
Деловой этикет при переговорах

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье
Где лучше проводить переговоры - в своем офисе или у партнеров
На какой день недели и на какое время лучше всего назначать важные переговоры
Что надеть на встречу с деловыми партнерами
Как подготовить переговорную комнату
Как рассадить участников переговоров за столом
Стоит ли дарить сувениры на переговорах
Как завершить встречу, если договориться не удалось
Также Вы прочитаете
Какие ошибки чаще всего допускают российские бизнесмены на переговорах: наблюдения экспертов

Татьяна Николаева Бизнес-консультант по этикету, Москва

Переговоры - это диалог равных партнеров, а не навязывание собственной позиции. Участники переговоров должны быть готовы идти на компромиссы, воспринимать и уважать чужую точку зрения, аргументированно доказывать, а не продавливать свое мнение. Иными словами, переговоры предполагают следование известным правилам этикета и делового протокола. Знание и соблюдение этих норм помогают наладить конструктивное обсуждение, сосредоточиться на решении профессиональных проблем, свести к минимуму эмоциональное напряжение.

Правила подготовки ж переговорам

Переговоры, в отличие от деловой встречи, завершаются подписанием договора или как минимум протокола о намерениях. Вот почему готовиться к переговорам нужно основательно, продумывая не только их содержательную сторону, но и организационное обеспечение. При этом если выбор аргументов зависит от Ваших знаний и способностей, то организационное обеспечение встречи заранее определено правилами делового протокола. Эти правила нужно просто знать.

Справка

Татьяна Николаева окончила филологический факультет Орловского государственного университета (с отличием); получила дополнительное образование в Московском государственном университете культуры и искусств (по программе «Имиджелогия»), а также на специализированном курсе по деловому протоколу и общегражданскому этикету Дипломатической академии при МИД РФ. Преподает авторский курс «Деловой этикет и имидж руководителя» в Московской высшей школе экономики, Институте коммуникационных технологий, центре корпоративного управления ГУ-ВШЭ; ведет курс «Современный этикет от а до я», мастер-класс «Застольный этикет». Эксперт по этикету ряда телевизионных каналов (Первого канала, Первого канала бизнеса, «Столицы», СТС, ТВЦ).

Предварительные консультации

Назначать переговоры имеет смысл только в том случае, если в сотрудничестве заинтересованы обе стороны. Поэтому прежде всего нужно выяснить цели партнеров и определить предмет обсуждения. Найти область пересечения интересов помогут предварительные консультации. Когда Вы убедитесь, что партнеры в принципе настроены работать с Вами, приступайте к подготовке переговоров. Поручить эту задачу можно специальной протокольной группе (в крупных компаниях есть даже постоянно действующие протокольные отделы).

Время встречи

Назначая время, исходят из предполагаемой продолжительности переговоров. Обычно удобно выбрать утро - 10 или 11 часов. Если мероприятие началось в первой половине дня, его следует завершить не позднее 17-18 часов. Психологи и физиологи рекомендуют проводить переговоры во вторник, среду и четверг, так как на эти дни приходится пик психической и физиологической активности человека.

Место встречи

Серьезные деловые люди проводят переговоры в офисной обстановке. Сауны и рестораны - не лучшие места для принятия решений. В ресторане можно отметить удачное завершение переговоров или назначить деловую встречу для поддержания партнерских отношений и выяснения взаимных интересов - но не более того.

Переговоры могут проходить как в Вашем офисе, так и у партнеров - оба варианта имеют плюсы и минусы. Общаться на своей территории легче и спокойнее - так же как в спорте играть на своем поле. Однако в этом случае Вам не избежать организационных хлопот (см. *Как подготовить переговорную комнату*). С другой стороны, на чужом поле выше психологическое напряжение. Если компании давно сотрудничают и регулярно проводят переговоры, можно соблюдать очередность: сегодня - мы к вам, а завтра - вы к нам. Бывает

и так, что мероприятие лучше назначить на нейтральной территории. Это полезно, в частности, когда:

- # партнеры находятся в очень натянутых отношениях и никто из них не хочет давать другому даже такого преимущества, как свое поле;

- # нужно обеспечить максимальный паритет на переговорах, чтобы обе стороны были в равных условиях;

- # переговоры планируются конфиденциальные, а офисы как у одного, так и у другого партнера не оснащены какими-либо техническими средствами защиты информации.

Офис для переговоров можно снять во многих бизнес-центрах. Местные специалисты возьмут на себя подготовку помещения, обслуживание переговоров и их техническое обеспечение.

Состав делегации

Количество участников переговоров с каждой стороны и их должностной уровень должны быть примерно одинаковыми. Глава делегации - это сотрудник, принимающий окончательное решение как по предмету переговоров, так и относительно соблюдения утвержденного порядка. Обычно делегацию возглавляет руководитель компании, но бывают исключения. Например, если какой-то специалист лучше владеет техникой переговоров или если директор назначен недавно и еще недостаточно разобрался в ситуации, то руководить делегацией может другой человек. В таком случае все полномочия на время переговоров и вся ответственность за принятие решений ложатся на главу делегации, и Генеральному Директору нужно об этом помнить. Представители компании должны беспрекословно подчиняться решениям главы делегации. Большая ошибка - в ходе переговоров затеять спор между собой или подвергнуть сомнению решение руководителя.

Документы и раздаточные материалы

Проекты всех решений, договоров, соглашений следует подготовить заранее. Учтите, что в названия

таких документов обязательно нужно включить слово «проект». Заранее продумайте, какие информационные материалы могут пригодиться во время переговоров. Важные сведения в нужный момент должны быть под рукой. Нельзя заставлять участников ждать, пока секретарь отыщет необходимые документы или дозвонится человеку, обладающему требуемой информацией. Печатные материалы следует подготовить в достаточном количестве и в одинаковой для всех участников комплектации. Оправдания вроде «для Вас осталась не очень качественная копия» оскорбительны.

Кроме того, есть смысл заранее собрать сведения об участниках переговоров со стороны партнеров, прежде всего - о Генеральном Директоре. Когда знаешь о партнере все или почти все, повлиять на результат встречи становится проще. Может пригодиться любая информация - и о кулинарных предпочтениях Генерального Директора, и о том, какую книгу он недавно прочитал.

Убедитесь, что у всех членов Вашей делегации достаточное количество визитных карточек.

Сувениры для партнеров

При желании можно подготовить небольшие подарки для участников переговоров. Сувениры не должны быть громоздкими или дорогими. Их полезно снабдить символикой фирмы. Генеральному Директору предназначаются отличные от других подарки, как правило - более ценные. Хороший тон - предупредить партнеров о приготовленных сувенирах (через протокольные группы или отделы), чтобы они не оказались в неловком положении из-за невозможности проявить ответную вежливость.

Дресс-код

Мужчинам на переговоры следует надевать темные костюмы и светлые рубашки. Галстук не должен быть пестрым и многоцветным. Лучше остановить свой выбор на темном галстуке в некрупный светлый горошек или в диагональную светлую полоску. Обувь - классические черные туфли со шнурками (оксфорды); из декоративных элементов допустим только шов, отделяющий мысок туфли. Лакирован-

не дает своей визитки или на ней не указаны его личный e-mail и телефон, партнеры могут сделать вывод, что руководитель не намерен контролировать ход дальнейшего сотрудничества.

ная обувь или обувь из кожи экзотических животных (крокодилов, змей, страусов) неприемлема.

Лучшей одеждой для женщин, участвующих в переговорах, будет темный деловой костюм (жакет с юбкой или платьем). В дополнение к костюму лучше выбрать светлую блузку рубашечного покроя, прозрачные колготки телесного цвета, черные туфли-лодочки на невысоком каблуке (3-5 см) с минимальным декором. Галстук вроде мужского, как бы моден он ни был, женщине надевать на подобные мероприятия нельзя - таково неписаное правило делового мира. Допустимы немногочисленные украшения, строгие и неброские. Исключаются серьги наподобие цыганских и любые браслеты.

Правила поведения в процессе переговоров

На переговоры следует прибыть вовремя. Опоздание - это нарушение протокола; оно может быть расценено как неуважение к другой стороне или даже как оскорбление. Если Ваша делегация задержалась ненадолго по непредвиденным причинам, надо принести извинения. Если же Вы опоздали больше чем на 15 минут, Генеральный Директор принимающей стороны имеет полное право перепоручить переговоры помощникам или отказаться от встречи в этот день (см. также: *Какие ошибки российских переговорщиков отмечают зарубежные эксперты*).

Встреча гостей

Если Ваша компания - принимающая сторона, то к назначенному времени все члены Вашей делегации должны в полном составе собраться в комнате для переговоров. Гости встречает сотрудник, не участвующий в мероприятии. Он провожает их в переговорную. Первым здоровается и представляется глава делегации принимающей стороны, затем - глава делегации гостей. После этого руководитель делегации хозяев предлагает всем занять свои места.

Рассадка переговорщиков

Первым занимает свое место глава делегации хозяев. Остальные рассаживаются в соответствии с расставленными табличками. Один из самых распространенных вариантов рассадки такой. Делегации размещаются друг напротив друга, занимая каждая свою (длинную) сторону стола. При этом Генеральные Директора располагаются в центре друг напротив друга. По правую руку от главы делегации садится второй по значимости сотрудник, по левую - третий, следующим справа - четвертый, следующим слева - пятый и т. д. Эксперты и переводчики, участвующие во встрече, но не входящие в состав переговорщиков, располагаются слева и чуть позади от главы делегации. Замечу, что не соблюсти предписанную хозяевами рассадку и сесть на чужое место считается дурным тоном. Такое мог себе позволить только Джордж Буш-младший, когда был президентом США. На одном из саммитов «большой восьмерки» он бесцеремонно расположился рядом с канцлером Германии Ангелой Меркель, заняв место британского премьера Гордона Брауна. Усилия организаторов, которые попытались обратить внимание Буша на кувертную карточку, ни к чему не привели. Он сделал вид, что не понимает, чего от него хотят, и этим очень развлек мировое сообщество.

Обмен визитками

После того как все заняли места, глава принимающей стороны представляет членов своей делегации (независимо от того, знакомы участники пере-

Как подготовить переговорную комнату

Прежде всего нужно обеспечить чистоту и порядок. На столах должны лежать письменные принадлежности. На них может быть нанесена Ваша фирменная символика, но это необязательно. По традиции комнату украшают цветами. Если цветы решено поставить на столе, выберите низкие или лежащие букеты: они не будут закрывать участников друг от друга. Высоких букетов на переговорном столе быть не должно, но их можно расположить в других местах. На стол нужно поставить бутылки с минеральной водой без газа (заранее их не вскрывают) и безупречно чистые стаканы. Не забудьте проследить за порядком в местах общего пользования (коридорах, холлах, вестибюле, туалетах) на всей территории офиса. Также следует выбрать место для курения и сообщить гостям, как туда пройти.

По материалам автора статьи

говоров друг с другом или нет). Затем свою команду представляет глава делегации гостей. Если на переговорах присутствует меньше десяти человек, участники обмениваются визитными карточками. Каждый передает свою визитку партнеру, сидящему напротив. Полученную карточку можно убрать в нагрудный карман пиджака или положить перед собой, чтобы иметь возможность уточнить имя партнера, если случится его забыть. Это особенно удобно, когда для рассадки на переговорах используются не вертикальные таблички, а лежащие кувертные карточки. Если переговорщиков много, то обмен визитками за столом неуместен. В этом случае у каждого участника должен быть полный список членов делегации партнера (с фамилиями, полными именами и отчествами, должностями). А возможность обменяться визитками у членов делегаций будет позже, во время перерыва или по завершении встречи.

Начало переговоров

Начинает переговоры Генеральный Директор принимающей стороны. Он же следит за тем, чтобы в ходе мероприятия не возникало продолжительных пауз. Наступившее молчание может быть воспринято гостями как намек на окончание встречи. Не следует приступать к теме переговоров с места в карьер. Для начала нужно обменяться несколькими фразами на отвлеченную тему: о погоде, о взаимовыгодном сотрудничестве в прошлом. Темы, способные вызвать разногласия (религия, политика, спортивные пристрастия, национальные особенности), должны быть исключены из предварительной беседы. После этого глава делегации хозяев предлагает перейти к теме переговоров. Генеральный Директор может передавать слово для выступления другим членам своей делегации, а также экспертам и советникам. Перебивать выступление партнеров не принято.

Перерывы в ходе встречи

Мобильные телефоны на время переговоров следует отключить. Все перерывы (например, на обед) должны быть запланированы заранее. Чтобы собравшихся не беспокоили, на дверь можно повесить предупреждение «Не входить! Идут переговоры». Секретарь имеет право зайти только по просьбе главы делегации хозяев. Если же в помещении все-таки появился посторонний человек, руководитель делегации принимающей стороны должен потребовать от него немедленно удалиться.

Запись беседы

В деловой практике принято вести запись переговоров. Это делается по-разному: одни составляют протоколы от руки, другие набирают их на компьютере, третьи записывают выступления на диктофон. Но чтобы начать запись, нужно уведомить об этом обе стороны и получить их согласие. Записывать переговоры может как технический сотрудник, так и член делегации.

Завершение переговоров

К концу встречи нужно разрядить атмосферу. Для этого можно, например, предложить участникам

Какие ошибки российских переговорщиков отмечают зарубежные эксперты

Восприятие собеседника как противника.

Подозрительность, скрытность, враждебность (чего стоит одно желание скрыть этический кодекс компании, которым во всем мире принято гордиться).

«Мессианские» амбиции - представление, что Россия (или конкретный город, регион) лучше всех, а в других странах (городах, регионах) все делают неправильно.

Коллективистское мышление (объясняется тяжелым историческим наследием). Проявляется в неготовности брать на себя ответственность: начальник ссылается на заместителя, заместитель - на заместителя заместителя и т. д.

Склонность к авторитарному поведению, означающая абсолютную непрозрачность информации для коллектива. Этот подход тоже имеет глубокие исторические корни (отношения барина и крепостного).

Жесткий стиль ведения переговоров, нежелание идти на уступки.

Громкая речь, «нет» без альтернативы.

Стремление уйти от обсуждения сложных вопросов. Беседу уведат в другое русло - меняя тему, чтобы потом уже не возвращаться к «неудобной» проблеме, предлагая дополнительное чаепитие или просмотр чего-либо, не относящегося к обсуждаемому вопросу, и т. п.

Манипулирование. Бывает, например, что делегация намеренно опаздывает на переговоры, чтобы показать, кто здесь главный (так как начальство всегда опаздывает). Если же опаздывает делегация партнера, ей указывают на это со всей строгостью.

Неумение и нежелание ориентироваться в особенностях национальной и региональной психологии партнеров.

Неумение оформлять переговорную документацию.

Неадекватный внешний вид. Зачастую слишком нарядная, вычурная одежда.

Дурные манеры. Один раз, к примеру, переговоры вела дама - директор кадрового департамента. Она была одета в зеленый деловой костюм и при этом обута в белые босоножки. Указывая пальцем туда, где должны были расположиться визитеры, она приговаривала: «Прошу вас, господа!».

Невыполнение обещаний, данных во время переговоров.

По материалам Ирины Денисовой, тренера-консультанта, эксперта в области деловой культуры, Москва

снять пиджаки. С этой инициативой может выступить только глава делегации принимающей стороны. Пока не окончена официальная, протокольная, часть мероприятия (и ведется съемка), делать такое предложение не стоит. Инициатива окончания переговоров остается за руководителем делегации гостей. Как правило, переговоры завершаются принятием какого-либо решения, которое оформляется документально. От каждой стороны документ подписывает уполномоченное лицо (или лица), после чего обоим партнерам выдается свой экземпляр документа. По итогам встречи составляется отчет, который может высылаться на утверждение другой стороне. Достигнутые на переговорах соглашения - как письменные, так и устные - должны неукоснительно соблюдаться, так как главный принцип делового этикета - держать данное слово.

По завершении мероприятия можно обмениваться сувенирами. Полученные подарки не разворачивают и не рассматривают.

Переговоры не всегда заканчиваются удовлетворительно для обеих сторон. Иногда участники встречи принимают решение отложить подписа-

ние соглашения, чтобы лучше обдумать их условия или последствия сделки. В этом случае нужно обсудить с партнерами дату следующего раунда переговоров. Если становится ясно, что прийти к согласию не удастся ни сейчас, ни позже, не стоит ставить ультиматумы или выходить, хлопнув дверью. Глава делегации гостей должен просто объявить, что разница во мнениях слишком велика, поблагодарить за совместную работу, попрощаться и уйти вместе со своими подчиненными.

Экспертное мнение

Николас Коро Главный куратор исследовательского центра бренд-менеджмента и бренд-технологий группы компаний «Реланд», член совета Гильдии маркетологов, председатель комитета по международным делам Союза маркетологов России, член комитета по маркетингу ТПП РФ, Москва

К сожалению, российские бизнесмены обычно вспоминают о деловом этикете лишь на переговорах с зарубежными партнерами. Впрочем, в последние годы бизнес-этикет перестал быть экзотикой - по крайней мере, в мегаполисах и столицах регионов. Следование принятым в бизнес-сообществе правилам поведения теперь свидетельствует о статусе предпринимателя. Такое, пусть и несколько искаженное, представление о предназначении этикета повлекло положительные изменения. К тому же становится

Справка

Николас Коро - специалист в области брендинга. По итогам 2005 года признан лучшим в России консультантом по маркетингу из числа работающих с реальным бизнесом (по версии журнала «Секрет фирмы»), входит в десятку самых влиятельных российских маркетинговых специалистов и топ-100 лучших маркетологов современной России. Автор пяти книг, в том числе бестселлера «Успешный стиль ведения бизнеса. Ждешь удачу? Смени галстук!» (совместно с Э. Каракоз; СПб. [и др.]: Питер, 2009). Читает авторский курс по брендингу в АНХ при Правительстве РФ и ГУ-ВШЭ. Единственный человек, получивший от Национальной торговой ассоциации звезду премии «Товар года» за всю десятилетнюю историю награды.