

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА

Факультет психологии
Кафедра социальной психологии

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой социальной
психологии


Г.В.Гатальская
20 05 20 14 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета психологии


Д.Г.Дьяков
20 05 20 14 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ»

для специальности 1-23 01-04 Психология
специализации 1-23 01 04 10 Психология предпринимательской деятельности

Составители: Г.В. Гатальская доцент кафедры социальной психологии БГПУ
кандидат психологических наук, доцент, Е.Ю. Казанович, старший
преподаватель кафедры социальной психологии

Рассмотрено и утверждено

на заседании совета 26 июня 2014 г.

протокол № 9

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

При переходе экономики республики к рыночным отношениям и приобретении предприятиями экономической самостоятельности большое значение имеет умение вести переговоры.

Нельзя полностью запрограммировать и регламентировать процесс общения людей на деловых переговорах и встречах, но знание методологии проведения переговоров сделает их более эффективными.

Настоящий электронно учебно-методический комплекс (ЭУМК) предназначен для студентов БГПУ, обучающихся по специальности 1-23 01 04 «Психология» и преподавателей читающих дисциплину «Стратегии ведения переговоров».

ЭУМК составлен в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины «Стратегии ведения переговоров».

Цели и задачи ЭУМК

Цель: сформировать у студентов знания и умения конструктивного проведения деловых переговоров.

Задачи:

1. Обеспечить усвоение студентами знаний о функциях и классификациях переговорах, этапах и стадиях их ведения, конструктивных стратегиях и тактиках их проведения.
2. Способствовать развитию умений устанавливать контакт, определять позиции и интересы другой стороны переговорного процесса, аргументировано представлять свою позицию.
3. Развивать у студентов личностные и деловые качества, необходимые будущим специалистам для их профессиональной деятельности; развивать эмоциональную устойчивость к манипулятивному воздействию.

Решение поставленных задач в ЭУМК будет осуществляться посредством следующих **методов и технологий:** построение развивающего образовательного пространства, инновационные формы и методы работы (мультимедийные презентации, электронные библиотеки), метод кейсов (анализ ситуаций), информационного поиска и аналитического отчета, использование проектных и коммуникативных технологий (дискуссия, мозговой штурм, ролевые игры).

В результате изучения проработки ЭУМК «Стратегии ведения переговоров» студенты должны будут **знать**:

- методики подготовки к переговорам(по цене и к переговорам в условиях конфликта;
- этапы переговорного процесса;
- действия эффективных переговорщиков на каждом из этапов;
- приемы установления контакта;
- техники прояснения позиций и интересов другой стороны;
- приемы аргументации;
- приемы работы с агрессией;
- способы рационального использования времени;
- методы управления стрессом;
- о методических аспектах проведения тренинга переговоров.

В ходе работы с ЭУМК студенты приобретают следующие умения:

- применять на практике методику подготовки к переговорам о цене и методику подготовки к разрешению конфликта.
- выделять в переговорном процессе определенные этапы.
- эффективно действовать на каждом из этапов переговорного процесса.
- устанавливать контакт в ситуации деловых и жестких переговорах;
- прояснять позиции другой стороны и выявлять подлинные интересы;
- использовать приемы убедительной аргументации для отстаивания своей позиции;
- принимать согласованные с партнером решения;
- эффективно преодолевать различные типы возражений клиентов, встречающиеся в переговорах;
- конструктивно проводить переговоры с агрессивно настроенным собеседником.
- рационально планировать время при подготовке и ведении переговоров;
- управлять собственным эмоциональным состоянием в процессе переговоров.
- анализировать свои сильные стороны и зоны развития навыков ведения переговоров.
- разрабатывать программу тренинга ведения переговоров в зависимости от целей и задач.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Содержание ЭУМК построено на использовании **междисциплинарных связей** с основами социального менеджмента, экономической теорией, психологией рекламы, основами менеджмента.

Структура ЭУМК содержит четыре раздела:

- I. *теоретический*, в который включены тематический план, материалы для теоретического изучения дисциплины и непосредственно само содержание учебного материала;
- II. *практический*, содержит материалы для проведения лабораторных, практических и иных учебных занятий в объеме, установленном типовым учебным планом по специальности. Кроме того в этот раздел включены методические материалы, позволяющие оценить навыки ведения переговоров, сравнить различные подходы ведения переговоров.
- III. *контроля знаний*, содержащий вопросы к зачету и семинарским занятиям, критерии оценивания знаний.
- IV. *вспомогательный* раздел включает список основной и дополнительной литературы, используемой в курсе дисциплины, а так же рекомендации по оформлению литературы.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

Учебно-тематический план дневной формы получения образования

№ п.п	Наименование тем:	Лекции	Семина.	Лабораторные
1.	Переговоры и их особенности в деловом взаимодействии	2	2	
2.	Этапы ведения переговоров	2	2	6
2.1.	Подготовка к переговорам			
2.2.	Ведение переговоров			
2.3.	Анализ результатов переговоров			
3.	Стадии ведения переговоров	2		6
3.1.	Установление контакта			
3.2.	Прояснение позиций			
3.3.	Обсуждение и аргументация			
3.4.	Принятие решений			
4.	Переговоры с агрессивно настроенным собеседником	2		4
5.	Организация времени. Управление собственным эмоциональным состоянием.	2	2	4
6	Национальные особенности ведения переговоров.	2	2	
7.	Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров.	4	2	
8.	Оценка эффективности тренинговой программы			4
ИТОГО: 50		16	10	24

Форма контроля-зачет

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1: Переговоры и их особенности в деловом взаимодействии.

Особенности переговоров как специфического вида деятельности. Понятие о переговорах. Отличие переговоров от других видов делового общения. Элементы результативных переговоров: позиции, интересы, опции, альтернативы, коммуникация, взаимоотношения, обязательства, критерии, коку с.

Исторический аспект научного подхода к процессу переговоров. Основные функции ведения переговоров. Классификация переговоров по: сфере деятельности, по цели, по характеру взаимоотношений между участниками.

Модель ведения переговоров У. Мастенбрука. Составляющие модели ведения переговоров: борьба, сотрудничество, развертывание, уклонение. Виды деятельности при ведении переговоров: достижение значительных результатов, влияние на баланс сил между сторонами, влияние на атмосферу, влияние на процедуры: внедрение процедур.

Влияние личностных особенностей на эффективность ведения переговоров. Качества успешного переговорщика. Влияние типологических особенностей на эффективность ведения переговоров (на примере типологии Д. Кейрси). Личностный стиль ведения переговоров. Личные стили ведения переговоров: аналитико-агрессивный, гибко-агрессивный, этичный, общительный.

Стратегии ведения переговоров. Основные подходы к ведению переговоров: выиграл-выиграл, выиграл-проиграл и их влияние на конечный результат переговоров. Гарвардский метод ведения переговоров. Составляющие принципиального метода ведения переговоров: разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, сосредоточение на интересах, а не на позициях, разработка взаимовыгодных вариантов, использование объективных критериев.

Тема 2: Этапы ведения переговоров.

Подготовка к переговорам. Основные этапы ведения переговоров. Три составляющие подготовки к переговорам: содержательная, процедурная, психологическая. Содержательная: определение целей и переменных переговоров, подготовка взаимовыгодных вариантов. Процедурная сторона: согласование повестки переговоров, определение места и времени ведения переговоров, распределение ролей в команде переговорщиков.

Ведение переговоров. Стадии ведения переговоров: установление конструктивных взаимоотношений в начале переговоров и их поддержание, прояснение позиций и интересов другой стороны, аргументация, принятие решений.

Анализ результатов переговоров. Критерии эффективного завершения переговоров. Основные ошибки при ведении переговоров. Методика анализа результатов переговорного процесса. Планирование действий по выполнению итогов договоренностей.

Тема 3: Стадии ведения переговоров.

Вербальные и невербальные составляющие, влияющие на установление и поддержание конструктивного климата взаимоотношений в ходе ведения переговоров. Формирование позитивного имиджа в начале встречи. Выбор дистанции, расположение участников переговоров в пространстве.

Технология прояснения интересов собеседника.

Типы вопросов используемых для выяснения позиций и интересов другой стороны. Техники задавания вопросов и активного слушания в переговорах. Основные приемы аргументации и контраргументации.

Методы аргументации: фундаментальный, постепенного согласия, сравнения, перелицовки. Методы контраргументации: видимой поддержки, разбиения на части. Переговоры о цене. Защита от манипуляционного поведения собеседника.

Тактические приемы ведения переговоров.

Типы принятия решения: ассиметричное, компромиссное, основанное на удовлетворении интересов.

Тема 4: Переговоры с агрессивно настроенным собеседником.

Методы снижения отрицательного эмоционального фона: прямая, косвенная и метафорическая вербализация. Приемы работы с агрессивно настроенным собеседником. Работа с возражениями.

Типы возражений. Причины возникновения возражений. Алгоритм работы с возражениями клиента. Техники присоединения к возражению собеседника.

Тема 5: Организация времени. Управление собственным эмоциональным состоянием.

Рациональное использование времени при подготовке к переговорам. Матрица управления временем С. Кови. Поглотители времени. Приемы рационального использования времени.

Управление стрессом. Модель стресса. Техники мобильного восстановления. Профилактика эмоционального выгорания.

Тема 6: Национальные особенности ведения переговоров.

Национальные стили ведения переговоров.

Национальные стили ведения переговоров представителей стран Восточной и Западной Европы, Азии, Северной и Южной Америки. Правила делового этикета при ведении переговоров. Правила дресс - кода при ведении переговоров.

Тема 7: Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров.

Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров. Цели задачи, методическое обеспечение тренинга переговоров. Составные элементы тренинга переговоров.

Методические аспекты проведения тренинга переговоров. Предлагаемые принципы тренинга. Ориентировочные основы. Логика и логистика тренинга

Тема 8. Оценка эффективности тренинговой программы Структура программы тренинга ведения переговоров. Специфика целевых аудиторий заказчиков тренинга. Разработка программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории.

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИЯМ

Тема 1: Переговоры и их особенности в деловом взаимодействии.

Вопросы:

- 1.1. Особенности переговоров как специфического вида деятельности.
- 1.2. Функции и классификация переговоров.
- 1.3. Модель ведения переговоров У. Мастенбрука.
- 1.4. Влияние личностных особенностей на эффективность ведения переговоров.
- 1.5. Стратегии ведения переговоров.

1.1. Особенности переговоров как специфического вида деятельности.

Понятие о переговорах.

Это любой процесс общения с кем-либо, при котором вы пытаетесь получить от своего собеседника одобрение, согласие или добиться от него конкретных действий (М.К. и М. Дональдсон).

Это метод, который предполагает получение выгод там, где это только можно, а там, где интересы не совпадают, помогает искать решение, основанное на объективных нормах, не зависящих от мнения сторон (Р. Фишер, У. Юри).

Переговоры занимают срединное местоположение между борьбой и сотрудничеством. Более того, переговоры - это самостоятельное, особое по сути социальное умение, которое не идет ни в какое сравнение ни с сотрудничеством, ни с борьбой (Вильям Мастенбрук).

1.2. Функции и классификация переговоров.

Основные функции ведения переговоров. Классификация переговоров по: сфере деятельности, по цели, по характеру взаимоотношений между участниками.

Типы переговоров

По характеру взаимоотношений между участниками

- Партнерские (участники переговоров — партнеры, работают в условиях сотрудничества).
- Конкурентные (участники переговоров — конкуренты, соперники, | борются за получение больших выгод, преимуществ).
- Конфронтационные (участники переговоров находятся в конфликтных отношениях).

По целям участников переговоров:

- переговоры, направленные на продолжение существующих соглашений. Результатов таких переговоров может быть подтверждение статус-кво либо небольшие, не принципиальные изменения в соглашениях.
- Переговоры с целью нормализации отношений. Эти переговоры предполагают переход от конфликтных к иным типам отношений.
- Переговоры для достижения перераспределительного соглашения. Смысл в том, что одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет других сторон.
- Переговоры в целях достижения новационных соглашений. Направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами.
- Переговоры, ориентированные на получение побочных результатов, которые не отражаются в соглашениях. Это может быть установление контактов, выявление точек зрения партнеров, оказание влияния на общественное мнение.

1.3. Модель ведения переговоров У. Мастенбрука.

Модель ведения переговоров (У.Мастенбрука).

По мнению Вильяма Мастенбрука, переговоры занимают срединное местоположение между борьбой и сотрудничеством. Более того, переговоры -это самостоятельное, особое по сути социальное умение, которое не идет ни в какое сравнение ни с сотрудничеством, ни с борьбой.

Сотрудничество - уместно среди людей, имеющих схожие интересы и цели. Сотрудничество в этой ситуации абсолютно объяснимо: прибыль партнеров прямо зависит от их желания сообща использовать свои возможности -абсолютно очевидная ситуация сильной взаимозависимости.

Переговоры - это стратегия, необходимая в случае, когда на карту поставлены различные, если не сказать взаимоисключающие интересы, но, вместе с тем, существует определенная степень взаимозависимости двух сторон, которая позволит прийти к соглашению, выгодному для обеих сторон. Безусловно, стороны не будут соглашаться друг с другом, но, тем не менее, они хотели бы прийти к какому-либо соглашению, т.к. ни промедление, ни борьба за свои интересы не принесут им пользы.

Со стратегией борьбы мы встретимся наверняка, когда интересы сторон жестко противопоставлены друг другу и одна из сторон глубоко уверена в том, что борьба за свои интересы принесет больше пользы, чем переговоры.

Четких границ между этими тактиками нет. Полезнее было бы рассматривать их как единый бесконечный процесс. Чем больше степень взаимосвязи, тем больше вероятность использования тактики сотрудничества.

Модель ведения переговоров.

Уклонение

Сотрудничество

Борьба

Развертывание (исследование)

Метод ведения принципиальных переговоров (Гарвардский проект). Принципиальные переговоры

Нельзя забывать о таком механизме человеческого общения, как переговоры.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Но стандартная переговорная стратегия перестала удовлетворять людей. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть подталкиваемыми или жесткими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, и портит свои отношения с другой стороной. Существует ли альтернатива позиционному подходу?

В Гарвардском проекте по переговорам американскими учеными разработан метод переговоров, который предназначен для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод назван принципиальными переговорами или переговорами по существу.

Он состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает стремление к нахождению взаимной выгоды там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивание на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

.Метод принципиальных переговоров может быть сведен к четырем пунктам: Первый пункт учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому каждому трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить "проблему людей" и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Отсюда следует первая рекомендация:

Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров стоит в удовлетворении подспудных интересов. Вторым базовым элементом данного метода гласит:

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого сужают поле зрения переговорщиков. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. Отсюда вытекает третий базисный пункт:

Разработайте взаимовыгодные варианты

Соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждого из сторон (наличие каких-то справедливых критериев). Обсуждая такие критерии, обе стороны могут надеяться на справедливое решение. Отсюда четвертый базисный пункт:

Настаивайте на использование объективных критериев

Итак, принципиальный метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без всяких потерь. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом просто и с пониманием, что ведет к дружескому соглашению. Кроме того, этот метод менее зависим от человеческих отношений.

1.4. Влияние личностных особенностей на эффективность ведения переговоров.

Влияние личностных особенностей на эффективность ведения переговоров. Качества успешного переговорщика. Влияние типологических особенностей на эффективность ведения переговоров (на примере типологии Д. Кейрси). Личностный стиль ведения переговоров. Личные стили ведения переговоров: аналитико-агрессивный, гибко -агрессивный, этичный, общительный.

1.5. Стратегии ведения переговоров.

Стратегии ведения переговоров. Основные подходы к ведению переговоров: выиграл-выиграл, выиграл-проиграл и их влияние на конечный результат переговоров. Гарвардский метод ведения переговоров. Составляющие принципиального метода ведения переговоров: разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, сосредоточение на интересах, а не на позициях, разработка взаимовыгодных вариантов, использование объективных критериев.

Тема 2: Этапы ведения переговоров.

Вопросы:

2.1. Подготовка к переговорам.

2.2. Ведение переговоров.

2.3. Анализ результатов переговоров

2.1. Подготовка к переговорам.

Подготовка к переговорам. Основные этапы ведения переговоров. Три составляющие подготовки к переговорам: содержательная, процедурная, психологическая. Содержательная: определение целей и переменных переговоров, подготовка взаимовыгодных вариантов. Процедурная сторона: согласование повестки переговоров, определение места и времени ведения переговоров, распределение ролей в команде переговорщиков.

2.2. Ведение переговоров.

Ведение переговоров. Стадии ведения переговоров: установление конструктивных взаимоотношений в начале переговоров и их поддержание, прояснение позиций и интересов другой стороны, аргументация, принятие решений.

2.3. Анализ результатов переговоров

Анализ результатов переговоров. Критерии эффективного завершения переговоров. Основные ошибки при ведении переговоров. Методика анализа результатов переговорного процесса. Планирование действий по выполнению итогов договоренностей.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений:

ДОГОВОР — правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т.п.

ПАКТ — договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

КОНВЕНЦИЯ — договор по отдельному вопросу.

СОГЛАШЕНИЕ — договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

ПРОТОКОЛ — фиксация в кратко изложенном соглашении договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

ПРОТОКОЛ О НАМЕРЕНИЯХ - соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус — прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

ДЕКЛАРАЦИЯ И МЕМОРАНДУМ - торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

ДЖЕНТЛЬМЕНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ - договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами. Участники переговоров принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации.

Тема 3: Стадии ведения переговоров.

Вопросы:

3.1. Установление контакта.

3.2. Прояснение позиций.

3.3. Обсуждение и аргументация. Тактические приемы ведения переговоров.

Психологическое манипулирование в ходе переговорного процесса.

3.4. Принятие решений.

3.1. Установление контакта.

Вербальные и невербальные составляющие, влияющие на установление и поддержание конструктивного климата взаимоотношений в ходе ведения переговоров. Формирование позитивного имиджа в начале встречи. Выбор дистанции, расположение участников переговоров в пространстве.

3.2. Прояснение позиций.

Технология выяснения интересов собеседника.

Типы вопросов используемых для выяснения позиций и интересов другой стороны.

Техники задавания вопросов и активного слушания в переговорах.

3.3. Обсуждение и аргументация. Тактические приемы ведения переговоров.

Психологическое манипулирование в ходе переговорного процесса.

Основные приемы аргументации и контраргументации.

Методы аргументации: фундаментальный, постепенного согласия, сравнения, перелицовки. Методы контраргументации: видимой поддержки, разбиения на части.

Переговоры о цене. Защита от манипуляционного поведения собеседника.

Тактические приемы ведения переговоров.

Обсуждение и аргументация в переговорном процессе.

Правила убеждения:

1. Правило Гомера:

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные - средние - один самый сильный. Замечания:

- Сила аргументов определяется с точки зрения убеждаемого;
- Не приводите слабые аргументы, они способны уничтожить самые сильные;
- Не начинайте общение с просьбы, начинайте с аргументов;
- Не количество аргументов решает исход дела, а их надежность.

2. Правило Сократа:

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он без затруднения ответит вам «Да».

3. Правило Паскаля:

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

5. Не загоняйте себя в угол не понижайте свой статус.

6. Не принижайте статус собеседника.

7. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного с предубеждением.

8. Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом, (не говорите собеседнику, что у вас другое мнение).

9. Проявите эмпатию.

10. Будьте хорошим слушателем.

11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника?

12. Избегайте конфликтогенов.

13. Следите за мимикой, жестами и позами - своими и собеседниками.

14. Покажите, что предлагаемое вами решение удовлетворяет какую - то из потребностей собеседника.

Тактики ведения переговоров.

К числу приемов, имеющих широкое применение на всех этапах, относится тактический прием «ухода», связанный со способом закрытия позиции. Этот прием очень близок к методу «уклонения от борьбы», описанному польским праксиологом Т.Котарбинским. он применяется в том случае, когда затрагивает вопросы, нежелательные для обсуждения. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение того или иного вопроса, перенести его на другое заседание и т.п. если на этапе уточнения позиций «уход» используется для того, чтобы не дать партнеру точную и определенную информацию по тем

или иным пунктам позиции, то при согласовании позиций он нужен, например, для отклонения от нежелательных предложений.

К числу тактических приемов, носящих общий характер и не зависящих, в принципе, от этапа ведения переговоров, относится и «выжидание», также связанное с закрытием собственной позиции. Используется этот прием на многосторонних переговорах, когда та или иная сторона стремится сначала выслушать мнение или предложение партнера по переговорам, чтобы в дальнейшем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

Тактическим приемом, который используется на любом этапе и который связан со способом подчеркивания общности, является «выражение согласия» с уже высказанными на переговорах или во время подготовки к ним в печати мнениями или точками зрения партнеров. Примером его могут служить следующие высказывания:

- «наша сторона придерживается такого же мнения»;
- «я полностью разделяю Вашу точку зрения»;
- «я согласен с Вами» и т.п.

Таким же универсальным, но противоположным данному приему будет прием, относящийся к способу подчеркивания различия - «выражение несогласия» с партнером.

Следующий тактический прием получил название «салями». Он представляет очень медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции (по аналогии с нарезанием тонкими ломтиками колбасы салями). Смысл этого приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от партнера.

Прием «пакетирования» состоит в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс.

Существует 2 вида «пакета». Оба они направлены на решение проблемы путем переговоров, но один из них отражает концепцию торга, а другой - совместный с партнером анализ проблемы.

Использование «пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных для партнера предложений в один «пакет». При этом автор «пакета» исходит из того, что партнеры, будучи крайне заинтересованными в нескольких предложениях из этого «пакета», примут и остальные. Этот «пакет» предлагается партнерам, тем самым автор «пакета» открывает свою позицию по данным вопросам. После дискуссии

стороны приходят к какому-либо соглашению. Часто подобное «пакетное» предложение называется «продажей в нагрузку».

Другой вид «пакета» является обычно результатом дискуссии, однако он может появиться и в начале переговоров в том случае, если стороны хорошо знают позиции друг друга. «Пакет», применяемый в рамках совместного с партнером обсуждения проблемы, предполагает размен уступок и увязку этого размена в «пакет».

«Постепенное повышение сложности» обсуждаемых вопросов. Этот прием предполагает начинать переговоры с наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей.

Другой прием состоит в том, чтобы «разделить проблему на отдельные составляющие», т.е. не пытаться сразу решить проблему целиком, а выделить в ней отдельные компоненты. В таком случае на первых двух этапах выявляются эти составляющие. Участники переговоров, разложив проблему, смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому компоненту. Если нет, то, может быть, целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», иными словами - не рассматривать.

Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения. Однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения является значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности.

Психологическое манипулирование в ходе переговорного процесса.

Манипуляционные приемы, которые могут быть использованы в ходе переговоров с позиции торга.

Пример тактического приема, относящегося ко всем этапам и имеющего на каждом свою специфику, - «выдвижение требований в последнюю минуту». Суть данного приема состоит в том, что сначала переговоры идут в обычном русле. Под конец, когда все вопросы урегулированы и остается только подписать соглашение, одним из участников переговоров выдвигаются новые требования. Если остальные участники переговоров стремятся сохранить достигнутые договоренности, то они могут пойти на удовлетворение этих требований. Однако подобного рода тактические приемы, как правило, не способствуют конструктивному диалогу.

«Завершение требований». Суть его состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно будет безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Данный прием относится к закрытию позиции и совсем недавно, в

период «холодной войны» довольно интенсивно использовался при ведении политических и дипломатических переговоров. Переговоры строились на выдвижении заведомо неприемлемых для другой стороны предложений,

«затем шел длительный период взаимной критики, когда каждый старался убедить партнера в необоснованности его позиции. Когда же аргументы сторон исчерпывались, переговоры неизбежно заходили в тупик. Для их продолжения запрашивались новые инструкции».

Другой тактический прием, реализующий способ закрытия позиции,— «расстановка ложных акцентов в собственной позиции». Этот прием заключается в том, чтобы демонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным. Мотивы такого поведения могут быть различными. Это делается для торга: вопрос снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием, относящийся к закрытию позиции и близкий к предыдущему, заключается в создании неопределенности на первом этапе переговоров за счет «отмалчиваний». Этот прием, парализующий в какой-то мере активность противоположной стороны, может быть важным элементом тактики.

К закрытию позиций относится дача заведомо ложной информации (блеф). В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может довольно легко обнаружиться, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Другой тактический прием, относящийся уже к торгу или служащий для реализации других функций переговоров, не связанных с решением проблем, заключается в использовании средств угрозы, давления, нажима с тем, чтобы добиться уступок от партнера. Степень ультимативности угроз и интенсивности давления может быть различна вплоть до требования принимать предложенные условия под угрозой срыва переговоров.

Прием, который используется на этапе согласования позиций (главным образом в рамках концепции торга) - «вымогательство». Он заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель - получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято. Выдвижение неприемлемых требований (предложений) возможно в том случае, когда сторона, выдвигающая их, заинтересована в срыве переговоров.

«Психологическая игра» в общении - это последовательность «ходов», действий или высказываний, направленных на достижение скрытой цели, не совпадающей открыто с декларируемой целью. В игре есть всегда некая

«ловушка», в которую попадает неопытный партнер, позволяя тем самым инициатору игры добиться собственных психологических выгод.

Как правило, в деловом общении целью психологической игры является минимизация собственных усилий и/или максимизация вознаграждений. Чтобы не дать вовлечь себя в психологическую игру, необходимо с особой тщательностью следить за тем, чтобы ваши поручения не расценивались как необходимые лично вам и не выглядели таковыми. Во всех случаях, когда вам предъявляют обвинения или критические замечания, следует сохранять объективность и выдержку, концентрировать свои усилия на выяснении вопроса или решении проблемы, а не на защите собственной личности.

В качестве предпосылки конфликта могут выступать индивидуальные психологические черты, по которым партнеры различаются между собой. Если мы основательны и медлительны, нас раздражает чужая поспешность и торопливость, а если мы сами принадлежим к скоростному типу людей, нас раздражает медлительность других людей.

Некоторые распространенные приемы тактики уловок

В тактике уловок можно выделить три основных приема: преднамеренный обман, психологическая война и позиционное давление. Вы должны быть готовы справиться с каждой из этих уловок. Ниже следуют соответствующие примеры, которые показывают, каким образом противопоставить этим приемам принципиальные переговоры.

Преднамеренный обман

Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений. **Фальшивые факты.** Самая старая из переговорных уловок состоит в том, чтобы сделать заведомо ложное утверждение. "Эту машину водила маленькая пожилая леди из Пасадены со скоростью не более 35 миль в час; машина прошла только пять тысяч миль". Опасность быть обманутым здесь вполне реальна. Что вы можете сделать?

Отделите людей от проблемы. Если у вас нет серьезных причин доверять кому-нибудь, не делайте этого. Это не означает, что вы должны назвать его лжецом; скорее это означает, что переговоры должны продолжиться, но уже без доверия. Не позволяйте никому использовать ваши сомнения для личной атаки. Ни один продавец не продаст вам часы или машину просто в обмен на утверждение, что у вас есть деньги в банке. Как продавец обычно проверяет ваш кредит ("потому, что вокруг так много людей, которым нельзя доверять"), так и вы вправе сделать то же самое в отношении утверждений другой стороны. Практика удостоверения фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты.

Неясные полномочия. Представители другой стороны могут заставить вас поверить, что они, как и вы, наделены всеми полномочиями идти на компромисс, хотя на самом деле это не так. После того как на вас нажимали изо всех сил и наконец выработано, как вы предполагаете, твердое соглашение, они объявляют, что должны у кого-то заручиться одобрением. Эта техника предназначена для того, чтобы получить возможность "откусить от яблока еще немного".

В такую ситуацию лучше не попадать. Если только вы обладаете полномочиями делать уступки, вы, а не другая сторона их и будете делать. Ошибкой было бы считать, что у другой стороны есть полномочия только потому, что она ведет с вами переговоры.

Страховой агент, адвокат или торговец могут заставить вас поверить, что ваша гибкость равна гибкости другой стороны. Однако затем вы обнаруживаете, что документ, который вы принимали за соглашение, на самом деле будет использован другой стороной в качестве основания для дальнейших переговоров.

Прежде чем начать игру в поддавки, удостоверьтесь насчет полномочий другой стороны. Вполне правомерно спросить: "Каковы ваши полномочия в данных переговорах?" Если ответ неясен, вы можете выразить желание поговорить с кем-нибудь, кто действительно полномочен решать, или дать ясно понять, что вы и ваша сторона резервируете за собой такую же свободу пересмотреть любой пункт соглашения.

Если они вдруг действительно заявят, что относятся к соглашению, которое вы воспринимали как таковое, как к основе для дальнейших переговоров, настаивайте на взаимности. "Хорошо. Мы будем рассматривать его как совместный проект, который ни к чему не обязывает обе стороны. Вы посоветуйтесь с вашим начальником, а я посплю на нем; может быть, мне приснятся какие-то изменения, которые я предложу вам завтра." Или вы можете сказать: "Если завтра ваш начальник одобрит этот проект, я буду его придерживаться. В противном случае каждый из нас должен иметь право предложить изменения".

Сомнительные намерения. Если намерение другой стороны выполнять соглашение сомнительно, часто вполне возможно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

Неполное раскрытие фактов не является обманом. Преднамеренный обман относительно фактов или намерений значительно отличается от неполного раскрытия чьих-то замыслов. Хорошие, честные переговоры не требуют полного раскрытия замыслов. Возможно, лучший ответ на вопрос: "Какую самую большую цену вы бы уплатили, если бы были вынуждены?" - был бы что-то вроде: "Давайте не будем подвергать себя такому сильному соблазну вводить в заблуждение. Если вы думаете, что соглашение невозможно и что мы зря тратим время, может лучше доверить наши замыслы какой-нибудь надежной третьей стороне, которая затем сможет сказать нам, существует ли вообще какая-нибудь область для возможного соглашения." В таком случае можно действовать с полным беспристрастием относительно нераскрытой информации.

Психологическая война

Такая тактика направлена на то, чтобы вы почувствовали себя неудобно и чтобы у вас появилось подсознательное желание закончить переговоры как можно быстрее.

Стрессовые ситуации. По поводу психологических обстоятельств, в которых ведутся переговоры, написано немало. Вы должны осторожно относиться к таким на первый взгляд несерьезным вопросам о том, где проводить переговоры - у вас, у них или на нейтральной территории. В отличие от общепринятой мудрости иногда выгодно принять предложение встретиться на чужом поле. Они могут почувствовать себя свободно и в большей мере быть открытыми для ваших предложений. При необходимости вам будет легче уйти. Если, однако, вы позволите другой стороне выбрать окружение, примите во внимание, каков этот выбор и какой эффект он может оказать. Спросите себя, чувствуете ли вы напряжение, стресс, и если так, то почему. Если в комнате очень шумно, если температура слишком высока или низка, если нет места для конфиденциальной консультации с коллегой, то имейте в виду, что такое окружение могло быть преднамеренно создано с целью способствовать возникновению у вас желания быстрее закончить переговоры, а значит, делать уступки. Если вы считаете, что окружающие обстоятельства могут нанести ущерб переговорам, не колеблясь скажите об этом. Вы можете предложить поменяться местами, сделать перерыв или собраться в другом месте и в другое время. В каждом случае ваша задача состоит в том, чтобы понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить эту проблему с другой стороной, а затем в объективной и принципиальной манере условиться о более удобном окружении.

Личные нападки. Есть еще ряд уловок, к которым может прибегнуть другая сторона. Например, использовать устную либо иную информацию, чтобы вы почувствовали себя неудобно. Вам могут сделать замечание относительно вашей одежды или вида. "Похоже, вы не спали всю ночь. Плохи дела на работе?" Могут также намеренно задевать ваш статус, заставляя вас ждать или прерывая переговоры для общения с другими; могут намекать, что вы несведущи. Вас могут не слушать и заставлять повторять то, что вы уже сказали; могут преднамеренно избегать встречаться с вами глазами. (Простые эксперименты со студентами подтвердили неприятные ощущения, которые многие испытывают при использовании этой тактики, причем студенты даже не могут идентифицировать причину проблемы.) В любом случае выявление подобной тактики поможет свести к нулю ее эффект; четкая постановка вопроса способна предотвратить рецидив.

Обычная уловка "хороший парень - плохой парень". Одна из форм психологического давления, включающая в себя и обман, это обычная практика "хороший парень - плохой парень". В своей абсолютной форме эта техника хорошо демонстрируется в старых фильмах о полицейских. Первый полицейский угрожает подозреваемому судебным преследованием за многочисленные преступления, сажает его под яркий свет, всячески притесняет

и, наконец, уходит. Приходит "хороший парень", выключает свет, предлагает подозреваемому сигарету и извиняется за грубого полицейского. Он говорит, что хотел бы избавить подозреваемого от грубости и давления первого полицейского, но не может этого сделать без помощи самого подозреваемого. Результат: подозреваемый рассказывает все, о чем знает. Два человека, представляющие одну сторону на переговорах, могут разыграть подобную мизансцену. Один занимает жесткую позицию: "Эти книги стоят четыре тысячи долларов, и я не уступлю ни пенни". Его партнер выглядит огорченным и немного растерянным. Наконец, он вмешивается: "Фрэнк, ты поступаешь неразумно. В конце концов всем этим книгам уже два года, хотя ими и редко пользовались". Обращаясь к другой стороне с разумным видом, он говорит: "Вы можете заплатить три тысячи восемьсот долларов?" Уступка невелика, но выглядит почти как одолжение.

Обычная уловка "хороший парень - плохой парень" является формой психологического манипулирования. Если вы ее обнаружите, вас на нее не возьмут. Когда "хороший парень" делает свою подачу, задайте ему тот же самый вопрос, который вы задали "плохому парню": "Я ценю тот факт, что вы стараетесь быть разумным, но я все же хочу знать, почему вы считаете эту цену справедливой. В чем заключается ваш принцип? Я готов заплатить четыре тысячи долларов, если вы меня убедите, что это самая справедливая цена." **Угрозы.** Угрозы являются самой бесчестной тактикой на переговорах. Кажется, что угрожать легко - во всяком случае намного легче, чем выдвигать предложение. Для этого нужно всего несколько слов, и если они возымеют действие, то и делать ничего не надо. Однако угрозы могут привести к контругрозам по увеличивающейся спирали и расстроить переговоры или даже разрушить отношения.

Угрозы - это давление. А давлением можно достичь как раз обратных результатов: оно стимулирует давление с другой стороны. Вместо того чтобы облегчить другой стороне принятие решения, это давление зачастую затрудняет его. В ответ на внешний нажим союз, комитет, компания или правительство могут сомкнуть свои ряды. Умеренные и ястребы могут объединиться с целью противостоять тому, что они воспринимают как попытку принудить их. Вопрос: "Должны ли мы принять это решение?" - переходит в другой: "Должны ли мы уступать внешнему давлению?"

Опытные в переговорах люди редко прибегают к угрозам. Им это не нужно: есть другие пути передать ту же самую информацию. Если представляется уместным обрисовать последствия действий другой стороны, подчеркните те, которые могут произойти независимо от вашей воли, но не те, которые могут случиться под вашим влиянием.

Предупреждение - более законный метод по сравнению с угрозами и не столь подвержено контругрозам. "Если мы не выработаем решения, средства информации будут, как мне представляется, настаивать на опубликовании всей этой неприглядной истории. В условиях такого большого интереса общественности я не вижу законных путей, чтобы этого не допустить. А вы?"

Реагировать на угрозы можно только в том случае, если они реальны. В иной ситуации лучше всего использовать некоторые приемы с целью нейтрализовать оказываемое на вас давление с помощью ложных угроз. Вы можете проигнорировать их, относиться к ним как к несанкционированным, высказанным слишком поспешно или просто не имеющим отношения к делу. Кроме того, можно устроить так, что передавать вам эти угрозы будет казаться рискованным делом. На одну из шахт, где один из авторов этой книги выступал посредником, поступил целый ряд фальшивых угроз, доставлявших много беспокойства компании. Они моментально прекратились, когда секретарь компании начала отвечать на все телефонные звонки следующим образом: "Ваш голос записывается. Какой номер вы набираете?"

Иногда угрозы можно обратить в свое политическое преимущество. Профсоюз может объявить через прессу: "Управление настолько не уверено в своей правоте, что прибегает к угрозам". Однако самый лучший ответ на угрозу должен опираться на принцип. "Мы подготовили серию контрприемов на каждую из обычных угроз управления. Тем не менее пока мы отложили наши действия, чтобы условиться с вами о том, что угрозы не являются конструктивной деятельностью, которой мы как раз сейчас должны заняться". Или: "Я веду переговоры, исходя только из принципов, из сути проблемы. Моя репутация построена на том, что я не отвечаю на угрозы".

Тактика позиционного давления

Эта тактика предназначена для создания такой ситуации, когда только одна сторона вынуждена идти на существенные уступки. **Отказ от переговоров.** Когда в Тегеране в ноябре 1979 г. американские дипломаты и персонал посольства были взяты заложниками, иранское правительство объявило о своих требованиях и отказалось вести переговоры. Адвокат часто делает то же самое, просто сказав адвокату другой стороны: "Встретимся в суде". Что можно предпринять, если другая сторона напрочь отказывается вести переговоры?

Первое - считайте этот отказ возможным маневром, попыткой использовать свое согласие на переговоры в качестве приманки для получения каких-то уступок по существу. Вариант ответа на подобный замысел состоит в том, чтобы объявить о предварительных условиях переговоров. Второе - обсудите их отказ принимать участие в переговорах. Сделайте так, чтобы они узнали об этом прямо от вас или от третьей стороны. Не нападайте на отказ договариваться, а постарайтесь выяснить интересы, которые стоят за нежеланием вести переговоры. Возможно, дело в опасении придать вес вашему положению, пойдя на переговоры с вами? А может быть, они предвидят, что тех, кто будет с вами говорить, станут подвергать критике за проявленную "слабость"? Или они полагают, что переговоры разрушат их непрочное внутреннее единство, а может быть, и просто не верят в то, что соглашение возможно?

Предложите несколько вариантов, к примеру: переговоры с участием третьей стороны, с помощью писем или при посредничестве каких-то частных лиц, например, журналистов (как это произошло в иранском деле). И наконец, настаивайте на применении принципов. Хотят ли ваши оппоненты, чтобы вы именно таким образом участвовали в игре? Или хотят, чтобы вы также выставили предварительные условия? Допускают ли ваши оппоненты возможность для других тоже отказаться участвовать в переговорах с ними? Какие принципы, по их мнению, должны быть применимы к данной ситуации?

Экстремальные требования. Люди часто начинают с крайних предложений, например, предлагая 25 тыс. долл. за дом, который явно стоит 100 тыс. Цель состоит в том, чтобы снизить ваши ожидания. Экстремальная начальная позиция здесь явно используется в расчете на более выгодный конечный результат, исходя из того, что стороны в противном случае все равно разойдутся из-за различий в позициях. И все-таки этот подход чреват даже для тех участников переговоров, которые склонны использовать различные уловки. Выдвигая экстремальное требование, которое явно будет отвергнуто, они подрывают к себе доверие. Такое начало может разрушить сделку: если вам предложат заведомо мало, вы можете подумать, что не стоит вообще заботиться об этом деле.

Оказавшись в такой ситуации, вы правильно сделаете, если поставите вопрос о справедливости использования данной тактики. Настаивайте на принципиальном оправдании **их** позиции до тех пор, пока даже им она не покажется смехотворной.

Растущие требования. В ходе переговоров другая сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Она может вновь поднять те вопросы, которые, по вашему мнению, уже были урегулированы. Эта тактика имеет двойное преимущество: во-первых, снимается необходимость уступать по всей проблеме; во-вторых, возникает психологический эффект, который заставит вас быстрее согласиться с их очередным требованием, пока они не выдвинули новые.

Когда вы удостоверитесь в подобном поведении другой стороны, скажите об этом прямо и, пожалуй, возьмите перерыв, чтобы обдумать, стоит ли вам продолжать переговоры и на какой основе. Это поможет избежать импульсивной реакции и одновременно обратит их внимание на серьезность подобного поведения. И опять настаивайте на принципе. Когда вы возвратитесь, все, кто заинтересован в договоренности, будут более серьезными.

Тактика затвора. Эту тактику иллюстрирует широко известный пример Томаса Шеллинга, когда два грузовика с динамитом заблокировали друг другу однопутную дорогу. Вопрос в том, какой грузовик сойдет с дороги, чтобы избежать аварии. Как только грузовики приблизились друг к другу, один из водителей на виду у другого оторвал руль и выбросил его в окно. Другой водитель оказался перед выбором: столкнуться и в результате взлететь на воздух или съехать в кювет. Это пример экстремальной тактики, нацеленной на

создание такой ситуации, когда уступить невозможно. Парадоксально, но факт: вы укрепляете свою позицию в споре, просто ослабляя ваш контроль над ситуацией. В переговорах между профсоюзами и управлением, а также в международных переговорах такая тактика обычна. Президент профсоюза выступает с воодушевляющей речью перед своими избирателями, ручаясь, что никогда не пойдет меньше чем на 15-процентную надбавку. Поскольку теперь уже можно "потерять лицо" и доверие, если согласиться на меньшую сумму, президент будет более убедительно и настойчиво уговаривать управление пойти именно на эту надбавку. Однако тактика затвора - рискованная игра. Вы можете обвинить представителей другой стороны в блефе и вынудить их пойти на уступки, которые они впоследствии должны будут объяснять своим сторонникам. Подобно угрозам, тактика затвора работает лишь при наличии очевидной причинной связи. Если бы другой водитель грузовика не видел, как руль вылетает из окна, или знал, что у грузовика есть дополнительное управляющее устройство на крайний случай, этот трюк с рулем не возымел бы задуманного действия. Необходимость избежать аварии одинаково довлела бы над обоими водителями. В ответ на эту тактику вы должны суметь разрушить сложившуюся связь. Вы можете так интерпретировать обязательство или тупик, в который поставила себя другая сторона, чтобы ваш маневр ослабил ее. "О, я понимаю. Вы сообщили в газеты, что ваша цель - договориться о 200 тысячах долларов. Ну что ж, у всех у нас есть свои устремления. Хотите знать, в чем состоят мои?" Или поступить иначе - отделаться шуткой и не воспринимать эту тактику всерьез.

Кроме того, можно противостоять тактике затвора, опираясь опять-таки на принцип: "Хорошо, Боб, как я понимаю, вы сделали это заявление публично. Однако в моих правилах никогда не поддаваться нажиму, только доводам. Давайте теперь поговорим об особенностях проблемы". Что бы вы ни предприняли, избегайте превращать обязательство в центральный вопрос. Не придавайте этому значения, и другой стороне будет легче отступить. **Неуступчивый партнер.** Пожалуй, наиболее распространенной тактикой, предназначенной для оправдания своей неуступчивости, является следующая: переговорщик заявляет, что лично у него нет возражений, но его упрямый партнер не позволит ему пойти на соглашение. "Я согласен, что ваша просьба вполне разумна. Но моя жена отказывается поддержать меня в этом." Сначала удостоверьтесь в применении этой тактики. И не обсуждая ее со своим оппонентом, попробуйте добиться от него признания принципа, из которого вы исходите - возможно, зафиксировав его письменно, - а затем, если такая возможность появится, поговорите напрямую с "неуступчивым партнером". **Рассчитанная задержка.** Очень часто одна из сторон пытается отложить решение, пока не наступит благоприятный для нее момент. Переговоры между рабочими и управлением часто откладываются, чтобы возобновиться буквально за несколько часов перед началом забастовки в расчете на то, что приближение крайнего срока окажет психологическое воздействие на управление и оно

станет более уступчивым. К сожалению, такие расчеты часто оказываются неверными. Как только забастовка началась, управление может, в свою очередь, решить подождать более благоприятного момента, например, когда забастовочный фонд истощится.

Ожидание благоприятного времени -дорогостоящая игра.

Кроме возможности поставить под вопрос эту тактику и обсудить ее с другой стороной, подумайте о создании такой ситуации, при которой возможности другой стороны будут убывать. Если вы, скажем, представляете компанию, ведущую переговоры о слиянии с другой, начните переговоры с третьей компанией по тому же поводу. Поищите объективные условия, с помощью которых вы сможете установить крайний срок, например дату, когда необходимо заплатить налоги, ежегодные совещания попечителей, окончание контракта или завершение законодательной сессии. **"Берите или не берите"**. Нет ничего предосудительного в том, чтобы поставить другую сторону перед твердым выбором. В действительности большая часть американского бизнеса осуществляется именно так. Если вы приходите в супермаркет и видите, что банка бобов стоит 59 центов, вы и не пытаетесь обговорить это с менеджером рынка. Это эффективный метод осуществления бизнеса, но это не переговоры. Это не взаимоактивный процесс принятия решений. Нет ничего плохого и в том, что после длительных переговоров вы намерены закончить их фразой: "Берите или не берите", пожалуй, только сформулировать ее надо повежливей. В качестве альтернативы признанию тактики "берите или не берите" и ее обсуждению рассмотрите возможность сначала просто проигнорировать ее. Продолжайте говорить, будто этого предложения вы и не слышали, или поменяйте тему разговора, предложив, может быть, другое решение. Если вы решили все же поднять вопрос об этой тактике, дайте понять, что **они** потеряют при отсутствии соглашения, и помогите **им** найти способ "спасти лицо". Например, можно так изменить обстоятельства, чтобы **они** могли достойно выбраться из сложившейся ситуации. После того как управление объявило о своем последнем предложении, представитель профсоюза может ответить: "Один доллар шестьдесят девять центов надбавки было вашим последним предложением перед тем, как мы условились о совместных усилиях по повышению производительности завода".

3.4. Принятие решений.

Можно выделить 3 типа совместных решений участников переговоров:

1. компромиссное, или «серединное» решение;
2. нахождение принципиально нового решения и «снятие» тем самым основных прежних противоречий;
3. асимметрическое решение.

4. Наличие общих и различных интересов предполагает возможность нахождения компромисса, когда стороны делают уступки друг другу. Это и есть первый тип решения проблемы на переговорах. Наиболее просто этот вопрос решается в тех случаях, если имеется некий достаточно объективный, общепринятый критерий, определяющий равенство уступок, и решение может быть выражено, например, в числовых значениях. Тогда находится некое «серединное» решение - компромисс. Заметим, что в данном случае речь идет о примерно равном удовлетворении интересов, и в этом смысле используется понятие «середина» (но никак не «середина» с точки зрения тех позиций, которые были заняты участниками переговоров). Разумеется, это не обязательно должна быть арифметическая середина.
5. Второй тип решения состоит в том, что участники переговоров разрешают имеющиеся противоречия путем нахождения принципиально нового решения, «снимающего» их. В этом случае от сторон вообще не требуется уступок. Решение может быть найдено либо в результате значительного пересмотра одной или обеими сторонами своих подходов к концепции и, соответственно, позиций на конкретных переговорах (причины такого пересмотра могут быть совершенно различны), либо путем обнаружения нового решения в результате, допустим, выхода за рамки данной проблематики и включения её в более широкий контекст, либо путем обращения к истинному анализу интересов, если стороны до этого неверно воспринимали интересы друг друга. В любом случае старые позиции участников переговоров начинают недостаточно адекватно отражать новые интересы, новое понимание проблемы новые ценности. Так, появление глобальных проблем, усиление взаимозависимости мира совсем по-иному поставило перед членами мирового сообщества более частные вопросы.
6. Третий тип решения, если стороны по каким-либо причинам не находят «серединного» или принципиально нового решения, заключается в асимметричности принимаемого решения. В этой ситуации уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Сторона, получающая явно меньшие условной половины, сознательно идет на это, поскольку иначе, по её оценкам, она понесет еще большие потери. Асимметричность решения наблюдается, например, на переговорах при подписании капитуляции. Степень асимметрии может быть различной, вплоть почти до полного игнорирования интересов одной из сторон.

Тема 4: Переговоры с агрессивно настроенным собеседником.

Вопросы:

4.1. Приемы работы с агрессивно настроенным собеседником.

4.2. Работа с возражениями.

4.1. Приемы работы с агрессивно настроенным собеседником.

Методы снижения отрицательного эмоционального фона: прямая, косвенная и метафорическая вербализация. Приемы работы с агрессивно настроенным собеседником.

4.2. Работа с возражениями.

Работа с возражениями.

Типы возражений. Причины возникновения возражений. Алгоритм работы с возражениями клиента. Техники присоединения к возражению собеседника.

Модель обработки возражения:

- Слушать;
- Выразить признательность и сопереживание;
- Задать вопросы;
- Резюмировать полученную информацию;
- Ответить на запрос;
- Подтвердить соглашение.

1. Слушать

Первый шаг по обработке возражений состоит в том, чтобы слушать. Это может казаться очевидным, нам необходимо услышать запрос. Потратьте время, чтобы выслушать собеседника, даже если Вы слышали это возражение тысячу раз прежде. Помните, Вы вместе с ним будете решать проблему, стоящую за этим возражением.

2. Выразить сопереживание

Дайте собеседнику знать, что Вы его слушаете, выразив сопереживание. Позаботьтесь о том, чтобы не вставать в позу победителя, и не путайте сопереживание с состраданием. Никогда не извиняйтесь и не оправдывайтесь. Если вы попытаетесь ответить на возражение сразу, не выразив понимание, собеседник, скорее всего не станет Вас слушать - он не готов воспринимать Ваши мысли прямо сейчас, потому что все еще поглощен своим возражением.

3. Задать вопросы

Реальную силу процессу обработки возражений придает выявление новой информации о ситуации должника с помощью вопросов. Эти вопросы должны быть максимально открытыми и исследовательскими: «Расскажите мне об

этом...» или «Объясните мне это подробнее?» Добивайтесь более глубокого понимания возражения, вовлекая в этот процесс собеседника.

4. Резюмировать полученную информацию

После того, как Вы задали необходимые вопросы, и собеседник раскрыл свою позицию, резюмируйте то, что он сказал. Выразите это просто и ясно, особенно, если он говорил долго. Это может быть простое высказывание типа «Итак, из того, что я слышал, мне стало ясно, что Вас занимает, прежде всего, вопрос об...». Как только собеседник согласился, что Вы попадаете в цель в отношении его волнений, он становится в состоянии выслушать Вас.

5. Ответить на запрос

Сейчас Вы располагаете новой информацией и лучше понимаете ситуацию, и теперь пора ответить на возражение. Разные возражения требуют разных ответов.

6. Подтвердить соглашение

Вы не избавитесь от возражения до тех пор, пока Ваш собеседник не убедится в том, что Вы его действительно услышали. Единственный способ достичь уверенности в этом, - это узнать об этом у самого собеседника. Это как раз подходящий момент, чтобы действовать прямо и вежливо; «Теперь Вы согласны со мной?». Возьмите паузу. Пусть он подумает и ответит вам. Если он говорит «Да», можете себя поздравить, - Вы успешно провели работу по обработке возражений, если - «Нет», снова приступайте к процессу с начала.

Тема 5: Организация времени. Управление собственным эмоциональным состоянием.

Вопросы:

- 5.1. Рациональное использование времени при подготовке к переговорам.
- 5.2. Управление стрессом.

5.1. Рациональное использование времени при подготовке к переговорам.

Рациональное использование времени при подготовке к переговорам. Матрица управления временем С. Кови. Поглотители времени. Приемы рационального использования времени.

СПИСОК ОСНОВНЫХ ВРЕМЯПОГЛОТИТЕЛЕЙ

1. Нечеткая постановка цели
2. Отсутствие приоритетов в переговорах
3. Попытка слишком немало сделать за один раз
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения
5. Плохое планирование дня
6. Личная неорганизованность, заваленный письменный стол

7. Чрезмерное чтение
8. Скверная система досье
9. Недостаток мотивации, индифферентное отношение к переговорам
10. Поиски записей, адресов, телефонов, и т.д.
11. Недостатки кооперации или разделения труда
12. Незапланированные посетители
13. Неспособность сказать «нет»
14. Неполная, или запоздалая информация
15. Отсутствие самодисциплины
16. Неумение довести дело до конца
17. «Липкие» телефонные звонки.
18. Отвлечения
19. Долгие совещания
20. Недостаточная подготовка к беседам
21. Отсутствие связи или неточная обратная связь
22. Болтовня на частные темы
23. Излишняя коммуникабельность

5.2. Управление стрессом.

Управление стрессом. Модель стресса. Техники мобильного восстановления. Профилактика эмоционального выгорания.

Психологическая защита от стрессов.

Практика убеждает, что стресса вполне можно избежать, если сформировать у человека установки и умения выходить из стрессовых ситуаций с минимальными потерями.

Каковы же средства этой защиты?

Среди них на первое место следует поставить **метод полной рационализации** предстоящего события, т. е. многократное осмысление его с такой степенью детализации, которая создает ощущение привычности будущей ситуации и действий в будущих условиях. А, как известно, привычное и знакомое волнует меньше, чем неопределенное. На первое место этот метод поставлен не случайно. Дело в том, что негативные эмоции возникают, прежде всего, там, где высока степень неопределенности процесса и исхода значимого для человека события. Метод рационализации как раз и уменьшает эту неопределенность.

Другой метод - **имитационные игры**, смысл которых в практическом проигрывании своих ролей участниками будущих событий. Это, так сказать, репетиции перед спектаклем. Чем их больше и чем тщательнее они проведены,

тем больше уверенность в успехе дела и тем большая вероятность снятия мешающих делу "зажимов" психики и регуляции своего психического состояния.

Третий метод - **избирательной позитивной ретроспекции** заключается в анализе своего личного опыта удачно закончившихся сложных жизненных ситуаций. Последовательное и детальное мысленное повторение всех возможных тонкостей успешно разрешенных проблем является содержательной базой сохранения благоприятного психоэмоционального состояния тем больше, чем большее число таких ситуаций со "счастливым" концом проанализировано (психика "заполнена" позитивным опытом) и чем сложнее были эти удачно окончившиеся события (вывод: "я решал сложные проблемы, решу и эту").

Четвертый - **механизм "зеркало"**. Опытным путем раскрыт этот способ регулирования своего психического состояния в ситуации стресса, простота которого настораживает, а возможности вдохновляют. В нем отнюдь не условную роль играет именно зеркало без кавычек. В чем смысл приемов, построенных на базе механизма "зеркало"? Человек, в общем-то, знает, как меняется его лицо в зависимости от внутреннего состояния; в известных пределах он может придавать лицу требуемое ситуацией выражение. Стоит посмотреть на себя в зеркало, не торопясь и внимательно в состоянии стресса и затем волевым путем придать ему, выражение человека в уравновешенном состоянии, как по известной схеме обратной связи может сработать механизм стабилизации психики. Точно так же можно поступить с речью, уравновешенный эталон которой заранее записан на ленте магнитофона. В этом же ключе можно отрабатывать жестикуляцию, походку, положения тела за рабочим местом и т. п.

Динамичность установок - пятый вариант защиты от стресса. Неудача, постигшая человека в достижении какой-либо жизненно важной (или представляющейся важной человеку) цели довольно часто приводит к тяжелому стрессу, если он не имеет других целей, движение к которым сглаживает остроту неудачи. Человек с большим набором гибких установок и достаточно большим числом разных целей, обладающий способностью их заменять в случае неудачи, защищен лучше от стресса, чем человек, однозначно ориентированный на достижение этого и только этого результата

Шестое - умение переоценивать то, чего не смог достичь. Всеми силами рвущийся к достижению определенной цели человек вызывает уважение и почтение. Но если провал?! И нет другой цели, ради которой стоит действовать так же настойчиво? Неизбежен стресс и, как следствие, падение работоспособности. Ослабить его помогает умение принизить значимость потери, снизив ценность того, к чему стремился. Что ни говори, а все-таки переносить малые потери легче, чем значительные. Этот механизм иногда срабатывает автоматически. Примером может служить басня Крылова «Лиса и

виноград». Лиса хотела поесть винограда - это ее цель, не достигнув своего (виноград находился очень высоко) она снизила значимость потери - «зелен виноград».

Седьмой метод - **объективация стрессов**. Суть этого метода в умении отличать неудачи от катастрофы, неурядицу от беды, частный промах от крушения всех жизненных планов и т. д. и т. п. Иначе говоря, - это способность объективно оценивать то, что в первом своем выражении чаще всего представляется катастрофическим или трагическим.

Дискретное общение - восьмой вариант «защиты». Из обыденных наблюдений мы знаем (подтверждают и психологические опыты), что имеет место явление пресыщения общением, которое нередко является источником напряженности в отношениях между людьми. Это означает, что существует мера времени общения, выход за пределы которой (как закон для большинства людей) может в слабом случае привести к потере конструктивного смысла общения, а в сильном - попросту приводить к конфликтам. При этом важно учесть, что для разных пар и для разных групп людей эта мера различна. Законом пресыщения общением нельзя пренебрегать. Во избежание появления стрессующих отношений между людьми следует, прежде всего, знать признаки насыщения общением (возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, нервозность, несдержанность, обидчивость и т.д.) и уметь вовремя выходить из контактов с данными людьми ради последующего позитивного продолжения подобных контактов. В противном случае общение из фактора антистрессорного может превратиться в фактор прямо противоположный.

Среди инструментов психогигиены ее представители нередко называют **юмор**, последний и самый простой метод. Так, Р. Конечный и М. Боухал относят юмор к средствам временной передышки от напряжения, проблем и конфликтов, который хотя и не разрешает эти проблемы, но "превращает мучительные или трагические стороны жизни в их противоположность. Юмор позволяет видеть и сложные ситуации отвлеченно, и особенно действенным он бывает там, где он не исключает и того, кто его продуцирует".

По убеждению А. Н. Лука, чувство юмора - это такая эмоциональная реакция, которая превращает потенциально отрицательную эмоцию в ее противоположность, в источник положительной эмоции. Функция юмора, в частности, состоит в том, чтобы обеспечить удовлетворительное самочувствие в далеко неудовлетворительной ситуации. А чтобы эта функция реализовалась, необходимо умение взглянуть на ситуацию, в которой ты оказался, и на самого себя со стороны, необходимо умение найти смешное в себе, оказавшемся в данной ситуации. Не "ахи" и "охи" по поводу случившегося, а изрядная доля способности увидеть смешное в том, что на первый взгляд смешным не назовешь - мощное средство поддержания психики в равновесном состоянии,

независимо от трудностей, которые приходится переживать человеку. К этому следует, пожалуй, добавить, что состоянию человека, юмористически воспринимающего неприятности, способствует и форма проявления юмора - смех.

Тема 6: Национальные особенности ведения переговоров.

Вопросы:

6.1. Национальные стили ведения переговоров.

6.2. Правила делового этикета при ведении переговоров

6.1. Национальные стили ведения переговоров.

Национальные стили ведения переговоров.

Национальные стили ведения переговоров представителей стран Восточной и Западной Европы, Азии, Северной и Южной Америки.

Особенности ведения переговоров с представителями разных стран.

В ходе деловых контактов с представителями зарубежных фирм и организаций необходимо помнить, что участниками этих контактов являются граждане разных государств. От правильной организации и проведения переговоров во многом зависит будущее принятых решений. На секретаря ложится большая организационная работа. Выполняя профессиональные обязанности, секретарю-референту необходимо учитывать некоторые национальные особенности делового общения и ознакомить с ними руководителя. В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи делового общения и деловой этики.

Национальный стиль — это наиболее распространенные особенности мышления, восприятия, поведения. Они не будут обязательными чертами, характерными для всех представителей страны, а только типичными для них. Знание национальных особенностей может служить ориентиром поведения партнера по бизнесу.

Готовясь к переговорам с французскими коллегами, надо помнить, что Франция — одна из старейших наций на европейском континенте. Долгое время французский язык был языком дипломатического общения. Это не могло не сказаться на чертах национального характера, французского стиля современного делового общения. Французская система образования ориентирована на воспитание независимых и критически настроенных граждан. Французы скорее галантны, чем вежливы, скептически и расчетливы, хитроумны и находчивы. Они никогда не желают рисковать. Переговоры ведут жестко, дают своей конфронтацией.

Если предстоит встреча с французской делегацией, то переговоры нужно

провести исключительно корректно, сдержанно и помнить об этих особенностях.

Во время деловых переговоров с представителями Китая надо иметь в виду, что китайские участники очень внимательны к сбору информации относительно предмета обсуждения, и к партнерам по переговорам.

В китайской делегации, как правило, много экспертов, например, эксперт по финансовым вопросам, техническим и т.д.

Надо помнить, что специфика переговоров с китайской делегацией заключается в следующем: гостеприимство, стремление склонить партнера к принципам, благоприятным для китайской стороны, терпение, отсутствие всяких эмоций, подчеркнутое внимание ко всем участникам переговоров, а не только к руководителям. Китайцы ведут переговоры, четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. Большое внимание они уделяют внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношениям внутри делегации. Важное значение китайцы придают налаживанию неформальных, личных отношений с партнерами. Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей организации, т.к. местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

При общении с японскими коллегами можно отметить особенности их национального характера: трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность, стремление к согласованным действиям в группе.

При переговорах с японцами неприемлемо никакое давление. Необходимо избегать физического контакта — рукопожатие нежелательно. Важнейшим элементом правил хорошего тона являются поклоны. При представлении вручаются визитные карточки. Получать их надо обеими руками, в знак уважения их необходимо прочесть.

Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм, принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах: профиль фирмы, основные данные о ней (точное название, адрес, фамилии и должности главных должностных лиц), биография главы фирмы, ассортимент выпускаемой продукции, текстовые и графические материалы, которые давали бы представление о предлагаемых вашей фирмой на японский рынок продукции, технологиях и услугах.

Кроме того, желательно представить дополнительную информацию об отличительных особенностях вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов. С самого начала переговоров, после представления и обмена визитными карточками, надо подать чай. Во время переговоров с японцами нельзя произносить твердое "нет". Надо отвечать более уклончиво: "Мы подумаем над вашим предложением".

Японцы не допускают к бизнесу женщин и никогда не допускают их к переговорам. Они также относятся с недоверием к присутствию на переговорах

женщин с нашей стороны. Старайтесь не дарить цветов, т.к. для японцев они символичны. Подобрать правильно цветы для японской делегации без знания специфики страны и вкуса очень сложно.

Не распаковывайте сувениры, которые они вам дарят, а если, в свою очередь, вы дарите японцам сувениры, то они не должны быть дорогими. Американская культура сравнительно молода, если ее сравнивать со многими европейскими, азиатскими или ближневосточными культурами. Американцы внесли значительный элемент демократизма и прагматизма в практику делового общения.

С раннего детства американцы надеются только на себя. Они самостоятельны и независимы. Американцы прямые люди, ценят в людях честность и откровенность, быстро переходят к сути разговора и не тратят время на формальности.

В США разработана целая теория ведения переговоров. У них существует специально созданная должность "конфликтолог", который всегда присутствует на переговорах. Конфликтологи присутствуют не только во время официальных переговоров, они приезжают на фирму заблаговременно знакомиться, ставить свой "диагноз" и только после этого назначаются официальные переговоры. Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию. В деловом общении американцы энергичны, настроены на интенсивную работу.

Этому способствует вся система образования и воспитания, существующая в США. Со школьной скамьи в детях поощряется напористость, умение ставить и добиваться цели, жестко отстаивать интересы представляемых ими коллективов. Американский прагматизм во многом обеспечивается объективными факторами. Как правило, представители США обладают сильной позицией на переговорах и это сказывается на технологиях их ведения. Американская делегация всегда отличается жестким прессингом, настойчиво пытается реализовать свои цели. В США отмечают три подхода к переговорам: мягкий, жесткий, принципиальный.

Американцы отличаются прекрасным знанием конъюнктуры рынка, его фирменной структуры и положения на нем контрагента. Что же касается общения партнеров в неформальной обстановке, то деловой прием в США — обычная вещь. Но деловые приемы у них гораздо короче. По его окончании участники могут вернуться на рабочее место и продолжить переговоры. При общении с партнерами из Германии следует обратить внимание на то, что немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, стремлением к упорядоченности.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве. Можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы. Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств способствуют налаживанию

долгосрочных деловых связей с немецкими фирмами. При встрече с делегацией из Германии нужно всегда помнить: первое — точность, пунктуальность, опрятность. Эти качества нужны не только для переговоров с зарубежными партнерами, но вообще на любых переговорах. Но, если вы встречаетесь с делегацией из Германии, то это должно быть обязательно учтено. Второе, во всем должны быть ясность и порядок. На столе переговоров все должно быть аккуратно разложено.

Вопросы должны быть тщательно подготовлены, заранее написаны на специальной бумаге. Третье, не вступать в переговоры, если вы еще не уверены и сами для себя не решили, как правильно сформулировать или, как правильно поставить данный вопрос. Четвертое, немцы пристально следят за четкой последовательностью и логикой в обсуждении всех вопросов. В ходе переговоров немцы профессиональны и официальны. Они обычно ожидают от вас того же. Обращаться к ним следует по фамилии, например, "господин Бауэр", а не по имени, как принято у американцев. В Германии очень редко приглашают деловых партнеров домой. Если же Вам поступает такое приглашение, то не забудьте букет цветов для хозяйки дома. Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Британская натура склонна к выжиданию и неторопливым поискам компромисса. При всей своей приветливости и доброжелательности, англичане остаются абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения каких-то правил, а тем более законов. Не следует начинать переговоры с английскими фирмами без тщательной подготовки и согласования. Не обязательно и сообщать своим английским партнерам о своем прибытии и адресе, если согласованы сроки и программа пребывания. Пунктуальность в Великобритании — жесткое правило. Англичане принимают решения медленнее, чем, например, французы. На честное слово англичан можно положиться. Они достаточно гибки и охотно

откликаются на инициативу противоположной стороны. Традиционным для британцев было и есть умение избегать острых углов во время переговоров. Приглашение в дом следует рассматривать как знак особого расположения. Если такое приглашение последует, то в день визита надо послать с посыльным хозяевам дома цветы, шоколад и вино. В гостях в английском доме не принят обмен визитными карточками.

Итальянцы экспансивны, порывисты, отличаются большой общительностью. Существующая в стране практика деловых переговоров отвечает нормам большинства европейских стран. Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями. Большое значение итальянские бизнесмены придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе.

Итальянские бизнесмены чувствительны к соблюдению основных правил деловой этики и это следует учитывать при организации и ведении переговоров.

Испанские партнеры по своему характеру серьезны, открыты, галантны,

обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде. Не следует назначать встречу в полдень. Это — час фиесты. Церемония знакомства не отличается от общепринятой: рукопожатие и обмен визитными карточками.

Стиль ведения переговоров с представителями испанских фирм менее динамичен, чем с американскими и японскими. Поскольку испанцы любят много говорить, то регламент встреч часто не соблюдается. Необходимость классического костюма — белой рубашки и начищенной обуви — обязательна. В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой. Однако, если такое предложение поступило, то принесите с собой в качестве подарка

цветы и вино. Избегайте дорогих подарков, которые могут быть восприняты как взятка и обидят партнера.

Шведы известны в мире своей деловой этикой, которая близка к немецкой, но не столь суха. К ее характерным чертам относятся прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, порядочность и надежность в отношениях.

Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок, поэтому в своих партнерах они особенно ценят профессионализм. Шведы, как правило, владеют несколькими иностранными языками, в первую очередь, английским и немецким.

Шведские бизнесмены предпочитают знать заранее состав участников и программу пребывания (включая рабочую часть, приемы, посещение театров и т.п.). Шведы сдержанны, не выражают ярко своих эмоций. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях, поэтому, если вы хотите достичь успеха, на переговоры нужно приходиться тщательно подготовленным. Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают только самых близких или важных партнеров. Шведы придерживаются традиционных взглядов

на одежду делового человека, предпочитая классический стиль. Корейские бизнесмены к установлению деловых отношений подходят иначе, чем в странах Запада. Трудно наладить контакт путем прямого обращения к фирме в письменном виде. Желательна личная встреча, договориться о которой лучше всего через посредника. Ваш посредник представит вашу организацию, расскажет о ваших предложениях, о вашем личном статусе на фирме и т.д. Традиционная мораль высоко ставит личное общение, личный контакт, без которых в Корее невозможно решить ни одной проблемы. Именно поэтому корейцы всегда настаивают на личной встрече, даже в тех случаях, когда с нашей точки зрения достаточно телефонного разговора. Корейские бизнесмены считаются весьма напористыми и агрессивными при ведении переговоров. Они не склонны долго обсуждать второстепенные моменты. Для корейских бизнесменов характерна ясность и четкость

выражения проблем и путей их решения. Корейцы щепетильны в вопросах одежды: для мужчин — это всегда строгий деловой костюм, для женщин в служебной обстановке исключаются брюки. Не принято курить в присутствии старших по возрасту и должности. В целом, протокол в отношениях с корейскими бизнесменами соблюдается менее строго, чем с японскими.

Для представителей арабских стран одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции. В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным. Все контакты и обсуждения ведутся с мужчинами. Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным, арабы во время беседы избегают суетливости и поспешности. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном, завуалированном виде.

На формирование российского стиля делового общения оказали влияние два фактора: советские нормы, правила, ценностные ориентации и черты русского национального характера.

Советские участники переговоров оценивались многими зарубежными партнерами как высокопрофессиональные специалисты. Отмечалось хорошее знание предмета переговоров. Большое внимание уделялось выполнению принятых обязательств. Стиль переговоров многих российских предпринимателей говорит о недостатке опыта делового общения. Обсуждая вопросы, отечественные участники переговоров обращают большее внимание на общие цели и мало уделяют внимания — как это можно сделать. Еще одно, в чем мы уступаем иностранным партнерам — это в умении "торговаться". Русские всегда переплачивают, т.к. не знают реальных цен. Иностранцы это отлично знают и используют.

К недостаткам российских бизнесменов можно отнести: слабое знание иностранных языков, общая скованность во время переговоров, недостаток знания собственной истории и ее взаимосвязи с мировой историей, недостаток знания географии, низкий общий уровень культуры, отсутствие

культуры дискуссий, незнание риторики, неумение воспринимать проблему глазами партнера, на переговорах объективная информация подменяется субъективными взглядами и др.

Ознакомившись с национальными особенностями ведения переговоров с представителями зарубежных фирм, можно избежать оплошностей и провести переговоры на достойном уровне. Переговоры считаются успешными, если обе стороны высоко оценивают их результаты.

6.2. Правила делового этикета при ведении переговоров

1. Правила делового этикета при ведении переговоров.

Формирование делегации

Формирование делегации предполагает определение ее состава:

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

Во многом формирование делегации обуславливается характером переговоров, их спецификой.

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

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

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

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

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

Знакомство, начало переговоров.

В результате подготовки Вы уже выяснили состав участников команды партнеров, знаете их имена и должности. Если до начала переговоров есть время, после официального представления подойдите к тому члену команды партнеров, который занимается в своей компании приблизительно тем же, чем и Вы, его должность соответствует Вашей. Коротко представьтесь, вежливо

поинтересуйтесь о дороге, если Ваши партнеры приехали в Вашу компанию, страну, справьтесь, удобно ли в отеле, нет ли проблем, т.е. проявите себя гостеприимным хозяином. Если переговоры проходят на территории партнеров, аналогичные вопросы будут заданы Вам. Правила хорошего тона требуют отвечать на эти вопросы положительно, не ссылаясь на трудности дороги, неудобства и пр. проблемы, которые Вы сможете решить после переговоров

Представление полномочий

Важным моментом на любых переговорах является представление и предъявление полномочий. Это особенно важно, если ваши партнеры еще не знакомы с вами. Такая процедура не только укрепляет доверие к словам собеседника, но и дает вам и вашим новым партнерам возможность четче обозначить предмет предстоящей дискуссии.

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

Руководитель фирмы для подтверждения своих полномочий может вручить рекомендательные письма от своих банкиров или деловых партнеров, известных другой стороне. Своего рода свидетельством полномочий может служить рассказ о вашей фирме или организации, сопровождающийся передачей копии аудиторского отчета, статьей о вашей организации, опубликованной в авторитетном журнале или газете. В свою очередь и вы, принимая ранее не известных вам партнеров, вправе поинтересоваться их полномочиями, в ходе беседы задать вопрос об их партнерах, банкирах, о том, есть ли у них право подписывать совместные документы. В некоторых случаях такие вопросы лучше поручить задать своему юристу или лицу, отвечающему в вашей делегации за оформление документов (это может быть сделано в ходе подготовки переговоров или беседы в кулуарах).

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

Правила поведения на переговорах

Приходить на переговоры следует точно в назначенное время. Другая сторона может отказаться от их проведения, если вы опоздаете. В любом случае, это, скорее всего, негативно скажется на вашем имидже, а также на ходе самих

переговоров.

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

При первой встрече необходимо представиться. Первым представляется глава принимающей делегации, затем - глава приехавшей. После этого главы делегаций представляют своих сотрудников. Здесь также первой должна быть представлена принимающая делегация. Порядок представлений - "по убывающей", т. е. сначала представляют тех, кто занимает более высокое положение. Участники могут обменяться визитными карточками. При большом количественном составе делегаций такой обмен затруднён, поэтому необязателен. В этом случае до начала переговоров каждому участнику вручается список делегаций, по возможности, с указанием полных имен и должностей.

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

На переговорах не принято перебивать выступление партнера. После его окончания можно задать уточняющие вопросы. Если все-таки есть необходимость уточнить какую-либо деталь в ходе выступления, нужно извиниться, а свое высказывание сделать максимально кратким и конкретным. Во время переговоров могут быть поданы чай или кофе. Другой вариант - объявление перерыва для кофе. Он обычно используется при достаточно длительных переговорах, а также, если нужно обменяться неофициальными мнениями, "разрядить атмосферу" или просто немного отдохнуть. В ходе переговоров делегации могут образовывать экспертные группы для проработки отдельных проблем. Эти группы, как правило, удаляются в отдельные комнаты, согласовывают возможные решения или пункты в итоговом документе и доводят результаты своей работы до глав делегаций. Принимающая сторона, как правило, следит за тем, чтобы на столе переговоров были карандаши или ручки, блокноты или просто чистая бумага. Если делегации являются большими по количественному составу, и помещение велико, то необходимо позаботиться о звукоусилении. С иностранцами рекомендуется заранее согласовать вопрос о рабочем языке переговоров. Если предполагается синхронный перевод, то следует подумать о рабочем месте для переводчика - специальной кабине. При последовательном переводе переводчик каждой стороны сидит слева от главы всей делегации или же сразу за ним и чуть левее.

Процесс переговоров с указанием ролевого участия членов Вашей команды предписывает строго определенные функции каждому ее члену. Не допускайте ссор и споров внутри команды в процессе переговоров! Отложите решение всех возникших проблем на перерыв, во время которого в закрытом от

посторонних глаз помещении Вы сможете навести ясность во всех вопросах без того, чтобы потерять лицо Вашей команды, и как результат, Вашей компании. **Определение путей выхода из затруднительных ситуаций** Вы уже подготовили заранее в процессе подготовки к переговорам. Какие неожиданные ситуации могут встретиться? В основном, это новая информация, домашняя заготовка, специально припасенная для такого случая. **Самое важное** в таких случаях, когда на Вас обрушиваются совершенно новые обстоятельства, к которым Вы не готовы, не смогли спрогнозировать и учесть при подготовке, это **сохранить самообладание и невозмутимость**. Вы и все члены Вашей команды не должны ни единым движением выдать себя и показать, что Вас застали врасплох, Вы не учли такого факта, не знакомы с такими данными. Чего Вам не хватает для принятия правильного решения? Конечно, времени! Что делать в таких ситуациях?

Поблагодарите за информацию, похвалите выступающего за такой интересный аргумент, вопрос и т.п. Постарайтесь вывести этот вопрос из немедленного обсуждения словами «Мы обязательно вернемся к нему при обсуждении ... сообщения». В первом же перерыве проведите «мозговой штурм», постарайтесь найти решение. Если Вам нужны фактические данные, срочно свяжитесь с Вашей компанией, с консалтинговой компанией, которая Вас готовила к этим переговорам, попробуйте «вычислить» решение на основании имеющихся у Вас данных. Подумайте, к каким изменениям стратегии приведут эти новые обстоятельства. Если Вы действительно добросовестно готовили эти переговоры, Вы сможете выбрать из альтернативных стратегий такую, которая будет справедливой и при новых обстоятельствах.

Поведение Вашей команды в перерывах зависит от того, как проходят переговоры и сколько времени Вам и Вашей команде понадобится на обсуждение, анализ хода переговоров и возможную замену стратегии. Избегайте, однако, провести все отведенное на перерыв время в комнате для совещаний, решая задачи, которые Вы были обязаны подготовить дома. Такое поведение покажет, что у Вас трудности, Вы не готовы к подписанию соглашения, Вы нелюдимые, сложные партнеры. Как бы трудно Вам не пришлось, никогда не показывайте этого! Хотя бы часть времени потратьте на установление дружеских отношений с партнерами, обсудите с ними ход переговоров, поинтересуйтесь их мнением по поводу сложных вопросов, предложите свое решение, проверьте, как оно будет принято. Это существенно облегчит ориентацию в ходе переговоров.

Условия завершения переговоров бывают двух видов - по достижению цели или по лимиту времени. Конечно, первый - наиболее предпочтительный. При этом будьте готовы, что переговоры могут продолжаться до поздней ночи, если обе команды имеют не так много времени для этой встречи и сильную мотивацию на успех. Если Вы готовы в чем-то уступить, остались мелкие, незначительные вопросы, предложите Вашим партнерам продлить переговоры на час-другой, чтобы подготовить подписание соглашения. Справедливости ради надо отметить, что переговоры, приведшие к соглашению в результате единственной встречи, крайне редкое явление в большом бизнесе. Ваше

стремление к соглашению будут однозначно положительно воспринято Вашими партнерами. Если же переговоры зашли в тупик, обе команды нуждаются в дополнительных консультациях, новой информации, есть смысл предложить закрыть первый раунд переговоров, зафиксировав в Меморандуме о Намерениях (Memorandum of Understanding), подписанном руководителями обеих команд, все достигнутые соглашения и оставшиеся для дальнейшего обсуждения разногласия. Данная ситуация является вполне естественной и очень распространенной в деловом мире, особенно при трудных переговорах. **Определение условий и места следующего раунда**, если это потребуется, обсуждается на уровне руководителей делегаций. Если первый раунд проходил на территории одного из партнеров, имеет смысл пригласить эту команду продолжить переговоры в компании второй стороны. Обычно в программу визита включается обзорная экскурсия по компании, поэтому партнерам будет небезынтересно познакомиться с компанией на месте. Если переговоры по каким-то причинам проходили на «нейтральной» территории, можно продолжить эту традицию дальше. Однако переговоры на «нейтральной» территории обходятся обоим компаниям существенно дороже. **Заключительный ужин.** Все или почти все переговоры заканчиваются совместным ужином. Беседы в неформальной обстановке, обсуждение, которое очень трудно закончить, помогают установлению хороших рабочих и дружеских контактов. Поэтому каким бы ни был результат переговоров, Ваше поведение на ужине не должно быть ни агрессивным, ни чрезмерно фамильярным. Ужин - это часть переговоров, т.е. работы, и эта работа тоже должна быть выполнена на высшем уровне. Используйте и эту возможность, чтобы понять цели и мотивы Ваших партнеров! Во время ужина уместно обменяться телефонами с коллегами, с которыми Вы наиболее интенсивно общались и к которым у Вас появилась чисто человеческая симпатия, сообщить некоторые сведения о себе, попросить прислать необходимые или не очень (для поддержания контактов) материалы, т.е. готовить себя и своих партнеров к следующим переговорам.

Тема 7: Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров.

7.1. Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров.

7.2. Методические аспекты проведения тренинга переговоров.

7.1. Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров.

Тренинг деловых переговоров. Тренинг ведения жестких переговоров. Тренинг переговоров протекающих на фоне конфликта.

Цели задачи, методическое обеспечение тренинга переговоров. Составные элементы тренинга переговоров.

7.2. Методические аспекты проведения тренинга переговоров.

Методические аспекты проведения тренинга переговоров. Предлагаемые принципы тренинга. Ориентировочные основы. Логика и логистика тренинга

Тема 8. Оценка эффективности тренинговой программы

8.1. Структура программы тренинга ведения переговоров.

8.2. Специфика целевых аудиторий заказчиков тренинга.

8.3. Разработка программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПЛАНЫ ЛАБОРА ТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ Тема

2: Этапы ведения переговоров (6 часов)

Цель : Сформировать у студентов целостное понимание переговорного процесса.

Задачи:

1. Подготовить студентов к восприятию тренинговой формы обучения.
2. Ознакомить студентов с различными методиками подготовки к переговорам.
3. Научить студентов применять методический инструментарий к подготовке различного рода переговорным ситуациям.
4. Обучить студентов последовательности действий на различных этапах переговорного процесса.

Оборудование: методика подготовки к переговорам в условиях конфликта, методика подготовки к переговорам о цене, инструкции к ролевым играм.

План занятия

1. Введение правил и процедур тренинговой формы обучения.
 - 1.1. Объяснение студентам целей и задач тренинга.
 - 1.2. Введение правил тренинга.
 - 1.3. Проведение разминки «Ветер дует на...».
2. Работа с методикой к подготовки к переговорам в условиях конфликта.
 - 2.1. Знакомство студентов с методикой и технологией ее применения.
 - 2.2. Самостоятельная работа студентов с методикой на примере конкретной конфликтной ситуации.
 - 2.3. Студенты в парах проигрывают конфликтную ситуацию с помощью ролевой игры.
 - 2.4. Обсуждение итогов ролевой игры и правильности использования методики подготовки к разрешению конфликтных ситуаций.
 - 2.5. Участники в парах анализируют свои действия на всех этапах переговорного процесса.
3. Работа с методикой к подготовки к переговорам о цене.
 - 3.1. Знакомство с методикой и технологией ее применения.
 - 3.2. Подготовка к ведению переговоров о цене с применением методики «Ценовые переговоры».
 - 3.3. Студенты в парах проигрывают ситуацию переговоров о цене с помощью ролевой игры.

3.4. Обсуждение итогов ролевой игры и правильности использования методики «Ценовые переговоры».

3.5. Участники в парах обсуждают насколько им удалось отработать в ролевой игре этапы переговорного процесса.

4. Подведение итогов занятия.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- о методиках подготовки к переговорам по цене и в условиях конфликта.
- об этапах переговорного процесса.
- о действиях эффективных переговорщиков на каждом из этапов.

Умения:

- применять на практике методику подготовки к переговорам о цене и методику подготовки к разрешению конфликта.
- выделять в переговорном процессе определенные этапы.
- эффективно действовать на каждом из этапов переговорного процесса.

Тема 3: Стадии ведения переговоров (6 часа)

Цель : Сформировать у студентов практические умения эффективной коммуникации на различных стадиях ведения переговоров. Задачи:

1. Совершенствовать у студентов умение выделять определенные стадии в переговорном процессе.
2. Научить студентов эффективно действовать на следующих стадиях переговорного процесса: установление контакта, прояснения позиций, обсуждении, принятия решений.

Оборудование: инструкции к ролевым играм, проектор, аудио система, компьютер, видеочамера.

План занятия

1 .Установление контакта.

1.1. Разминка «Атомы и молекулы».

1.2. Актуализация у студентов понятия «Установления контакта».

1.3. Обсуждение приемов позволяющих установить эффективный контакт в переговорах.

1.4. Разыгрывание трех ролевых игр направленных на тренировку навыков установления контакта (происходит видеосъемка ролевых игр).

1.5. Обсуждение ролевых игр. Оценивается правильность использования приемов.

1.6. Подведение итогов работы по данной теме.

2. Прояснение позиций и интересов другой стороны. 2.1.

Проведение разминки «Зоопарк»

- 2.2. Актуализация у студентов таких понятий как «Позиции», «Интересы» в переговорах.
- 2.3. Обсуждение приемов прояснения позиций и интересов другой стороны.
- 2.4. Отработка в парах техник слушания и перехвата инициативы в переговорах.
- 2.5. Разыгрывание двух ролевых игр направленных на тренировку навыков прояснения позиций и интересов другой стороны (происходит видеосъемка ролевых игр).
- 2.6. Обсуждение ролевых игр. Оценивается правильность использования приемов.
- 2.7. Подведение итогов работы по данной теме.

3. Обсуждение взаимовыгодных вариантов.

- 3.1. Проведение разминки «Ливень»
- 3.2. Актуализация у студентов понятия «Приемы аргументации».
- 3.3. Проведение трех ролевых игр направленных на отработку техник аргументации.
- 3.4. Обсуждение ролевых игр. Оценивается правильность использования приемов.
- 3.5. Разыгрывание групповой ролевой игры «Солнечные апельсины»
 - 3.5.1. Участники распределяются на три группы: представители продавца, представители покупателя и эксперты.
 - 3.5.2. Проведение ролевой обобщающей игры: «Солнечные апельсины». Студенты знакомятся с инструкциями ролевой игры «Солнечные апельсины».
 - 3.5.3. Участники тренинга разыгрывают ролевую игру. Причем в ходе игры происходит смена участников для того, что бы каждый участник отработал переговорные умения(игра предусматривает несколько раундов).
 - 3.5.4. Происходит обсуждение итогов ролевой игры. Оценивается этап подготовки и тщательность проработки всех этапов переговорного процесса. Эксперты дают оценку действиям каждого участника ролевой игры.
- 3.6. Подводятся итоги тренинга.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- о приемах установления контакта;
- о техниках прояснения позиций и интересов другой стороны.
- о приемах аргументации.

Умения:

- устанавливать контакт в ситуации деловых и жестких переговорах;
- прояснять позиции другой стороны и выявлять подлинные интересы;
- использовать приемы убедительной аргументации для отстаивания своей позиции;
- принимать согласованные с партнером решения.

Тема 4: Переговоры с агрессивно настроенным собеседником (4 часа)

Цель : Сформировать практические умения работы с возражениями клиентов, а также эффективно проводить переговоры с агрессивно настроенным собеседником.

Задачи:

1. Отработать алгоритм работы с возражениями клиентов.
2. Актуализировать у студентов понимание их действий в ситуации переговоров с агрессивно настроенным собеседником.
3. Научить студентов приемам снижения агрессии собеседника.

Оборудование: тест «Ассертивность поведения», инструкции к ролевым играм, карточки с «агрессивными репликами собеседника», видеочамера, проектор, экран.

План работы

1. Работа с возражениями клиента
 - 1.1. Проведение разминки «Снежный ком»
 - 1.2. Актуализация у студентов понятий «Возражения клиентов», «Алгоритм работы с возражениями».
 - 1.3. Отработка типичных возражений возникающих в ходе переговоров в тройках по принципу «карусели» .
 - 1.4. Проигрывание двух ролевых игра по теме: «Возражения клиентов» с использованием видеосъемки.
 - 1.5. Проведение видеоанализа ролевых игр.
2. Проведение тестирования студентов по методике «Ассертивность поведения».
 - 2.1.Определение тестовой ситуации. Знакомство с инструкциями теста .
 - 2.2. Проведение индивидуального тестирования .
 - 2.3. Интерпретация результатов самими студентами.
 - 2.4. Обсуждение индивидуальных результатов и интерпретации теста совместно с преподавателем .
3. Проведение со студентами ситуативного теста «Агрессивные реплики»
 3. Актуализация у студентов понятия «Приемы работы с агрессией».
 - 3.1. Проработка ответов на агрессивные реплики в группах по три человека.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- о том, что такое возражение клиентов. Типы возражений. Алгоритм работы с возражениями;
- о собственных предпочитаемых действиях в ситуации внешней агрессии;

- о приемах работы с агрессией.

Умения:

- эффективно преодолевать различные типы возражений клиентов, встречающиеся в переговорах.
- конструктивно проводить переговоры с агрессивно настроенным собеседником.

Тема 5: Организация времени. Управление собственным эмоциональным состоянием (4 часа).

Цели :

1. Сформировать практические умения рационального использования времени при подготовке и проведении переговоров.
2. Научить студентов управлять собственным эмоциональным состоянием при проведении переговоров.

Задачи:

1. Научить студентов использовать инструментарий, помогающий рационально планировать время при проведении переговоров.
2. Развить умение у студентов управлять стрессом.

Оборудование: методика жизненных приоритетов (по С. Кови), тест «Эмоциональное выгорание»(Бойко).

План работы

1. Проработка со студентами их личного жизненного пространства по методике С. Кови.
 - 1.1. Обсуждение индивидуальных результатов студентов по методике С. Кови совместно с преподавателем.
 2. Выполнение студентами теста «Эмоциональное выгорание».
 - 2.1 Интерпретация результатов теста сами студентами.
 - 2.2. Обсуждение результатов интерпретации теста совместно с преподавателем
 - 2.3. Отработка со студентами приемов управления стрессом.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- о своих жизненных приоритетах;
- о приемах рационального использования времени;
- о методах управления стрессом.

Умения :

- рационально планировать время при подготовке и ведении переговоров;
- управлять собственным эмоциональным состоянием в процессе переговоров.

Тема 8. Оценка эффективности программы тренинга переговоров (4 часа).

Цель :

Сформировать практические умения у студентов составлять программу тренинга ведения переговоров в зависимости от целей и задач.

Задачи:

1. Подвести итоги прошедшего тренинга.
2. Научить студентов составлять программы тренинга ведения переговоров.

Оборудование: программы тренингов по ведению переговоров. План работы

1 .Обсуждение результатов тренинга.

- 1.1. Каждый участник отвечает на вопрос ведущего: «Чему вы научились в ходе данного тренинга?»
- 1.2. Студенты определяют свои сильные и слабые стороны как переговорщиков и намечают для себя программу совершенствования умений вести переговоры.
2. Структура программы тренинга ведения переговоров.
3. Рассмотрение программ тренингов по переговорам существующих на рынке услуг.
4. Специфика целевых аудиторий заказчиков тренинга.
5. Разработка программы тренинга с учетом интересов целевой аудитории.
6. Рассмотрение программ тренингов по переговорам составленных студентами.
 - 6.1. В процессе группового обсуждения программ выявляется взаимосвязи между целями программ и содержанием программ.
 - 6.2. Подведение итогов тренинга.

Формируемые знания и умения:

Знания:

- о наиболее проблемных зонах самих участников тренинга, требующих совершенствования в искусстве ведения переговоров.
- о принципах построения программ тренинга ведения переговоров.
- о методических аспектах проведения тренинга переговоров.

Умения:

- анализировать свои сильные стороны и зоны развития навыков ведения переговоров.
- разрабатывать программу тренинга ведения переговоров в зависимости от целей и задач.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вопросы к зачету:

1. Понятие о переговорах.
2. Особенности переговоров как специфического вида деятельности.
3. Функции и классификация переговоров.
4. Модель ведения переговоров (У. Мастенбрука).
5. Метод ведения принципиальных переговоров (Гарвардский проект).
6. Стадии ведения переговоров.
7. Подготовка к переговорам.
8. Формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них.
9. Установление контакта в ходе переговоров.
10. Прояснение позиций собеседника.
11. Обсуждение и аргументация в переговорном процессе.
12. Тактики ведения переговоров.
13. Психологическое манипулирование в ходе переговорного процесса.
14. Принятие решений. Виды решений.
15. Анализ результатов переговоров. Критерии успешности.
16. Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров.
17. Особенности ведения переговоров с представителями разных стран.
18. Ошибки ведения переговоров.
19. Правила делового этикета при ведении переговоров.
20. Приемы снижения агрессии.
21. Модель управления стрессом.
22. Техники мобильного восстановления.

ВОПРОСЫ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1: Переговоры и их особенности в деловом взаимодействии.

Вопросы:

- 1.1. Особенности переговоров как специфического вида деятельности.
- 1.2. Функции и классификация переговоров.
- 1.3. Модель ведения переговоров У. Мастенбрука.
- 1.4. Стратегии ведения переговоров.

Тема 2: Этапы ведения переговоров.

Вопросы:

- 2.1. Подготовка к переговорам.
- 2.2. Ведение переговоров.
- 2.3. Анализ результатов переговоров

Тема 5: Организация времени. Управление собственным эмоциональным состоянием. Вопросы:

- 5.1. Рациональное использование времени при подготовке к переговорам.
- 5.2. Управление стрессом.

Тема 7: Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров.

- 7.1. Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров.
- 7.2. Методические аспекты проведения тренинга переговоров.

ЗАДАНИЯ УРСР
План УРСР по курсу «Стратегии ведения переговоров»
(для дневного отделения)

№	Содержание	Кол-во часов	Форма контроля
1.	<p>Национальные особенности ведения переговоров.</p> <p>Задание:</p> <p>1. Дать краткую характеристику особенностей переговорного процесса семи стран расположенных на различных континентах (по выбору студентов).</p> <p><i>Литература:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гэвин Кеннеди. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Альпина Бизнес Букс; 2007. 2. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. -М.: «Прогресс», 2000. 3. Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». М., «Вильяме», 1999. 4. Каррас Ч. Искусство ведения переговоров. - М.: ЭКСМО, 1997. 5. Конфликты и переговоры. Практическое руководство для менеджеров. Ростов- на -Дону: «Феникс», 1997. 6. Корэн Л., Гудмэн П. Искусство торговаться или все о переговорах. - Мн. «Эф- Эй -Би», 1995. 7. Митрошенков О. А. Эффективные переговоры, - М.: Издательский дом «ИНФРА-М»,2003. 8. Пол Т.Стил, Том Бизор Москва, «Переговоры в бизнесе». «НПРРО», 2006 9. Хопкинс Т. Как стать мастером продаж. - М.: ФАРИС - ПРЕСС, 2001. 10. Электронный ресурс Интернет. 	2 ч. лекции	Реферат
2.	<p>Переговоры с агрессивно настроенным собеседником.</p> <p>Задание:</p> <p>1. Описать приемы работы с агрессивно настроенным собеседником.</p> <p><i>Литература:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адаме С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры. - Мн., 1998. 2. Гэвин Кеннеди. Договориться можно обо всем! Как 	2 ч. семинар	Реферат

	<p>добиваться максимума в любых переговорах. Альпина Бизнес Букс; 2007.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. -М.: «Прогресс», 2000. 4. Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». М., «Вильяме», 1999. 5. Доценко Е.Л. Психология манипуляции. М., МГУ, 1996. 6. Козлов В.В. «Конфликт: участвовать или создавать» Москва: «Эксмо», 2008 7. Конфликты и переговоры. Практическое руководство для менеджеров. Ростов- на -Дону: «Феникс», 1997. 8. Корэн Л., Гудмэн П. Искусство торговаться или все о переговорах. - Мн. «Эф- Эй -Би», 1995. 9. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. -М., 1996. 10. Томсон П. Самоучитель общения. - СПб.: Питер, 2000. 11. Ф.Ион, Г.Петерс-Кюлингер «Практика психологического давления». Москва, «Омега-Л», 2007 12. Ходаков АИ. Психология успешных продаж. -СПБ: Питер, 2001. 		
--	--	--	--

Критерии оценок результатов учебной деятельности:

- систематизированные и полные знания по всем разделам учебной программы дисциплины «Стратегии ведения переговоров»;
- использование научной терминологии, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
- владение практическим инструментарием учебной дисциплины «Стратегии ведения переговоров», умение его использовать при решении ситуаций;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Стратегии ведения переговоров»;
- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Лебедева ММ. Вам предстоит переговоры. - М., 2007.
2. Лебедева ММ. Политическое урегулирование конфликтов. - М.: Аспект Пресс, 1997.
3. «Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми» Уильям Юри Москва, «Эксмо», 2008.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

11. Адаме С. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры. - Мн., 1998.
12. Вачков ИВ. Основы технологии группового тренинга.
13. Головина АС. Деловые переговоры. - СПб.: Питер, 2007.
14. Гэвин Кеннеди. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. Аль пина Бизнес Букс; 2007.
15. Джонсон Д.У. Тренинг общения и развития. -М.: «Прогресс», 2000.
16. Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». М., «Вильяме», 1999.
17. Доценко ЕЛ. Психология манипуляции. М., МГУ, 1996.
18. КаррасЧ. Искусство ведения переговоров. - М.: ЭКСМО, 1997.
19. Козлов В.В. «Конфликт: участвовать или создавать» Москва: «Эксмо», 2008
20. Конфликты и переговоры. Практическое руководство для менеджеров. Ростов-на-Дону: «Феникс», 1997.
21. Корэн Л., Гудмэн П. Искусство торговаться или все о переговорах. - Мн. «Эф-Эй-Би», 1995.
22. Кристофер Э., СмитЛ. Тренинг лидерства. - СПб.: Питер, 2001.
23. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. -М., 1996.
24. Менге М. ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. СПб:

к Инструкции по оформлению
диссертации, автореферата и
публикаций по теме диссертации

а) Примеры описания самостоятельных изданий

Характеристика источника	Пример оформления
Один, два или три автора	Котау, А.І. Псторыя Беларуа і сусветная цывілізацыя / А.І. Котау. - 2-е выд. -Мшск : Энцыклапедыкс, 2003. - 168 с.
	Шотт, А.В. Курс лекций по частной хирургии / А.В. Шотт, В. А. Шотт. -Минск : Асар, 2004. - 525 с.
	Чикатуева, Л.А. Маркетинг : учеб. пособие / Л.А. Чикатуева, Н.В. Третьякова ; под ред. В.П. Федько. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. - 413 с.
	Дайнеко, А.Е. Экономика Беларуси в системе всемирной торговой организации / А.Е. Дайнеко, Г.В. Забавский, М.В. Василевская ; под ред. А.Е. Дайнеко. - Минск : Ин-т аграр. экономики, 2004. - 323 с.
Четыре и более авторов	Культурология : учеб. пособие для вузов / СВ. Лапина [и др.] ; под общ. ред. СВ. Лапиной. - 2-е изд. - Минск : ТетраСистемс, 2004. - 495 с.
	Комментарий к Трудовому кодексу Республики Беларусь / И.С. Андреев [и др.] ; под общ. ред. Г. А. Василевича. - Минск : Амалфея, 2000. - 1071 с.
	Основы геологии Беларуси / А.С Махнач [и др.] ; НАЛ Беларуси, Ин-т геол. наук ; под общ. ред. А.С. Махнача. - Минск, 2004. - 391 с.
Коллективный автор	Сборник нормативно-технических материалов по энергосбережению / Ком. по энергоэффективности при Совете Министров Респ. Беларусь ; сост. А.В. Филипович. - Минск : Лоранж-2, 2004. - 393 с.
	Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Нац. комис. по устойчивому развитию Респ. Беларусь ; редкол.: Л.М. Александрович [и др.]. - Минск : Юнипак, 2004. - 202 с.
	Военный энциклопедический словарь / М-во обороны Рос. Федерации, Ин-т воен. истории ; редкол.: А.П. Горкин [и др.]. - М. : Большая рос. энцикл. : РИПОЛ классик, 2002. - 1663 с.
Многотомное издание	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - 6 т.
	Псторыя Беларуа : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалггай (XVII-XVIII ст.) / Ю. Бохан [і шш.]. - 2004. - 343 с. ; Т. 4 : Беларусь у складзе Расшскай іМнербii (канец XVIII-пачатак XX ст.) / М. Ві4 [і шш.]. -2005. - 518 с.

Характеристика источника	Пример оформления
	Багдановіч, М. Поуны збор творау : у 3 т. / М. Багдановіч. - 2-е выд. -Мшск : Беларус. навука, 2001. - 3 т.
Отдельный том в многотомном издании	Псторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 3 : Беларусь у часы Рэчы Паспалгай (XVII-XVIII ст.) / Ю. Бохан [і шш.]. - 2004. - 343 с.
	Псторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. -Мшск : Экаперспектыва, 2000-2005. - Т. 4 : Беларусь у складзе Расшскай імперыі (канец XVII-пачатак XX ст.) / М. Біч [і шш.]. - 2005. - 518 с.
	Багдановіч, М. Поуны збор творау : у 3 т. / М. Багдановіч. - 2-е выд. -Мшск : Беларус. навука, 2001. - Т. 1 : Вершы, паэмы, пераклады, наследаванш, чарнавыя наюды. - 751 с.
	Российский государственный архив древних актов : путеводитель : в 4 т. / сост.: М.В. Бабич, Ю.М. Эскин. - М. : Археогр. центр, 1997. - Т. 3, ч. 1.-720 с.
Законы и законодательные материалы	Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.). - Минск : Амалфея, 2005. - 48 с.
	Конституция Российской Федерации : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. : офиц. текст. - М. : Юрист, 2005. - 56 с.
	О нормативных правовых актах Республики Беларусь : Закон Респ. Беларусь от 10 янв. 2000 г. № 361-3 : с изм. и доп. : текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. - Минск : Дикта, 2004. - 59 с.
	Инвестиционный кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей 30 мая 2001 г. : одобр. Советом Респ. 8 июня 2001 г. : текст Кодекса по состоянию на 10 февр. 2001 г. - Минск : Амалфея, 2005. - 83 с.
Сборник статей, трудов	Информационное обеспечение науки Беларуси : к 80-летию со дня основания ЦНБ им. Я. Коласа НАЛ Беларуси : сб. науч. ст. / НАЛ Беларуси, Центр, науч. б-ка ; редкол. : Н.Ю. Березкина (отв. ред.) [и др.]. -Минск, 2004. - 174 с.
	Современные аспекты изучения алкогольной и наркотической зависимости : сб. науч. ст. / НАЛ Беларуси, Ин-т биохимии ; науч. ред. В.В. Лелевич. - Гродно, 2004. - 223 с.
Сборники без общего заглавия	Певзнер, Л. Английское в английском искусстве / Л. Певзнер ; пер. О.Р. Демидовой. Идеологические источники радиатора "роллс-ройса" / Э. Панофский ; пер. Л.Н. Житковой. - СПб. : Азбука-классика, 2004. - 318 с.
Материалы конференций	Глобализация, новая экономика и окружающая среда: проблемы общества и бизнеса на пути к устойчивому развитию : материалы 7 Междунар. конф. Рос. о-ва экол. экономики, Санкт-Петербург, 23-25 июня 2005 г. / С.-Петерб. гос. ун-т ; под ред. И.П. Бойко [и др.].-СПб., 2005.-395 с.
	Правовая система Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы развития : материалы V межвуз. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, Гродно, 21 апр. 2005 г. /Гродн. гос. ун-т ; редкол.: О.Л. Толочко (отв. ред.) [и др.]. - Гродно, 2005. - 239 с.

Характеристика источника	Пример оформления
Инструкция	<p>Инструкция о порядке совершения операций с банковскими пластиковыми карточками : утв. Правлением Нац. банка Респ. Беларусь 30.04.04 : текст по состоянию на 1 дек. 2004 г. - Минск : Дикта, 2004. -23 с.</p> <p>Инструкция по исполнительному производству : утв. М-вом юстиции Респ. Беларусь 20.12.04. - Минск : Дикта, 2005. - 94 с.</p>
Учебно-методические материалы	<p>Горбатов, Н. А. Общая теория государства и права в вопросах и ответах : учеб. пособие / Н. А. Горбатов ; М-во внутр. дел Респ. Беларусь, Акад. МВД. - Минск, 2005. - 183 с.</p> <p>Использование креативных методов в коррекционно-развивающей работе психологов системы образования : учеб.-метод, пособие : в 3 ч. / Акад. последиплом. образования ; авт.-сост. Н.А. Сакович. - Минск, 2004. - Ч. 2 : Сказкотерапевтические технологии. - 84 с.</p> <p>Корнеева, И. Л. Гражданское право : учеб. пособие : в 2 ч. / И. Л. Корнеева. - М. : РИОР, 2004. -Ч. 2. - 182 с.</p> <p>Философия и методология науки : учеб.-метод, комплекс для магистратуры / А.И. Зеленков [и др.] ; под ред. А.И. Зеленкова. - Минск : Изд-во БГУ, 2004. - 108 с.</p>
Информационные издания	<p>Реклама на рубеже тысячелетий : ретросп. библиогр. указ. (1998-2003) / М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. публич. науч.-техн. б-ка России ; сост.: В.В. Климова, О.М. Мещеркина. -М., 2004. - 288 с.</p> <p>Щадов, И.М. Технологическая-экономическая оценка экологизации угледобывающего комплекса Восточной Сибири и Забайкалья / И.М. Щадов. - М. : ЦНИЭИуголь, 1992. - 48 с. - (Обзорная информация / Центр, науч.-исслед. ин-т экономики и науч.-техн. информ. уголь, промети).</p>
Каталог	<p>Каталог жесткокрылых (Coleoptera, Insecta) Беларуси / О.Р. Александрович [и др.] ; Фонд фундам. исслед. Респ. Беларусь. - Минск, 1996. - 103 с.</p> <p>Памятные и инвестиционные монеты России из драгоценных металлов, 1921-2003 : каталог-справочник/ред.-сост. Л.М. Пряжникова. -М. : ИнтерКрим-пресс, 2004. - 462 с.</p>
Авторское свидетельство	<p>Инерциальный волнограф : а. с. 1696865 СССР, МКИ5 G 01 C 13/00 / Ю.В. Дубинский, Н.Ю. Мордашова, А.В. Ференц ; Казан, авиац. ин-т. -№ 4497433 ; заявл. 24.10.88 ; опубл. 07.12.91 //Открытия. Изобрет. -1991. -№45. - С. 28.</p>
Патент	<p>Способ получения сульфокатионита : пат. 6210 Респ. Беларусь, МПК7 С 08 J 5/20, С 08 G 2/30 / Л.М. Ляхнович, СВ. Покровская, И.В. Волкова, СМ. Ткачев ; заявитель Полоц. гос. ун-т. - № а 0000011 ; заявл. 04.01.00 ; опубл. 30.06.04 // Афшыйны бюл. / Нац. цэнтр штэлектуал. уласнасц. -2004. - № 2. - С. 174.</p>
Стандарт	<p>Безопасность оборудования. Термины и определения : ГОСТ ЕН 1070— 2003. -Введ. 01.09.04. - Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. -21 с.</p>

Характеристика источника	Пример оформления
Нормативно-технические документы	Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок декларирования соответствия продукции. Основные положения = Национальная система подтверждения соответствия Республики Беларусь. Порядок декларирования соответствия продукции. Основные положения : ТКП 5.1.03-2004. - Введ. 01.10.04. - Минск : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2004. - 9 с.
	Государственная система стандартизации Республики Беларусь. Порядок проведения экспертизы стандартов : РД РБ 03180.53-2000. - Введ. 01.09.00. - Минск : Госстандарт : Белорус, гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2000. - 6 с.
Препринт	Губич, Л.В. Подходы к автоматизации проектно-конструкторских работ в швейной промышленности / Л.В. Губич. - Минск, 1994. - 40 с. -(Препринт / Акад. наук Беларуси, Ин-т техн. кибернетики ; №3).
	Прогноз миграции радионуклидов в системе водосбор - речная сеть / В.В. Скурат [и др.]. - Минск, 2004. - 51 с. - (Препринт / НАН Беларуси, Объед. ин-т энергет. и ядер, исслед. - Сосны ; ОИЭЯИ-15).
Отчет о НИР	Разработка и внедрение диагностикума аденовирусной инфекции птиц : отчет о НИР (заключ.) / Всесоюз. науч.-исслед. ветеринар, ин-т птицеводства ; рук. темы А.Ф. Прохоров. - М., 1989. - 14 с. - №ГР 01870082247.
	Комплексное (хирургическое) лечение послеоперационных и рецидивных вентральных грыж больших и огромных размеров : отчет о НИР / Гродн. гос. мед. ин-т ; рук. В.М. Колтонюк. - Гродно, 1994. - 42 с. - №ГР 1993310.
Депонированные научные работы	Влияние деформации и больших световых потоков на люминесценцию монокристаллов сульфида цинка с микропорами / В.Г. Клюев [и др.] ; Воронеж, ун-т. - Воронеж, 1993. - 14 с. - Деп. в ВИНТИ 10.06.93, № 1620-В93 // Журн. приклад, спектроскопии. - 1993. - Т. 59, № 3/4. - С. 368.
	Сагдиев, А.М. О тонкой структуре субарктического фронта в центральной части Тихого океана / А.М. Сагдиев ; Рос. акад. наук, Ин-т океанологии. - М., 1992. - 17 с. - Деп. в ВИНТИ 08.06.92, № 1860-82 // РЖ : 09. Геофизика. - 1992. - № 11/12. - 11В68ДЕП. - С. 9.
	Широков, А.А. Исследование возможности контроля состава гальванических сред абсорбционно-спектроскопическим методом / А.А. Широков, Г.В. Титова ; Рос. акад. наук, Ульянов, фил. ин-та радиотехники и электроники. - Ульяновск, 1993. - 12 с. - Деп. в ВИНТИ 09.06.93, № 1561-В93 // Журн. приклад, спектроскопии. - 1993. - № 3/4. - С. 368.
Автореферат диссертации	Иволгина, Н.В. Оценка интеллектуальной собственности : на примере интеллектуальной промышленной собственности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 ; 08.00.05 / Н.В. Иволгина ; Рос. экон. акад. - М., 2005. - 26 с.
	Шакун, Н.С. Юрыла-Мяфодзлеуская традыцыя на Тураушчыне : (да праблемы лакальных тыпау старажытнаславянскай мовы) : аўтарэф. дыс. ... канд. фшал. навук : 10.02.03 / Н.С. Шакун ; Беларус. дзярж. ун-т. - Мшск, 2005. - 16 с.
Диссертация	Анисимов, П.В. Теоретические проблемы правового регулирования защиты прав человека : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01 / П.В. Анисимов. - Н. Новгород, 2005. - 370 л.

Характеристика источника	Пример оформления
	Лук'янюк, Ю.М. Сучасная беларуская фшасофская тэрмшалопа : (семантычныя і структурныя аспекты) : дыс. ... канд. фшал. навук : 10.02.01 / Ю.М. Лук'янюк. - Мшск, 2003. - 129 л.
Архивные материалы	1. Архив Гродненского областного суда за 1992 г. - Дело № 4/8117. 2. Архив суда Центрального района г. Могилева за 2001 г. - Уголовное дело № 2/1577. Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). 1. Фонд 277. - Оп. 1. - Д. 1295-1734. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Могилевской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. 2. Фонд 277. - Оп. 1. - Д. 802-1294, 4974-1978, 4980-1990, 4994-5000, 5002-5013, 5015-5016. Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. 3. Фонд 277.-Оп. 2, 5, 6, 7,8.
Электронные ресурсы	Театр [Электронный ресурс] : энциклопедия : по материалам изд-ва "Большая российская энциклопедия" : в 3 т. - Электрон, дан. (486 Мб). - М. : Кордис & Медиа, 2003. - Электрон, опт. диски (CD-ROM) : зв., цв. - Т. 1 : Балет. - 1 диск ; Т. 2 : Опера. - 1 диск ; Т. 3 : Драма. - 1 диск. Регистр СНГ - 2005 : промышленность, полиграфия, торговля, ремонт, транспорт, строительство, сельское хозяйство [Электронный ресурс]. -Электрон., текстовые дан. и прогр. (14 Мб). - Минск : Комлев И.Н., 2005. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).
Ресурсы удаленного доступа	Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2005. -Режим доступа : http://www.pravo.by . - Дата доступа : 25.01.2006. Proceedings of a mini-symposium on biological nomenclature in the 21 st centry [Electronic resource] / ed. J.L. Reveal. - College Park M.D., 1996. -Mode of access : http://www.inform.ind.edu/PBIO/brum.html . - Date of access : 14.09.2005.

б) примеры описания составных частей изданий

Характеристика источника	Пример оформления
Составная часть книги	Михнюк, Т.Ф. Правовые и организационные вопросы охраны труда / Т.Ф. Михнюк // Безопасность жизнедеятельности : учеб. пособие / Т.Ф. Михнюк. - 2-е изд., испр. и доп. - Минск, 2004. - С. 90-101. Пивоваров, Ю.П. Организация мер по профилактике последствий радиоактивного загрязнения среды в случае радиационной аварии / Ю.П. Пивоваров, В.П. Михалев //Радиационная экология : учеб. пособие / Ю.П. Пивоваров, В.П. Михалев. - М., 2004. - С. 117-122. Ескина, Л.Б. Основы конституционного строя Российской Федерации / Л.Б. Ескина // Основы права : учебник / М.И. Абдулаев [и др.] ; под ред. М.И. Абдулаева. - СПб., 2004. - С. 180-193.
Глава из книги	Бунакова, В. А. Формирование русской духовной культуры / В.А. Бунакова // Отечественная история : учеб. пособие / С.Н. Полторак [и др.] ; под ред. Р.В. Дегтяревой, С.Н. Полторака. - М., 2004. - Гл. 6. - С. 112-125.

Характеристика источника	Пример оформления
	Николаевский, В.В. Проблемы функционирования систем социальной защиты в 1970-1980 годах / В.В. Николаевский // Система социальной защиты : теория, методика, практика / В.В. Николаевский. - Минск, 2004. - Гл. 3. - С. 119-142.
Часть из собрания сочинений, избранных произведений	<p>Плев1ч, Н. Сон у бяссонцу / Н. Плев1ч // 36. тв. : у 23 т. - Мшск, 2003. -Т. 6. - С. 382-383.</p> <p>Сачанка, Б.1. Родны кут / Б.1. Сачанка // Выбр. тв. : у 3 т. - Мшск, 1995. - Т. 3 : Аповесц. - С. 361-470.</p> <p>Пушкин, А.С. История Петра / А.С. Пушкин //Поли. собр. соч. : в 19 т. -М., 1995. - Т. 10. - С. 11-248.</p> <p>Шекспир, В. Сонеты / В. Шекспир // Избранное. - Минск, 1996. - С. 732-749.</p>
Составная часть сборника	<p>Коморовская, О. Готовность учителя-музыканта к реализации лично-ориентированных технологий начального музыкального образования / О. Коморовская // Музыкальная наука и современность: взгляд молодых исследователей : сб. ст. аспирантов и магистрантов БГАМ / Белорус, гос. акад. музыки ; сост. и науч. ред. Е.М. Гороховик. - Минск, 2004. - С. 173-180.</p> <p>Войтешенко, Б.С. Сущностные характеристики экономического роста / Б.С. Войтешенко, И. А. Соболенко // Беларусь и мировые экономические процессы : науч. тр. / Белорус, гос. ун-т ; под ред. В.М. Руденкова. - Минск, 2003. - С. 132-144.</p> <p>Скуратов, В.Г. Отдельные аспекты правового режима закладных в постсоветских государствах / В.Г. Скуратов // Экономико-правовая парадигма хозяйствования при переходе к цивилизованному рынку в Беларуси : сб. науч. ст. / Ин-т экономики НАН Беларуси, Центр исслед. инфраструктуры рынка ; под науч. ред. П.Г. Никитенко. - Минск, 2004. -С. 208-217.</p> <p>Яюменка, Т.С. Аб песенна-эшчнай традыцыі у музычным фальклоры беларусаў / Т.С. Яюменка // Беларуская музыка: гісторыя і традыцыі : зб. навук. арт. / Беларус. дзярж. акад. музыкі ; склад, і навук. рэд. В.А. Антанев1ч. - Мшск, 2003. - С. 47-74.</p>
Статьи из сборников тезисов докладов и материалов конференций	<p>Пеньковская, Т.Н. Роль и место транспортного комплекса в экономике Республики Беларусь / Т.Н. Пеньковская // География в XXI веке: проблемы и перспективы : материалы Междунар. науч. конф., посвящ. 70-летию геогр. фак. БГУ, Минск, 4-8 окт. 2004 г. / Белорус, гос. ун-т, Белорус, геогр. о-во ; редкол.: Н.И Пирожник [и др.]. - Минск, 2004. -С.163-164.</p> <p>Ермакова, Л.Л. Полесский караванный обряд в пространстве культуры / Л.Л. Ермакова// Тураусія чытанш : матэрыялы рэсп. навук.-практ. канф., Гомель, 4 верас. 2004 г. / НАН Беларус^ Гомел. дзярж. ун-т ; рэдкал.: У.1. Коваль [і шш.]. - Гомель, 2005. - С. 173-178.</p> <p>Бочков, А.А. Единство правовых и моральных норм как условие построения правового государства и гражданского общества в Республике Беларусь / А.А. Бочков, Е.Ф. Ивашкевич // Право Беларуси: истоки, традиции, современность : материалы междунар. науч.-практ. конф., Полоцк, 21-22 мая 2004 г. : в 2 ч. /Полоц. гос. ун-т ; редкол.: О.В. Мартышин [и др.]. -Новополоцк, 2004. -Ч. 1. - С. 74-76.</p>

Характеристика источника	Пример оформления
Статья из продолжающегося издания	Ипатьев, А.В. К вопросу о разработке средств защиты населения в случае возникновения глобальных природных пожаров / А.В. Ипатьев, А.В. Василевич // Сб. науч. тр. / Ин-т леса НАН Беларуси. - Гомель, 2004. - Вып. 60 : Проблемы лесоведения и лесоводства на радиоактивно загрязненных землях. - С. 233-238.
Статья из журнала	<p>Бандаровіч, В.У. Дзеясловы і іх дэрываты у старабеларускай музычнай лексыцы / В.У. Бандаровіч // Весн. Беларус. дзярж. ун-та. Сер. 4, Фшалопя. Журналнотыка. Педагопка. - 2004. - № 2. - С. 49-54.</p> <p>Влияние органических компонентов на состояние радиоактивного стронция в почвах / Г.А. Соколик [и др.] // Вес. Нац. акад. навук Беларусь Сер. им. навук. - 2005. - № 1. - С. 74-81.</p> <p>Масляншына, І. Жанчыны у псторыі Беларусі / І. Масляншына, М. Багадзяж // Беларус. пет. часоп. - 2005. - № 4. - С. 49-53.</p> <p>Boyle, A.E. Globalising environmental liability: the interplay of national and international law / A.E. Boyle // J. of Environmental Law. - 2005. - Vol. 17, № 1. - P. 3-26.</p> <p>Caesium-137 migration in Hungarian soils / P. Szerbin [et al] // Science of the Total Environment. - 1999. - Vol. 227, № 2/3. - P. 215-227.</p>
Статья из газеты	<p>Дубовік, В. Молодые леса зелены / В. Дубовік // Рэспублша. - 2005. - 19 крас. - С. 8.</p> <p>Ушкоу, Я. 3 псторыі лімаускай крытыю / Я. Ушкоу // ЛіМ. - 2005. - 5 жн. - С. 7.</p>
Статья из энциклопедии, словаря	<p>Аляхновіч, М.М. Электронны мкраскоп / М.М. Аляхновіч // Беларус. энцыкл. : у 18 т. - Мшск, 2004. - Т. 18, кн. 1. - С. 100.</p> <p>Витрувий // БСЭ. - 3-е изд. - М., 1971. - Т. 5. - С. 359-360.</p> <p>Дарашэвіч, Э.К. Храптовіч І.І. / Э.К. Дарашэвіч // Мыслшчелі і асветніш Беларусі (X-XIX стагоддзі) : энцыкл. давед. / склад. Г.А. Маслыка ; гал. рэд. Б.І. Сачанка. - Мшск, 1995. - С. 326-328.</p> <p>Мяснікова, Л. А. Природа человека / Л. А. Мяснікова // Современный философский словарь / под общ. ред. В.Е. Кемерова. - М., 2004. - С. 550-553.</p>
Рецензии	<p>Крауцэвіч, А. [Рэцэнзія] / А. Крауцэвіч // Беларус. пет. зб. - 2001. - № 15. - С. 235-239. - Рэц. на кн.: Псторыя Беларусі : у 6 т. / рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.) [і шш.]. - Мшск : Экаперспектыва, 2000. - Т. 1 : Старажытная Беларусь / В. Вяргей [і шш.]. - 351 с.</p> <p>Пазнякоу, В. Крыху пра нашыя нацыянальныя рысы / В. Пазнякоу // Arche = Пачатак. - 2001. - № 4. - С. 78-84. - Рэц. на кн.: Лакотка, А.І. Нацыянальныя рысы беларускай архгэктурны / А.І. Лакотка. - Мшск : Ураджай, 1999. - 366 с.</p>
Законы и законодательные материалы	<p>О размерах государственных стипендий учащейся молодежи : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 апр. 2004 г., № 468 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. - 2004. - № 69. -5/14142.</p> <p>Об оплате труда лиц, занимающих отдельные государственные должности Российской Федерации : Указ Президента Рос. Федерации, 15 нояб. 2005 г., № 1332 // Собр. законодательства Рос. Федерации. -2005.-№47.-Ст. 4882.</p>

Характеристика источника	Пример оформления
	<p>О государственной пошлине : Закон Респ. Беларусь, 10 янв. 1992 г., № 1394-ХП : в ред. Закона Респ. Беларусь от 19.07.2005 г. // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2006.</p> <p>О государственной службе российского казачества : федер. Закон Рос. Федерации, 5 дек. 2005 г., № 154-ФЗ // Консультант Плюс : Версия Проф. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». -М., 2006.</p> <p>Об утверждении важнейших параметров прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006 год : Указ Президента Респ. Беларусь, 12 дек. 2005 г., № 587 // Эталон - Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. -Минск, 2006.</p>
Архивные материалы	<p>Описание синагоги в г. Минске (план части здания синагоги 1896 г.) // Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). - Фонд 454. - Оп. 3. - Д. 21. - Л. 18-19.</p> <p>Дела о выдаче ссуды под залог имений, находящихся в Минской губернии (имеются планы имений) 1884-1918 гг. // Центральный исторический архив Москвы (ЦИАМ). - Фонд 255. - Оп. 1. - Д. 8021294, 4974-4978, 4980-4990, 4994-5000, 5015-5016.</p>
Составная часть CD-ROMа	<p>Введенский, Л.И. Судьбы философии в России / Л.И. Введенский // История философии [Электронный ресурс] : собр. тр. крупнейших философов по истории философии. - Электрон, дан. и прогр. (196 Мб). - М., 2002. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM) : зв., цв.</p>
Ресурсы удаленного доступа	<p>Козулько, Г. Беловежская пуца должна стать мировым наследием / Г. Козулько // Беловежская пуца - XXI век [Электронный ресурс]. - 2004. - Режим доступа : http://bp21.org.by/ru/art/a041031.html. - Дата доступа : 02.02.2006.</p> <p>Лойша, Д. Республика Беларусь после расширения Европейского Союза: шенгенский процесс и концепция соседства / Д. Лойша // Белорус, журн. междунар. права [Электронный ресурс]. - 2004. - № 2. -Режим доступа : http://www.cenunst.bsu.by/journal/2004.2/01.pdf. - Дата доступа : 16.07.2005.</p> <p>Статут Международного Суда // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. - 2005. - Режим доступа : http://www.un.org/russian/documen/basicdoc/statut.htm. - Дата доступа : 10.05.2005.</p> <p>Cryer, R. Prosecuting international crimes : selectivity and the international criminal law regime / R. Cryer // Peace Palace Library [Electronic resource]. - The Hague, 2003-2005. - Mode of access : http://catalogue.ppl.nl/DB=1/SET=3/TTL=11/SHW?FRST=12. -Date of access : 04.01.2006.</p>