.

Make yourself at home.

It's so good to have you with us.

Are you comfortable / warm enough?

Can I offer you a cup of tea?

Would you like some orange juice?

Создав рабочую обстановку на переговорах, стороны переходят к согласованию протокольных и процедурных вопросов, т.е. согласуется повестка дня и процедура ведения переговоров, намечают цели и распределяют роли.

The main purpose of today's meeting is ...

There are two items on the agenda.

First of all, I think we should establish the overall procedure.

As a chairman of our meeting...

Роль председателя, как правило, главы принимающей стороны в этом процессе очень велика. Именно он руководит процедурными вопросами и направляет весь ход переговоров.

Особое значение имеет порядок обсуждения вопросов. В ходе партнерских переговоров для поиска решения проблемы нередко используют такой прием, как "постепенное повышение сложности" обсуждаемых вопросов. Он предлагает начинать переговоры с обсуждения наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников встречи и демонстрирует возможность достижения договоренности и по другим более сложным вопросам встречи.

Невнимательное или пренебрежительное отношение к согласованию процедуры обсуждения вопросов может привести ко многим осложнениям впоследствии и даже срыву переговоров. Не следует также упускать из виду такую формальную вещь, как ведение записей во время обсуждения вопросов. Опытные участники переговоров всегда ведут записи. С одной стороны это подчеркивает уважение к партнеру и Вашу активную, заинтересованную позицию при обсуждении. С другой стороны записи обеспечивают точность информации для аргументации в ходе дальнейшего обсуждения или на следующих раундах переговоров.

Литература:

Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. - М.: Экономика, 1993.

Международный деловой протокол и этикет. ВАВТ. (Учебное пособие). М.: ВАВТ, 2002.

Митрошенков О.А. Эффективные переговоры: практическое пособие для деловых людей. М.: Весь мир, 2000.

Мицич П. Как проводить деловые беседы? М.: Экономика, 1987. - 208 с.

Огородник В. П. Переговоры во внешней торговле. М.: Всесоюзная академия внешней торговли, 1987, 127 с.

Саркисян Б. Победа на переговорах: 87 методов, уловок, приемов, которые помогут вам добиться своего. Спб.: ПитеКом, 1988. - 275 с.

Acuff, Frank L. How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere around the World. AMACOM American Management Association: New York, 1997.

Cornelius H., Faire Sh. Everyone Can Win: How to Resolve Conflict, Simon Schuster, Australia, 1989.

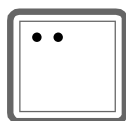
Comfort J. Effective Negotiating. Oxford University Press, 1998

Cotton D. and McGragh A. Terms of Trade. Spoken English for International Business, Edward Arnold, 1985.

Lees G. Negotiate in English, Nelson, 1983.

Chitwood A. Managing Conflict , GWU, 2001.

Fisher, Roger, William Ury and Bruce Batton: *Getting to Yes*, New York: Penguin, 1991, second addition, 2000.



Н.Г. Вилкова

Инкотермс 2000. Правила толкования торговых терминов. Учебное пособие.

- *М.: ВАВТ, 2004. – 72 с.*

В учебном пособии, подготовленном профессором ВАВТ Н.Г. Вилковой, изложены и прокомментированы базисные условия поставок в международной торговле, действующие в настоящее время. Автор включил в текст пособия некоторые решения МКАС при ТПП РФ в качестве иллюстрации выхода из запутанных ситуаций.

Учебное пособие может быть использовано при чтении ряда курсов частного права. Ознакомиться с книгой можно в библиотеке ВАВТ.