


УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ П.М. МАШЕРОВА»

Факультет филологический

Кафедра общего и русского языкознания

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

 А.М. Мезенко
_____ 20__ г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 С.В. Николаенко
_____ 20__ г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

для специальности (направление специальности)

1-21 05 02 Русская филология

Составитель: А.Н. Деревяго

Рассмотрено и утверждено

на заседании научно-методического совета 17.06.2016 г., протокол № 6

УДК 331.101.3:159.944(075.8)
ББК 65.291.6-21я73+88.809.2я73
В26

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 3 от 28.02.2017 г.

Составитель: доцент кафедры общего и русского языкознания ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат филологических наук **А.Н. Деревяго**

Рецензенты:
кафедра русского языка УО «ВГМУ»;
доцент кафедры белорусского языкознания ВГУ имени П.М. Машерова,
кандидат филологических наук *Е.С. Дедова*

Ведение деловых переговоров для специальности (направление В26 ние специальности) 1-21 05 02 Русская филология : учебно-методический комплекс по учебной дисциплине / сост. А.Н. Деревяго. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2017. – 178 с.

Учебно-методический комплекс предназначен для студентов заочной формы обучения филологического факультета. В настоящем издании нашли отражение основные темы названного курса, представленные в виде заданий для аудиторных занятий и внеаудиторной индивидуальной работы по дисциплине «Ведение деловых переговоров».

УДК 331.101.3:159.944(075.8)
ББК 65.291.6-21я73+88.809.2я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	4
Тематический план занятий	5
Лекционный блок	9
Тема I Деловое общение и управление им	9
Тема II Методологические основы ведения переговоров	22
Тема III Риторический инструментарий деловой речи	37
Тема IV Невербальные средства делового общения	41
Тема V Подготовка к переговорам	57
Тема VI Технология и стратегии ведения переговоров	60
Тема VII Когнитивная техника ведения переговоров	66
Тема VIII Этикет ведения переговоров	78
Тема IX Деловое общение по телефону и прием посетителей	89
Тема X Специфика ведения переговоров в сфере бизнеса и иной деятельности субъектов хозяйствования	98
Тема XI Мультикультурные особенности ведения переговоров ...	101
Тема XII Слагаемые успеха деловых переговоров: анализ проведения деловых переговоров	108
Блок практических занятий	112
Тема 1 Риторический инструментарий деловой речи	112
Тема 2 Невербальные средства делового общения	119
Тема 3 Подготовка к переговорам	125
Тема 4 Технология и стратегии ведения переговоров	128
Тема 5 Этикет ведения переговоров	134
Тема 6 Деловое общение по телефону и прием посетителей	140
Тема 7 Специфика ведения переговоров в сфере бизнеса и иной деятельности субъектов хозяйствования	144
Тема 8 Мультикультурные особенности ведения переговоров ...	147
Тема 9 Слагаемые успеха деловых переговоров: анализ проведения деловых переговоров	151
Блок контроля знаний	154
Литература и источники	162
Глоссарий	166
Персоналии	177

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс ориентирован на обеспечение методического сопровождения аудиторной и внеаудиторной работы студентов заочной формы обучения по усвоению учебной дисциплины «Ведение деловых переговоров» на филологическом факультете. В соответствии с учебным планом специальности 1-21 05 02-03 01 «Русская филология (деловая коммуникация)» и программой студенты должны знать основные принципы и методы ведения переговоров; особенности ведения переговоров в условиях межкультурной коммуникации с учетом кросс-культурных особенностей партнеров; основы делового протокола и деловой этики; принципы моделирования переговорного процесса как многоуровневой системы взаимодействия знаний, верований, предрассудков в решении коммуникативных и иных задач, обусловленных интересами участников коммуникации; стратегию и тактику переговорного процесса и особенности его анализа, рационального использования организационного и ресурсного потенциала, учета личных и корпоративных интересов; уметь применять основные принципы и методы ведения переговоров; анализировать и моделировать переговорный процесс как многоуровневую систему взаимодействия знаний, верований, предрассудков в решении коммуникативных и иных задач и правоотношений субъектов хозяйствования, обусловленных интересами их деятельности; разрабатывать и практически применять стратегию и тактику переговорного процесса на основе анализа и диагностики ситуации, рационального использования организационного и ресурсного потенциала, учета личных и корпоративных интересов, кросс-культурных особенностей партнеров; использовать способы и приемы ведения переговоров, владеть «недозволенными» приемами и техникой контраргументации; формировать эффективную рабочую группу и ориентироваться на объективные ценности и оценки в переговорах для достижения целей, интересов и намерений в системе «субъект»–«субъект» или их представителей; получать и обрабатывать необходимую для переговоров информацию, сопоставлять, анализировать факты и рационально их использовать в контексте переговоров.

Учебный методический материал организован в соответствии с типовым учебным планом по специальности 1-21 05 02-03 01 «Русская филология (деловая коммуникация)» для учебной дисциплины «Ведение деловых переговоров». Ключевые тематические блоки вынесены на теоретическое осмысление и индивидуальную проработку, которая может осуществляться как в рамках аудиторных занятий, так и во внеаудиторное время, предназначенное для самостоятельной подготовки. Практический раздел учебно-методического комплекса содержит материалы для проведения практических занятий, разбит на темы и содержит систему заданий, призванных способствовать выработке устойчивых практических навыков и умений. Раздел контроля знаний формируют материалы текущей аттестации, позволяющие определить соответствие результатов учебной деятельности обучающихся требованиям образовательных стандартов высшего образования.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЗАНЯТИЙ

Наименование тем, их содержание

№ п/п	Наименование тем	Содержание
1	2	3
I	<i>Деловое общение и управление им</i>	Общение как социально-психологическая категория. Виды делового общения. Коммуникативная культура в деловом общении. Управление деловым общением. Психологические основы делового общения.
II	<i>Методологические основы ведения переговоров</i>	Переговоры как многоуровневая система взаимодействия знаний, верований и предубеждений в решении экономических, финансовых, трудовых и иных задач и правоотношений субъектов хозяйствования, обусловленных интересами их деятельности. Переговорные ситуации и способы цивилизованного согласования целей, интересов и намерений в системе «субъект» – «субъект» или их представителей. Организационный и ресурсный контексты переговоров, функциональный и ресурсный контексты переговоров, функциональный и ситуационно-тактические аспекты переговоров. Критерии классификации, типологизации и алгоритмизации переговоров. Стратегии и структура переговорного процесса. Теория потребности (А. Маслоу), ее учет при ведении переговоров.
III	<i>Риторический инструментарий деловой речи</i>	Основные требования к деловому разговору. Техника и этикет речи. Требования к публичному выступлению. Особенности устной деловой речи: монолог, диалог, интервью. Выступление перед аудиторией с презентацией. Основные логические законы в деловой речи. Умозаключение и искусство рассуждения. Логические правила аргументации. Способы опровержения доводов оппонента.
IV	<i>Невербальные средства делового общения</i>	Особенности восприятия информации посредством вербальной и невербальной коммуникации. Общение без слов. Интеграция невербальной информации в деловых переговорах. Зрительный контакт и грамматика глаз личности. Экспрессии лица и исследование мимики. Трактовка взглядов, мимики. Жесты и телодвижения. Трактовка жестов и телодвижений.

		<p>Проксемические особенности невербального делового общения.</p> <p>Анализ различных типов собеседников и правила взаимодействия с ними. Уход от некорректных замечаний собеседников.</p>
V	<i>Подготовка к переговорам</i>	<p>Анализ проблемы и диагностика ситуации. Определение целей, ценностей и концептуальных оценок переговорного процесса. Учет личных и корпоративных интересов участников переговорного процесса.</p> <p>Определение стратегии, тактики, способов и приемов ведения переговоров. Разработка ситуационных моделей ведения переговорного процесса, вариантов поведения и позиций его участников.</p> <p>Организационные и содержательные аспекты переговоров.</p> <p>Подготовка проектов повестки переговоров и итоговых документов. Выбор команды, места, времени, продолжительности и рабочего языка для ведения переговоров.</p> <p>Переписка и обмен информацией между участниками переговоров.</p> <p>Предварительная выработка и последующая корректировка правил ведения переговоров командой, ее участия в протокольных мероприятиях пребывания участников переговорного процесса. Учет технических требований и правил, регулирующих режим пребывания контрапартнеров.</p> <p>Процедурные вопросы, связанные с организацией и проведением переговоров.</p>
VI	<i>Технология и стратегии ведения переговоров</i>	<p>Переговорный процесс, его стадии, альтернативы. Технология как совокупность приемов при ведении переговоров. Этапы проведения переговоров. План - регламент переговоров. Варианты поведения в переговорной ситуации.</p> <p>Особенности начала переговорного процесса. Необходимые навыки ведения деловых переговоров. Различные стили ведения деловых переговоров. Ключевые моменты деловых переговоров. Специфика управления трудными переговорами. Различные типы поведения партнеров на переговорах.</p> <p>Функциональные аспекты переговоров и взаимовыгодное сотрудничество в ходе переговоров. Стратегия и методы ведения переговоров. Стили ведения переговоров, позиционный торг и переговоры по существу. Перего-</p>

		<p>ворное пространство, переговорные ситуации, ценности и оценки в процессе ведения переговоров.</p> <p>Методы ведения переговоров: вариационный, интеграции, уравнивания, компромиссный. Три типа решений при достижении соглашения.</p> <p>Процедура принятия решений на заключительном этапе переговоров.</p>
VII	<i>Когнитивная техника ведения переговоров</i>	<p>Понятие когнитивной структуры личности и ее элементов. Эмоциональные особенности участников переговоров. Использование когнитивных инструментов ведения переговоров. Техника активного восприятия информации.</p> <p>Стратегия «когда?» и стратегия «как и где?», психологическая «война», позиционная «война». Макиавеллизм, собственно стратегии. Приемы управления вниманием и техника постановки вопросов. Выдвижение альтернативных идей. Атмосфера «обороны» и сотрудничества в ходе переговоров, сопричастность, одобрение и согласие, извинение, несогласие, отказ, искусство искушать. Желание уйти от ответа или завершить переговоры. Роль человеческого фактора и интуиции в ведении переговоров.</p> <p>Правила делового разговора. Искусство задавать вопросы: о чем спрашивать, как правильно формулировать вопросы, уровни вопросов. Аргументация. Как отвечать (или не отвечать) на вопросы. Способы активации мышления.</p>
VIII	<i>Этикет ведения переговоров</i>	<p>Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, а также обсуждаемыми проблемами. Сосредоточение на интересах, а не на позициях в переговорах. Создание творческих подходов и расширение вариантов решения проблемы. Противодействие манипулятивным приемам в ходе переговоров. Поведение за рубежом.</p>
IX	<i>Деловое общение по телефону и прием посетителей</i>	<p>Правила ведения делового телефонного общения, когда звонят Вам. Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните Вы. Выбор техники проведения делового телефонного разговора. Принципы рационализации телефонного общения. Соблюдение конфиденциальности.</p> <p>Особенности приема посетителей в офисе. Рационализация своего рабочего времени.</p>

X	<i>Специфика ведения переговоров в сфере бизнеса и иной деятельности субъектов хозяйствования</i>	Переговоры о купле-продаже: основные элементы. Особенности переговоров при заключении контрактов. Переговоры для посредников. Переговоры в отношениях «работодатель-работник» в сфере трудовых отношений. Переговоры при обороте недвижимости. Сделки и переговоры. Переговоры при слиянии и поглощении, купле и продаже акций.
XI	<i>Мультикультурные особенности ведения переговоров</i>	<p>Контекст международных переговоров. Модель культурной среды. Макро- и микрокультура, их место и роль в переговорном процессе. Пять измерений культуры. Ведение деловых переговоров с учетом особенностей представителей различных стран (культур) и их ценностей: основные положения работы Хофстеда (для подготовки к участию в межкультурных переговорах).</p> <p>Специфика национальных стилей ведения деловых переговоров: американского, японского, немецкого, французского, арабского и др. Национальные особенности невербального общения. Разработка стратегии деловых переговоров с учетом разницы культур. Российский стиль ведения деловых переговоров.</p>
XII	<i>Слагаемые успеха деловых переговоров: анализ проведения деловых переговоров</i>	<p>Анализ результатов переговоров и условий выполнения достигнутых договоренностей. Переговоры как инструмент человеческого поведения. Критический анализ поведения сторон.</p> <p>Определение удачных и неудачных результатов переговоров, деловой встречи, совещания. Выявление приемов, оказавших наибольшее впечатление на партнеров, и причины неудовлетворенности противоположной стороны.</p>

ЛЕКЦИОННЫЙ БЛОК

Тема I

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ



Общение – многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности. В едином процессе общения выделяют три стороны:

- 1) **коммуникативную** (обмен информацией);
- 2) **интерактивную** (взаимодействие общающихся);
- 3) **перцептивную** (восприятие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

1) Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но понята и осмыслена. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования. Но, даже зная значения одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают **коммуникативные барьеры (барьеры общения)**, которые служат причиной непонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения.

Выделяют три формы барьеров общения:

1) **барьеры непонимания:**

- фонетический барьер (невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов);
- стилистический барьер (несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);
- семантический барьер (различие в системах значений слов).
Здесь идёт речь о многозначности слов любого языка, кроме этого существует множество специальных профессиональных терминов, которых непрофессионал не поймёт;

- логический барьер (сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств).

Каждый человек живёт и действует по своей логике, поэтому при отсутствии представления о логике партнёра по общению «срабатывает» барьер непонимания;

2) **барьеры социально-культурного различия** (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения). Иногда препятствием в общении может быть профессия, или пол, или возраст партнёра;

3) **барьеры отношений** (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию). Психологи доказали, что барьер общения тем меньше, чем выше авторитетность говорящего в глазах слушающего.

Любая поступающая к человеку информация несет на себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнение и желание, с целью их частичного или полного изменения. Не всякий человек хочет этих изменений, так как они могут нарушить его представление о себе, образ мыслей, отношения с другими людьми, душевное спокойствие. Соответственно человек может противиться получению нежелательной для него информации, защищаясь как от источника коммуникации, так и от самого сообщения.

Защита от информации может проявляться в виде «избегания» (индивид уклоняется от контактов с определенными людьми, не слушает собеседника в процессе разговора, использует любой предлог для его прекращения) или своеобразного «непонимания» самого сообщения (так реагирует, например, заядлый курильщик на информацию о вреде курения).

2) **Интерактивная сторона общения** заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат – изменение поведения и деятельности других людей. Здесь общение проявляется как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей.

Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:

- максимизация общего выигрыша (мотив кооперации);
- максимизация собственного выигрыша (индивидуализм);
- максимизация относительного выигрыша (конкуренция);
- максимизация выигрыша другого (альтруизм);
- минимизация выигрыша другого (агрессия);
- минимизация различий в выигрышах (равенство).

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в форме сотрудничества (кооперации) или соперничества (конкуренции).

Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля на основе норм – принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей. Диапазон социальных норм чрезвычайно широк: от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, до правил вежливости. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и, таким образом, исполняет определенные роли во взаимодействии с другими людьми.

При интерактивном взаимодействии партнеров различают: сотрудничество; противоборство; уклонение от взаимодействия; однонаправленное содействие; контрастное взаимодействие; компромиссное взаимодействие.

- Сотрудничество – общение, при котором оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуя достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности;
- Противоборство – общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей;
- Уклонение от взаимодействия – партнеры стараются избегать активного сотрудничества;
- Однонаправленное содействие – один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества;
- Контрастное взаимодействие – один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему;
- Компромиссное взаимодействие – оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Интерактивная сторона общения по своей сущности – это психологическое воздействие, проникновение одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц). Целью или результатом этого проникновения является изменение индивидуальных или групповых психических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний). Однако на пути подобных воздействий от противоречащих им стоит психологическая защита – своеобразный фильтр, отделяющий желательные воздействия, соответствующие потребностям, убеждениям и ценностным ориентациям личности или группы и требованиям их социального окружения, от нежелательных.

3) Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этот процесс включены как минимум два человека, и каждый сопоставляет себя с другим, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы и установки. Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции, к которым относятся:

- 1) познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);
- 2) познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- 3) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Идентификация – это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Стереотипизация – это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Эмпатия – это эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Аттракция (привлечение) – форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

Рефлексия – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Исследования показывают, что у каждого человека есть свои излюбленные схемы причинности, т.е. привычные объяснения чужого поведения:

- 1) люди с личностной атрибуцией склонны находить виновника случившегося, приписывать причины происшедшего конкретному человеку;
- 2) в случае пристрастия к обстоятельству атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;
- 3) при стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом пострадавшем.

При изучении процесса каузальной атрибуции выявлен ряд закономерностей. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в случаях, если человек был участником (соучастником) события или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

Люди оценивают друг друга обычно исходя из собственных представлений о красоте, уровня своего интеллекта и нравственной воспитанности. Люди с невысоким уровнем интеллекта склонны судить об окружающих, пользуясь осознанными оценками «хороший – плохой», люди с более высоким уровнем интеллекта воспринимают партнера по общению, анализируя и оценивая его разнообразные личностные качества – как положительные, так и отрицательные.

На восприятие людьми друг друга влияет и ряд психологических *эффектов*, в частности, эффект ореола и эффект стереотипизации.

Эффект ореола проявляется в том, что информация, получаемая о каком-либо человеке, накладывается на созданный ранее образ. Этот образ исполняет роль ореола, мешающего видеть действительные черты партнера по взаимодействию.

Эффект стереотипизации означает классификацию форм поведения и интерпретацию их причин путем отнесения к уже известным (или кажущимся известными) явлениям, т. е. социальным стереотипам. Стереотипы формируются на основе дефицита информации и опыта, а сохраняются в результате нетворческого подхода к изменяющейся действительности. Они могут иметь истинный смысл, быть ошибочными или частично отражать объективную действительность.

Поведение индивида может меняться в процессе общения. Сообщая что-то другому человеку, приказывая или обращаясь с просьбой или вопросом, взаимодействуя с ним, индивид все время получает необходимую информацию об эффективности своего обращения. Сигналы, получаемые при восприятии поведения собеседника, становятся основанием для коррекции последующих действий и высказываний.

Восприятие – процесс контролируемый, его можно изменять при помощи волевых усилий. В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, поведения или представления о ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия, т. е. самоподачи. Самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Это значит, что она в любой ситуации может послужить источником ошибок при восприятии другого человека.

Таким образом, общение представляет собой сложный многосторонний процесс, эффективность которого обеспечивается умением сторон предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, прогнозировать поведение партнеров.

Содержание сторон делового общения наиболее полно и четко проявляется в конкретных его видах и формах. Можно выделить следующие **виды делового общения:**

- по времени и месту осуществления деловое общение делится на служебное и внеслужебное. Первое означает взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время и в пределах своей организации. (Вместе с тем понятие «деловое общение» является более широким, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей; происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.) А второе, внеслужебное, деловое общение происходит вне организации, но в ее интересах: командировки руководителей и специалистов, конференции; контакты со смежниками, поставщиками, конкурентами, потребителями продукции и др.;

- по степени контактности деловое общение подразделяют на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, так как в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы, обладающие определенной эффективностью: внушение, заражение, подражание, сопереживание, сопричастность, конформизм и др.;

- по средствам осуществления деловое общение подразделяется на вербальное (словесное) и невербальное, при котором средством передачи информации являются жесты, мимика, взгляды, позы, интонации и др.;

- по характеру и содержанию деловое общение может быть формальным и неформальным.

Первое осуществляется в обязательном порядке в процессе служебно-профессиональной деятельности на основе официальных руководящих документов: законы, постановления, приказы, инструкции, наставления руководства и др. Второе, как правило, действует в пределах организации на основе добровольного участия и регламентируется нормами и критериями морали, этики, правилами общежития, коллективных традиций и ценностей;

- по целевой направленности можно выделить следующие специфические виды делового общения, присущие деятельности руководителей различных рангов: профессиональное, педагогическое, воспитательное, творческое, спортивное и др.

Деловое общение реализуется в различных формах: *деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания и собрания, интервью, общественные мероприятия по планам администрации, воспитательные мероприятия, публичные выступления, устные и письменные распоряжения, прием посетителей и гостей, выставки и конференции, спор, дискуссия, полемика, телефонные разговоры, деловая переписка, информирование сотрудников и др.*

Под **деловой беседой** понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и

фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами.

Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

Телефонный разговор – это контактное по времени, но дистантное в пространстве и опосредованное специальными техническими средствами общение собеседников. Соответственно отсутствие визуального контакта увеличивает нагрузку на устно-речевые средства взаимодействия партнеров по общению.

Знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату, – все это включает в себя **коммуникативная культура**.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность также одно из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта – это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по по-

воду внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением — обманом, ложью.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Человек с высоким уровнем коммуникативной культуры обладает:

- эмпатией – умением видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- доброжелательностью – уважением, симпатией, умением понимать людей, не одобряя их поступки, готовностью поддерживать других;
- аутентичностью – способностью быть самим собой в контактах с другими людьми;
- конкретностью – умением говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовностью отвечать однозначно на вопросы;
- инициативностью – способностью «идти вперед», устанавливать контакты, готовностью браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- непосредственностью – умением говорить и действовать напрямую;
- открытостью – готовностью открывать другим свой внутренний мир и твердой убежденностью в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренностью;
- восприимчивостью – умением выражать свои чувства и готовностью принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;
- любознательностью – исследовательским отношением к собственной жизни и поведению, готовностью принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т.е. **культура речи**. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. *Выразительность* речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой.

Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охва-

тывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

Показатели культуры речи в деловом общении – это:

- **словарный состав** (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- **словарный запас** (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает);
- **произношение** (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);
- **грамматика** (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);
- **стилистика** (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяют говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

Управление общением – это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей.

В процессе делового общения благодаря установившимся контактам происходит восприятие людьми каких-то сведений, настроений, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации. Вполне понятно, что все деловые люди должны владеть техникой живого контакта, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

При общении происходит взаимодействие, по меньшей мере, двух личностей, общение – вид самостоятельной человеческой деятельности, и атрибут других ее видов. Деловое общение – важнейший фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья. Кроме того, общение – универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению работник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

Деловое общение выполняет многообразные функции, главными из которых являются:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения.

Существуют социально-психологические методы управления общением: заражение, внушение, подражание, убеждение, мода, принуждение.

Заражение – это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Внушение – это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание – это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т.п. другого человека. Самое массовое проявление подражания – следование моде, и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение – это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение – активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.

Метод убеждения воздействует и на обыденное, и на теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Все это носит упрощенно-познавательный характер. Только тогда, когда личность преодолеет горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т.е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением. Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настроения аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации. Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Еще Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредст-

вом подражания. На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательное или бессознательное имитирование чьих-то действий, манеры поведения и мышления, широко распространено в жизни, в том числе и деловой практике.

Более сложным является метод внушения. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние (настроение, впечатление, действия) другого лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании достижение цели обеспечивается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа – основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

Принуждение по сравнению с предыдущими методами – это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне.

Найти свой стиль в общении с людьми – важное условие успеха. Назовем факторы, влияющие на выбор стиля общения.

Во-первых, состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Во-вторых, содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями – надежный вариант коммуникационного общения.

В-третьих, объективная самооценка выступающего своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения:

- менторский – поучительный, назидательный;
- одухотворяющий – возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- конфронтационный – вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;
- информационный – ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует стремиться всячески освободиться от менторского общения, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к информационному общению. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно одухотворяющее общение. В его процессе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение – наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

Выделяют следующие принципы делового общения:

- принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности;
- принцип полномочий и ответственности;
- принцип поощрения и наказания;
- принцип рационального использования рабочего времени.

В литературе приведено немало принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно принципу итальян-

ского экономиста Вильфредо Парето, в процессе работы за 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, а за остальные 80% лишь 20% их.

На крупных и средних предприятиях функции управления деловым общением возложены на отделы трудовых отношений (социолог, конфликтолог, психолог).

Сутью **делового общения** является то, что оно имеет регламентированный (целевой) характер и ограничивается рамками определенной темы или круга вопросов. Оно осуществляется, как правило, в ходе делового взаимодействия, в официальной, рабочей обстановке как в форме непосредственного личного контакта, так и через технические средства.

К общим принципам, регулирующим протекание процессов делового общения, относят его межличностность, целенаправленность, непрерывность и многомерность.

Межличностность. Межличностное общение характеризуется открытостью и многоплановостью взаимодействия людей, основанного на их личном интересе друг к другу. Несмотря на преимущественно деловую направленность, деловое общение неминуемо имеет характер межличностного контакта, содержит некий межличностный радикал. Осуществление делового общения в любом случае обусловлено не только конкретным делом или обсуждаемым деловым вопросом, но и личностными качествами партнеров, их отношением друг к другу. Поэтому деловое общение неотделимо от межличностного контакта.

Целенаправленность. Понятно, что любой акт делового общения целенаправлен. При этом направленность делового общения многоцелевая. В процессе общения наряду с осознаваемой целью информационную нагрузку несет и неосознаваемая (подспудная) цель. Так, докладчик, сообщая аудитории статистические данные, хочет обрисовать объективную ситуацию в проблемной области. Вместе с этим, может быть на неосознаваемом уровне у него есть стремление продемонстрировать присутствующим свой интеллект, эрудицию и красноречие. В этом же эпизоде можно обнаружить и другие цели.

Непрерывность. Попав в поле зрения делового партнера, мы иницилируем непрерывный деловой и межличностный контакт с ним. Поскольку общение включает как вербальные, так и невербальные элементы, мы постоянно посылаем поведенческие сообщения, которым собеседник придает определенный смысл и делает соответствующие выводы. Даже молчание партнера или его физическое отсутствие в данный момент включены в акт общения, если они значимы для другого человека. Это происходит потому что любое наше поведение информирует о чем-либо. Оно представляет собой реакцию на ситуацию и на окружающих людей. Опытные участники коммуникации обязаны знать о постоянно передаваемых явных и неявных сообщениях.

Многомерность. В любой ситуации делового взаимодействия люди не только обмениваются информацией, но так или иначе регулируют свои взаимоотношения. Например, когда, собираясь в поездку, Леонид говорит Денису: «Нам надо взять с собой карту», он не только передает информацию. Важно, как Леонид говорит – в зависимости от тона его сообщение может подразумевать: «я главнее тебя – если бы не я, мы бы забыли важную вещь для нашей поездки».

В ходе делового общения могут реализовываться, по крайней мере, два аспекта взаимоотношений. Один аспект – это поддержание делового контакта, передача деловой информации. Другой – трансляция эмоционального отношения партнеру (позитивного или негативного), присутствующего в любом взаимодействии. Например, некто говорит кому-то: «Я рад видеть тебя». Мимика, сопровождающая эти слова, покажет, действительно ли говорящий искренне рад видеть собеседника. Если он улыбается, говорит искренне, смотрит в глаза и похлопывает собеседника по спине или уверенно пожимает ему руку, последний расценивает это как знаки расположения. А если слова приветствия произносятся быстро, без проникновенной интонации, с бесстрастным выражением лица, тот, к кому они обращены, воспримет их лишь как ритуальные знаки этикета.

Тема II

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



Понятие «переговоры» – русский эквивалент английского термина «negotiation» и французского «negociation», которые имеют латинское происхождение (от латинского «negotium: nec, ni – «нет» и otium – «досуг»).

Самые ранние употребления этого термина связаны с торговлей и деятельностью купцов (франц. «negociant», англ. «negotiant» – торговец, негоциант).

Слово «переговоры» в русском языке стоит в одном ряду со словами «уговорить», «договориться». Оно употребляется в широком и узком смысле.

В широком смысле о переговорах можно говорить в тех случаях, когда один человек обменивается мнениями с другим человеком для того, чтобы изменить взаимоотношения, прийти к соглашению по какому-либо вопросу. Такого рода переговоры каждый из нас вел и ведет неоднократно: договариваются родители и дети, учителя и ученики, коллеги и друзья и т.д. В этом плане переговоры представляют собой сложную форму челове-

ческого взаимодействия, цель которого – договориться друг с другом о чем-либо.

В узком смысле переговоры – это вид межличностного взаимодействия сторон, направленный на организацию сотрудничества или разрешения конфликта и оформленный документально.

Применительно к деловому общению **переговоры** можно определить как **специфическую форму общения между деловыми партнерами, ориентированную на совместное решение проблемы, затрагивающей интересы обоих партнеров.** Переговоры, как правило, направлены на заключение договоров, сделок, контрактов.

Исследования переговорного процесса хронологически ориентированы на 50–70-е годы XX века. И лишь в последние двадцать лет изучение переговоров было поставлено на систематическую научную основу. Лидируют в этом процессе американские ученые (в одном из американских учебников по переговорам авторы приводят библиографию, которая насчитывает более 3000 наименований).

Таким образом, переговоры – это один из многочисленных видов взаимодействия между людьми. История человечества знает множество способов вербального и невербального взаимодействия между людьми. К основным из них относятся: консультации, дискуссии, «круглые столы», арбитраж, беседа, переписка, посредничество.

Характерными особенностями переговоров являются:

1. Наличие проблемы.

Действительно, наличие проблемы для обсуждения является необходимой предпосылкой любых переговоров.

2. Сходство и различие интересов сторон.

Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна конфронтация. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами.

Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна конфронтация. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами.

Как отмечали исследователи переговорного процесса, для начала переговоров у потенциальных участников должны быть единые интересы и одновременно конфликт интересов. На это обстоятельство обращают внимание и американские исследователи Р. Фишер и У. Юри, которые отмечали, что переговоры направлены на достижение договоренности в условиях, когда ваши интересы и интересы противоположной стороны частично совпадают, а частично расходятся.

Различие интересов сторон не означает, что стороны имеют только противоречащие друг другу интересы.

Российский исследователь В.В. Удалов отмечает среди всех интересов интересы взаимоисключающие и непересекающиеся. Наличие взаимоисключающих интересов означает, что стороны хотят одного и того же.

Непересекающиеся интересы предполагают, что реализация интересов одной стороны никаким образом не затрагивают интересы другой стороны.

3. Взаимозависимость участников переговоров.

Взаимозависимыми делают участников переговоров невозможность осуществить свои интересы в одиночку. Естественно, что чем выше взаимозависимость, чем больше шансов успешного завершения переговоров и наоборот.

4. Сложная структура.

Большинство исследователей переговорного процесса выделяют три стадии переговоров: подготовительную, взаимодействие (собственно переговоры) и стадию выполнения достигнутых договоренностей.

5. Общение сторон.

Любые переговоры предполагают обсуждение какой-либо проблемы, поэтому общение является неотъемлемым элементом переговоров. Другими словами, без общения сторон не бывает переговоров.

6. Совместное решение проблемы.

Это важнейшая характерная черта переговоров, что и отличает, собственно, переговоры от других способов взаимодействия.

Таким образом, переговоры – это диалог между сторонами, обсуждающими идею, информацию и альтернативы, чтобы достичь взаимоприемлемого решения (соглашения).

Каковы основные функции переговоров или зачем ведутся переговоры?

Главная функция любых переговоров – совместное обсуждение и совместное решение спорных проблем. Наряду с главной функцией они могут выполнять и другие функции, выбор и сочетание которых зависят от целей, которые ставят перед собой участники переговоров.

Большинство исследователей выделяет следующие основные функции переговоров:

- информационно-коммуникативную;
- регуляционную;
- пропагандистскую;
- функция решения собственных задач;

Информационная функция заключается в том, чтобы выяснить точку зрения на ту или иную проблему другой стороны, дать информацию о своих интересах и проблемах.

Задача коммуникативной функции – налаживание каналов связи, обмен точками зрения.

Информационная и коммуникативная функция часто переплетаются, реализуются одновременно, что и позволяет формулировать их как единую информационно-коммуникативную функцию.

Переговоры представляют собой процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения сторонами позиций друг друга, что позволяет более точно реализовать главную функцию переговоров – совместное решение проблемы.

Смысл *регуляционной функции* – осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров. Эта функция чаще всего реализуется на стадии проверки выполнения достигнутых договоренностей.

Пропагандистская функция заключается в воздействии на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции, оправдания своих действий или бездействия в той или иной ситуации, привлечения союзников или обвинения другой стороны.

Осуществляется данная функция с помощью разнообразных способов общения со средствами массовой информации – пресс-конференции, брифинги, пресс-релизы, выступления по телевидению и радио.

Одни исследователи обращают внимание на то, что ведение переговоров «на виду» нередко ведет в потере их эффективности.

Другие считают, что необходимо больше внимания уделять открытости переговоров как одному из способов контроля за их ходом и позициями сторон. Истина, как всегда, лежит посередине. Удача сопутствует тем переговорам, в ходе проведения которых грамотно сочетается открытость и закрытость переговоров.

Кроме того, переговоры могут вестись с целью повысить свой престиж, получить более высокий статус, решения своих задач (например, повысить свою популярность).

На практике любые переговоры многофункциональны, в ходе одних переговоров могут реализоваться и реализуются обычно несколько функций одновременно.

На процесс делового общения существенное влияние оказывают **физический, социально-ролевой и эмоционально-нравственный контексты**, в которых оно происходит.

Физический контекст делового общения составляют место, время, экологические условия окружающей среды (температура, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и т.п. Каждый из этих факторов может положительно или отрицательно повлиять на общение. Например, когда руководитель сидит за столом в кабинете и говорит со своими подчиненными – это один контекст, когда он разговаривает с теми же людьми за круглым столом в конференц-зале – уже другой контекст.

Социально-ролевой контекст определяется целью общения и тем, в какой ситуации оно происходит – в офисе, на церемонии официального приема, на деловой встрече, в учебной аудитории, полицейском участке, в

ресторане, среди членов трудового коллектива или же при посещении конкурирующей организации. На протекание делового общения также воздействуют межличностные отношения и социальные позиции его участников.

Все это влияет на содержание общения и на то, как формируются, передаются и понимаются различные сообщения. Так, секретарь руководителя фирмы по-разному разговаривает со своим шефом и с клиентами. Молодой сотрудник, недавно принятый в компанию, будет вести себя неодинаково при беседе со своим ровесником и с гораздо более опытным и титулованным специалистом.

Эмоционально-нравственный контекст создает настроения и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение. Имеют значение и связи, сформировавшиеся между участниками в предыдущих коммуникационных эпизодах и влияющие на понимание происходящего в текущей ситуации.

Эмоционально-нравственный аспект представляет собой основное психологическое содержание делового общения, его внутреннюю сторону. Дать психологическую оценку деловому общению – это сказать, как выглядит отношение между деловыми партнерами в «человеческом» измерении (уважение-неуважение, высокомерие-подобострашие и т.п.).

С психологической точки зрения важно, какие эмоции и чувства, сопровождающие процесс общения: радость, подъем, воодушевление или страх, гнев, тревога, неуверенность. На какой морально-этической основе выстраивается позиция, занятая в общении партнером, а также какие нравственные качества он проявляет в деловых отношениях: честность, порядочность, обязательность или им противоположные.

В теории ведения переговоров используются два ключевых понятия – **переговорная ситуация** и **переговорный процесс**.

Переговорный процесс – это коммуникация двух и более человек, когда одновременно присутствуют следующие три условия:

1. Участники данной коммуникации **имеют цели**, достичь которые они могут с помощью оппонента
2. Участники данной коммуникации **хотят договориться** друг с другом.
3. Участники данной коммуникации могут **в любой момент по своему желанию закончить встречу** и выйти из переговоров сказав «**Нет!**» своему оппоненту.

Предположим у сторон есть цели по отношению друг к другу, но они **не хотят договариваться**. Такое бывает, например, при проведении **производственных совещаний**, когда в коллективе присутствует конфликт.

Собеседники вынуждены говорить друг с другом, у них есть взаимные цели, но они **не хотят договариваться**. Совещание – это переговорная ситуация, но это далеко не всегда переговорный процесс.

Также, можно вспомнить ситуацию, когда вас останавливает инспектор ГАИ. У него есть цель по отношению к вам. У вас также есть цель, например, сохранить свои ресурсы и время. Возможно, вы даже искренне хотите договориться с инспектором. Но вы не можете добровольно в одиноличном порядке закончить общение, сказать инспектору «Нет!» и уехать по своим делам. Это пример переговорной ситуации, которая попадает под определение «допрос» (также наезд, ультиматум и т.п.), но переговорным процессом такое общение не является.

Таким образом, переговорная ситуация – это ситуация, когда происходит общение двух и более человек, и при этом хотя бы у одного из них есть цель. А вот перерастёт ли данная ситуация в переговорный процесс или нет, зависит от уровня подготовки переговорщиков.

Переговорная ситуация делового совещания представляет собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов.

Коллективное обсуждение как форма делового разговора имеет много положительных сторон. Во-первых, оно повышает эффективность мышления. Русская поговорка «ум хорошо, а два – лучше» возникла не на пустом месте, в ней заложен глубокий смысл. Действительно, своеобразие человеческого мышления состоит в том, что оно особенно эффективно в условиях совместной интеллектуальной деятельности, поскольку интеллектуальные результаты не складываются, а умножаются. Известно, что большинство плодотворных идей родилось при коллективном обмене мыслями. Во-вторых, в процессе совещания укрепляется творческое содружество работников, происходит включение интересов отдельных работников в единую систему коллективных задач, а также повышается деловая квалификация его участников. В-третьих, в совместной мыслительной работе раскрывается творческий потенциал каждого из них.

Деловые совещания очень разнообразны. Обычно выделяют следующие их виды:

- диктаторские (право голоса у руководителя, остальные молча слушают, получая часто нагоняй от шефа);
- авторитарные (ведутся в диалоговом режиме, когда руководитель задает вопросы каждому участнику и получает ответы на них);
- сегрегативные (когда планируются доклад руководителя и выступления назначенных им подчиненных);
- дискуссионные (для них характерен свободный обмен мнениями, вырабатывается решение, которое принимается голосованием участников с последующим утверждением руководителем);
- свободные (это совещания без четкой повестки дня и без председателя. Чаще всего они являются составной частью собрания, когда обсуждение какой-либо проблемы зашло в тупик. В этом случае председатель собрания объявляет большой перерыв, в ходе которого стихийно возникают кулуарные совещания).

Чаще всего деловые совещания проводятся по следующим поводам: во-первых, при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение; во-вторых, при условии, что решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы; в-третьих, в том случае, если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных групп работников.

Практика деловой жизни показывает, что деловые совещания более эффективны, чем просто административные решения узкого круга управленцев. Однако недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как пожирают дорогостоящее время людей, отрывая их от основной работы. Поэтому прежде чем созывать такие совещания, следует подумать относительно необходимости подобного шага. Вполне вероятно, что предполагаемый к рассмотрению вопрос вовсе не требует незамедлительного решения. Более того, руководитель, допустим, хочет всего лишь проинформировать сотрудников о чем-либо. В таком случае можно легко обойтись без проведения совещания.

Но если проведение совещания все же признано целесообразным, то прежде всего необходима его тщательная подготовка. Эту подготовку и саму процедуру его проведения следует строить так, чтобы наилучшим образом была решена основная задача, ради которой и проводится само совещание.

Ведение делового совещания

Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с участниками правила совместной работы, например, регламент выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

Психологи предлагают перед открытием совещания приготовить 2–3 комплимента участникам. При этом они ссылаются на так называемый «закон края»: начало делового разговора создает фон для основной части, или установку, а концовка разговора оставляет в памяти отношение к этому разговору.

Удачно и такое начало, когда секретарь напоминает присутствующим, какие решения были приняты на предыдущем совещании, какие их них еще не выполнены, хотя сроки истекли, и кто персонально за это отвечает. Такое начало сразу настраивает присутствующих на деловой лад и дисциплинирует.

Ведущему совещание следует владеть техникой вступительного слова, которое занимает обычно 3–4 минуты. За это время ведущий должен сообщить:

- цель совещания;
- повестку дня;
- возможные решения и условия их принятия;
- порядок ведения и оформления протокола.

Затем следует решить, в какой последовательности будут обсуждаться вопросы повестки дня. Обычно считают, что они должны быть рассмотрены по степени своей важности и сложности. Этот подход считается наиболее целесообразным.

Однако психологи утверждают, что первым следует обсуждать вопрос интересный и недискуссионный. На него, как правило, уходит немного времени, но при этом у участников совещания возникает благоприятный психологический настрой: успешно покончив с одним вопросом, они готовы так же быстро и эффективно решить остальные.

Ведущий совещание обычно выбирает один из двух основных стилей его ведения: дипломатический или авторитарный.

Дипломатический стиль предполагает учет мнения всех участников совещания. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. При **авторитарном стиле** руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнерам на совещании редко выпадает возможность высказаться. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления в своих руках, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для реализации решений.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание. Дипломатия в общении здесь уместна в следующих случаях:

- когда достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- возникли большие разногласия, и необходимо убедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения – дипломатический и авторитарный – могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если его участникам придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач менеджера, ведущего деловое совещание в своей группе в демократическом стиле, - привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс ее решения. Как утверждает известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации приводятся ниже, ведущий совещание менеджер должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты? и 2) как их оценивают присутствующие? Конечно, у менеджера должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, а иначе не понять правы они или нет в своем понимании проблемы.

Если верна чужая точка зрения, менеджер может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или пропускают что-то существенное, менеджер может сообщить недостающие факты. В любом случае всегда важно знать, что думают и что могут сделать другие люди.

Факты и то, как присутствующие на совещании специалисты их оценивают, вот основа для принятия решения. Легче и быстрее получить необходимые для этого данные через правильно поставленные вопросы. С помощью таких вопросов можно успешно передать свои мысли и построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Вопросы - прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в желательное для вас русло.

Все разнообразие вопросов, применяемых в процессе любого делового совещания, можно разделить на два типа – **закрытые и открытые вопросы.**

Закрытые вопросы – это наводящие вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на них отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные» и «неправильные». Это определяет ведущий совещание.

Слишком часто применять закрытые вопросы нецелесообразно: некоторые сотрудники любят отвечать так, как мы от них ожидаем. Но ведущий совещание менеджер может поставить вопрос очень узко, чтобы не пропустить какой-то важный аспект проблемы.

Легче и быстрее получить необходимые данные через вопросы открытого типа. Используя открытые вопросы «что» и «как», вы получите полную картину того как говорящий воспринимает ситуацию. Они позволяют приглашенным высказывать свои точки зрения на обсуждаемую ситуацию.

Опрашивая других и добавляя собственный опыт, вы сможете систематизировать проблему. Прежде чем действовать, необходимо понять, что человек чувствует и думает и почему именно так, а не иначе. Причины также важны для принятия решения, а они узнаются через классический вопрос «почему?»

Задавая вопрос «почему?», мы подталкиваем, заставляем присутствующих искать ближние или отдаленные причины ситуации. Но из-за при-

нудительного характера этого вопроса не следует слишком часто им пользоваться.

Как известно, люди охотно излагают свои мысли, когда их поощряют к этому. Кому-то помогает говорить одно только ваше молчание. Есть и другие способы.

Кивок головой – это уже хорошее поощрение. Открытые ладони, свободно лежащие на коленях, говорят о том, что вы желаете продолжать разговор. Улыбка передает теплоту и помогает говорящему быть откровенным. Таковы некоторые невербальные способы поощрения.

Вербальное поощрение выражается в прямом повторении ключевых слов и выражений человека, которого вы слушаете. Это выглядит настолько просто, что такой приём часто игнорируется. Между тем психологи установили, что именно он заметно повышает эффективность общения. Поощрение – повтор ключевых слов говорящего буквально подталкивает его раскрыть подробно свои мысли.

Людям приятно, когда их слушают. Но особенно приятно им знать, что их точно услышали и их мысли не искажены. Пересказывая, вы как бы возвращаете говорящему сущность сказанного им в сокращенном виде. Пересказ основных мыслей выступающего – это тоже вид поощрения. Таким образом, совокупность приемов (открытые вопросы, поощрение и пересказ) помогает лучше понять, о чем и как думает говорящий. Пользуясь ими, вы поймете ход его мыслей и сможете быстрее убедить его, если такая необходимость возникнет.

Есть немало высококвалифицированных менеджеров, которые используют приемы эмоционального воздействия на говорящего. Психологи называют эти приемы «отражением чувств». Они хороши тем, что соединяют вас с эмоциональной сферой партнера, налаживая с ним обратную связь через пересказывание наблюдаемых у него эмоций.

Таким образом, вся описанная выше микротехника делового общения в процессе делового совещания образует **основной порядок выслушивания**.

Его основные элементы следующие.

1. Открытые вопросы для получения общей картины проблемы, включая вопросы типа «что» для выявления фактов и «какие» для понимания чувств и ценностей в связи с этими фактами.

2. Поощрение, которое заключается в повторении ключевых слов. Тем самым вы получаете более полную информацию.

3. Обратная связь в виде пересказа, чтобы выступающий понимал, что его правильно услышали.

4. Отражение и признание чувств, дающее понять собеседнику, что вы заметили его основные эмоции.

5. Резюме, систематизирующее, организующее факты и эмоции.

Действуя по этой схеме, руководитель сможет хорошо провести совещание. Открытые вопросы позволят всем присутствующим высказать

свое мнение. Приём поощрения поможет развить главные идеи, а пересказ и отражение чувств подскажут менеджеру, правильно ли он выслушал группу. Обобщение (резюме), применяемое по ходу совещания и обязательное в конце, поможет ему организовать факты и чувства в систему.

Коммерческие переговоры (как, кстати, и всякие другие) имеют двоякую цель – разрешить спор и в дальнейшем обеспечить сотрудничество. Таким образом, переговоры проводятся для того, чтобы договориться. Однако это утверждение справедливо только в целом. Переговоры нужны, прежде всего, для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение.

Искусству ведения переговоров специально обучаются во всем мире. Любые переговоры – это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все же есть нечто общее: подготовка к ним, порядок ведения самого переговорного процесса и общепринятые техника и тактика переговоров.

Коммерческий переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап – **взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса** – очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное. Кроме того, даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей. Не случайно канадский исследователь Дж. Уинхем рассматривает их как процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения позиций друг друга. Особенно интенсивен данный процесс вначале, когда идет выработка общего языка с партнером. Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия, так как, говоря даже на родном языке, собеседники могут в одни и те же слова вкладывать разный смысл. Не помешает и соблюдение ряда рекомендаций по ведению диалога:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- наиболее важные мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения лучше осмысливаются, чем длинные (фраза, состоящая более чем из 20 слов, практически не воспринимается собеседником);

– речь должна быть фонетически доступна, для чего желательно включать в произносимые фразы активные глаголы и избегать употребления пассивных существительных;

– речь – лакмусовая бумажка, которая может выявить ваше состояние, неуверенность в себе или недостоверность информации, о чем свидетельствуют слова-паразиты, частые паузы или, наоборот, скороговорка;

– необходимо помнить, что смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи.

Уметь изложить свою точку зрения – это полдела. Постарайтесь внимательно выслушать партнеров, соблюдая при этом рекомендации, которые дает И. Атватер:

– покажите собеседнику, что вы внимательно слушаете его (подтвердите это позой, направленным взглядом, уточняющими вопросами, активными эмоциями);

– сосредоточьтесь на логичности высказываний;

– уточните для себя, насколько они соответствуют или не соответствуют смыслу произносимых слов;

– наблюдайте за позой, жестами и мимикой говорящего;

– помните, что цель собеседника – заставить вас встать на его точку зрения, изменить ваше мнение, а поэтому не отвлекайтесь на частности, следите за основной мыслью;

– не перебивайте говорящего без надобности и в ходе его выступления избегайте диалога со своими коллегами, так как это вызывает раздражение;

– постарайтесь выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру;

– не делайте поспешных выводов из его выступления.

А вот и подтверждение правильности этих рекомендаций, которое звучит в словах психолога И. Атватера: «Талант собеседника не в том, что он говорит сам, а в том, что с ним охотно говорят другие. В итоге после беседы с вами человек доволен собой, а значит, он доволен и вами».

Второй этап – **обсуждение позиций и точек зрения участников** – направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что другая сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций. Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая оценки и предложения, стороны таким образом указывают на то, что, по их мнению, не может войти в за-

ключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Успешный подбор аргументации не тривиальное дело. У каждой профессиональной группы свой язык и способ мышления, поэтому эффективные для экономистов аргументы могут оказаться непонятными для инженеров или рабочих.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Отношения с партнером – это и создание климата сотрудничества, и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания. Вот два совета:

- избегайте быстрых легких уступок. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить «нет», чем «да». Всегда проще и лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то, что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь огромное значение;

- во время переговоров существенным является сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки «продавать» отдельно.

При обсуждении позиций участников переговоров очень важно соблюдать вежливость и такт по отношению к вашим партнерам, не втягиваться в бурные и долгие дебаты, которые могут закончиться эмоциональным взрывом. Здесь уместно привести некоторые рекомендации австрийских психологов Х. Корнелиуса и Ш. Фейра:

- употребляйте фразы, способствующие возникновению симпатии;
- будьте терпеливы;
- используйте свою настойчивость в разумных пределах;
- избегайте доводов в ущерб другой стороне;
- правильно задавайте вопросы, с тем чтобы лучше понять потребности и приоритеты партнеров;
- постарайтесь не раздражать их;
- выслушивая противоположную точку зрения, не обязательно соглашайтесь с ней, просто признавайте ее;
- развивайте идеи, в которых уже наметилась тенденция к соглашению;
- отклоняйте нереалистичные ожидания;
- постарайтесь быть «гибким», отклоняясь от маршрута, но не от цели;
- избегайте критики и грубости по отношению к партнерам;
- записывайте высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования;
- не отвечайте на враждебные и критические замечания партнеров;
- говорите спокойно, уверенно, используйте юмор;
- просите доказать, что выдвинутое решение справедливо.

Ну, а если эмоции взяли верх, не упустите возможность сделать перерыв. Используйте его для совещания с членами своей команды, отдыха, неофициальных встреч или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт играет очень большую роль, помогая в поиске нужных вариантов решений. Формы его различны – совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия. Людей ко многому обязывают исполнение предназначаемой роли и обстановка, в которой ведутся переговоры, исключение этих факторов позволяет выявить искренние, а не демонстрируемые намерения партнеров.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Таким образом, переговоры вступают в третий этап согласования позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом очень важно не растерять те крупницы соотношения интересов, которые были найдены ранее. А это значит, что нужно быть вдвойне сдержанным, исключив любые негативные эмоциональные проявления.

Путь к эффективному менеджменту лежит через понимание мотивации человека. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать результативную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация – это процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. От мотивации зависит исполнительность участников деятельности, а исполнительность, в свою очередь, зависит от четырех факторов: от сноровки и способностей; от четкого понимания природы работы; от понимания того, что случится, если работа выполнена хорошо или плохо; собственно мотивация.

Мотивация возникает из неудовлетворенных нужд и стремления удовлетворить их в случае успеха. Некоторые нужды, такие как голод, никогда не удовлетворяются полностью, а только на короткий промежуток времени. Даже если в чем-то мы получаем удовлетворенность, другие нужды заставляют нас действовать.

Потребности (нужды) – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет

определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать, и требует своего устранения.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, американского психолога.

Человек испытывает потребность, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Содержательные теории мотивации представляют собой попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей, однако большинство психологов соглашаются, что потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Пример таких потребностей – потребности в пище, воде, дышать, спать и т.д. Вторичные потребности – потребности психологические: потребности в успехе, уважении, привязанности, власти.

А. Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Он считал, что потребности формируют иерархию, в которой любая другая становится мотиватором только лишь после того, как низшая в иерархии будет пройдена.



- Физиологические потребности – нужда в пище, воде, сне и других вещах, необходимых для обеспечения жизни.
- Потребности безопасности – нужда в безопасности, защите, порядке, мире.
- Социальные потребности – нужды в любви и принадлежности.

- Потребности в уважении – статус, престиж, слава, успех, внимание.
- Потребности в самовыражении – потребности в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории А. Маслоу, потребности первых, то есть нижних уровней, требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают проявляться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной.

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. При всем многообразии потребностей общим для всех них является их безграничность и невозможность полного удовлетворения в силу ограниченности экономических ресурсов.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу получила широкую известность. Она актуальна не только для теории менеджмента, но и для теории и практики ведения переговорного процесса, основными участниками которого являются действующие субъекты.

Тема III

РИТОРИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЕЛОВОЙ РЕЧИ



Необходимо подчеркнуть, что переговоры – это прежде всего процесс коммуникации, общения, обмена информацией, поэтому успех их проведения в значительной степени определяется *речевыми техниками*, которые используют стороны.

Техника открытых вопросов. Вопросы открытого типа – это вопросы, подразумевающие развернутый ответ, на них невозможно ответить односложно. Использование данной техники в переговорном процессе позволяет обеспечить полноценный информационный обмен, прояснить позиции сторон, перехватить инициативу и т.д.

Как правило, они начинаются со слов «что», «как», «где», «каким образом», «когда», «чем», «при каких условиях» и т.д.

Задавая открытые вопросы, имеет смысл избегать вопроса «Почему?», поскольку он может быть воспринят как скрытое обвинение. Например, вместо вопроса «Почему же вы не сделали этого до сих пор?», имею-

шего негативную (обвинительную) окраску для собеседника, более уместным был бы вопрос «Что помешало вам сделать это?» или «Какие сроки были бы оптимальными в этой ситуации?».

Следует помнить, что в нашей культуре принято считать, что тот, кто задает вопрос, владеет ситуацией. Более того, тот, кто берет на себя право спрашивать, одновременно приобретает тем самым дополнительные полномочия и более высокий статус, сам факт вопрошания символизирует властность. Лучше всего либо полностью отказаться от употребления местоимений в вопросе, либо использовать местоимение «мы».

Техника **прямого запроса информации** предполагает уточнение и конкретизацию позиций сторон, что необходимо для получения максимально полной информации, представляющей субъективную ценность для партнера.

Примеры прямого запроса информации:

- Расскажите мне немного подробнее о...
- Можно ли конкретнее о...?
- Можете ли Вы развить свою мысль о...?
- Не могли бы Вы детальнее рассказать мне о...?

Техника закрытых вопросов. На вопросы закрытого типа можно получить только однозначный ответ, поэтому их часто называют останавливающими или направляющими беседа вопросами. Закрытый вопрос подразумевает существование у одной из сторон уже готовых предположений, которые остается только подтвердить или опровергнуть.

Техника риторических вопросов. Риторические вопросы представляют собой разновидность вопросов закрытого типа и предназначены для того, чтобы обозначить сферу совместной деятельности, заинтересовать и подготовить контрагента к благоприятному отношению к поступающим предложениям.

Примеры риторических вопросов:

- «Вас интересует улучшение качества?»
- «Вам хотелось бы увеличить доходность вашего предприятия?»
- «Вы хотите, чтобы ваши сотрудники тратили 40 % рабочего времени впустую?»

Однако стоит знать, что помимо функции создания заинтересованности и украшения речи, которые несут в себе риторические вопросы, они являются также манипуляционной уловкой. Известно, что, получив несколько ответов «да» на свои отвлеченные вопросы, вы включаете у партнера стереотипную реакцию и увеличиваете тем самым шансы на его необдуманное согласие по основному обсуждаемому вопросу.

Техника альтернативных вопросов. Альтернативные вопросы задаются в ситуациях, когда необходимо мягко подтолкнуть партнера к принятию решения, предоставив ему варианты выбора, тем самым обеспечивается перехват инициативы в переговорном процессе.

Примеры альтернативных вопросов:

- Вам удобнее встретиться завтра или послезавтра?
- Вы будете использовать оборудование в офисе или на производстве?

Техника блокирующих вопросов. Блокирующий вопрос призван конкретизировать ситуацию. Как правило, они применяются в ситуации, когда необходимо перевести разговор в конструктивное русло, перенести акцент со взаимных обвинений на интересы и общность позиций сторон.

Примеры блокирующих вопросов:

- Для того, чтобы принять решение, нам нужно еще подумать, нужно выяснить еще кое-какие факты...
- Каких фактов Вам не хватает для принятия решения?
- Что именно Вас смущает в этом предложении?
- Недостаток какой информации заставляет Вас откладывать решение нашего вопроса на потом?

Таким образом, если вам необходимо услышать субъективно важные для партнера вещи и получить больше информации, следует задавать *открытые вопросы*. Если вам необходимо получить точную информацию, субъективно значимую для вас или перехватить инициативу, следует задавать *закрытые вопросы*. Если вам необходимо заинтересовать и создать благоприятную атмосферу, следует задавать *риторические вопросы*. Если вам необходимо оказать мягкое давление на партнера и направить его мысли в выгодном для вас направлении, следует задавать *альтернативные вопросы*. Если вам необходимо перевести разговор в конструктивное русло в конфликтной ситуации, включающей намеки и обвинения, следует задавать *блокирующие вопросы*.

Нередко на переговорах стороны прибегают к так называемым **манипулятивным техникам** под которыми понимаются приемы и способы воздействия, которые побуждают собеседника к действиям и высказываниям, наносящим ущерб его интересам, и которых он бы не совершил, если бы не был введен в заблуждение другой стороной. Одной из таких техник является **провоцирование защитных реакций**, которая вызывает состояние необходимости объяснять, оправдывать и детально обсуждать все аспекты позиции одной из сторон. Таким образом оппонент стремится вызвать своеобразное чувство вины в связи с позицией, которую противоположная сторона занимает в беседе.

Противодействие такой технике – это хладнокровие, спокойствие, использование юмора, повторное «приглашение» партнера к конструктивному обсуждению вопроса: «Я понимаю, что вы не совсем одобрите мои цели и стремления. Но они действительно наилучшим образом соответствуют моим интересам, потребностям и важны для меня. Поэтому давайте лучше вместе подумаем, что мы можем сделать, чтобы удовлетворить и ваши, и мои интересы».

Провоцирование замешательства и дезориентации. Основной замысел такой техники – опрокинуть, расстроить, нарушить планы противоположной стороны, вывести из равновесия, побудить к действиям и высказываниям, которые могут нанести ущерб ее интересам. Как правило, такие приемы реализуются в форме заранее спланированного действия или высказывания, которое совершенно неожиданно для вас и как бы «выпадает» из нормального хода беседы.

Формирование иллюзии сотрудничества – манипулятивная техника, сущность которой заключается в том, что при внешней демонстрации готовности к сотрудничеству отсутствует готовность взять на себя конкретные обязательства в пользу сотрудничества.

В практике деловых бесед такой прием называют «висящей морковкой», до которой можно дотянуться. Однако с каждым шагом вперед «морковка» удаляется и вызывает желание схватить ее, сделав еще один шаг.

В реальности вы не получите ничего, кроме проявления симпатии, ободрения, словесной поддержки и дружелюбной просьбы положительно рассмотреть и отнестись к его собственным потребностям и интересам.

Игра на нетерпеливости – манипулятивная техника, базирующаяся на создании впечатления, что соглашение почти достигнуто, тогда как фактически одна из сторон в переговорном процессе лишь демонстрирует готовность пойти на соглашение.

Игра на чувстве безысходности – манипулятивная техника, основывающаяся на рассмотрении только отрицательных аспектов и последствий сложившейся ситуации. В результате происходит своеобразное «сужение поля восприятия» сознания, то есть теряется видение ситуации в более широкой перспективе и, как следствие, упускаются объективные возможности конструктивного подхода к ее разрешению.

Таким образом, для моделирования переговоров используются особые *речевые техники*, успешное применение которых также обеспечивает эффективность этого процесса. Использование системы открытых, закрытых, риторических, альтернативных, блокирующих вопросов, регламентирует поведение сторон, обеспечивает перехват инициативы, позволяет сторонам максимально реализовать свои интересы.

Одной из проблем теории и практики переговорного процесса являются *манипулятивные техники* (провоцирование защитной реакции, дезориентации, создание иллюзии сотрудничества и др.).

Тема IV

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ



Чтобы вас поняли, мало иметь хорошую дикцию. Вы должны ясно осознавать, что собираетесь сказать. Кроме того, вы должны выбрать такие слова, чтобы ваша мысль была верно понята. Если человеку предстоит выступить перед большой аудиторией, он формулирует для себя тезисы или как-то иначе готовится к докладу. Но в обыденной жизни устная коммуникация требует спонтанности, и это может вызвать у человека тревогу, неуверенность и даже страх. Работу над устной речью можно начать с расширения словарного запаса. Хотя расширять свой словарный запас надо как тем, у кого он невелик, так и тем, чья профессия этого требует (писатель, оратор, переводчик, политик и т.п.). Если вы ясно понимаете, что именно хотите сказать, и ваш словарный запас достаточно велик, то вы наверняка сумеете точно выразить свою мысль и предотвратите возможные недоразумения. И напротив, люди, у которых сумбур и в мыслях и в словах, постоянно рискуют попасть впросак. Зачастую люди стесняются пользоваться своим богатым словарным запасом, не желая щеголять образованностью, опасаясь показаться заносчивыми.

Очень важной способностью, связанной с устной речью, является умение удерживать внимание слушателей. Если, выступая с докладом, вы будете смотреть кому-либо из слушателей прямо в глаза, то его ответное внимание вам будет гарантировано. И наоборот, если вы будете излагать свои мысли монотонным голосом, уткнувшись в заранее подготовленную бумажку, то очень скоро обнаружите, что аудитория не слушает вас. Визуальный контакт с аудиторией полезен еще и потому, что позволяет докладчику оценить реакцию слушателей. Самым эффективным, как правило, бывает личное общение, то есть коммуникация, в которой участвуют два человека. Так, в политике давно известен факт, что личное общение с избирателями повышает шансы кандидата на успех в избирательной кампании.

Речевая сторона коммуникации имеет сложную многоярусную структуру (от дифференциального признака фонемы до текста и интертекста) и выступает в различных стилистических разновидностях (различные стили и жанры, разговорный и литературный язык, диалекты и социолекты и т.п.). Все речевые характеристики и другие компоненты коммуникативного акта способствуют его (успешной либо неуспешной) реализации. Говоря с другими, мы выбираем из обширного инвентаря (в современной лингвистике иногда говорят: поля) возможных средств речевой и неречевой коммуникации те средства, которые нам кажутся наиболее подходя-

щими для выражения наших мыслей в данной ситуации. Это – социально значимый выбор. Процесс этот и бесконечен, и бесконечно многообразен.

Невербальное общение, более известное как язык поз и жестов, включает в себя все формы самовыражения человека, которые не опираются на слова. Психологи считают, что чтение невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения. Почему же невербальные сигналы так важны в общении?

Во-первых, около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу;

во-вторых, невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника;

в-третьих, наше отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно, в свою очередь, является результатом воздействия невербальных факторов – походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.

Особенно ценны невербальные сигналы потому, что они спонтанны, бессознательны и, в отличие от слов, всегда искренни.

Огромное значение невербальных сигналов в деловом общении подтверждается экспериментальными исследованиями, которые гласят, что слова (которым мы придаем такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, звуки, 38% значения несут звуки и интонации и 55% – позы и жесты.

Невербальное общение включает в себя пять подсистем:

1. Пространственная подсистема (межличностное пространство).

2. Взгляд.

3. Оптико-кинетическая подсистема, которая включает в себя:

– внешний вид собеседника,

– мимика (выражение лица),

– пантомимика (позы и жесты).

4. Паралингвистическая или околоречевая подсистема, включающая:

– вокальные качества голоса,

– его диапазон,

– тональность,

– тембр.

5. Экстралингвистическая или внеречевая подсистема, к которой относятся:

– темп речи,

– паузы,

– смех и т.д.



Следует отметить, что невербальное поведение личности полифункционально. Невербальное поведение:

- создает образ партнера по общению;
- выражает качество и изменение взаимоотношений партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности;
- выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Эффективность общения определяется не только степенью понимания слов собеседника, но и умением правильно оценить поведение участников общения, их мимику, жесты, движения, позу, направленность взгляда, то есть понять язык невербального (**вербальный – «словесный, устный»**) общения. Этот язык позволяет говорящему полнее выразить свои чувства, показывает, насколько участники диалога владеют собой, как они в действительности относятся друг к другу.

На какие же невербальные элементы следует обращать внимание во время общения?

Кинесика – общая моторика различных частей тела, отображающая эмоциональные реакции человека. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в жестах и мимике, в пантомимике

(моторика всего тела, включающие в себя позу, походку, осанку и др.), а также визуальном контакте.

1. Походка

Походка – это стиль передвижения человека. Ее составляющими являются: ритм, динамика шага, амплитуда переноса тела при движении, масса тела. По походке человека можно судить о самочувствии человека, его характере, возрасте.

В исследованиях психологов люди узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Выяснилось, что «тяжелая» походка характерна для людей, находящихся в гневе, «легкая» – для радостных. У гордящегося человека самая большая длина шага, а если человек страдает, его походка вялая, угнетенная, такой человек редко глядит вверх или в том направлении, куда идет.

Кроме того, можно утверждать, что люди, которые ходят быстро, размахивая руками, уверены в себе, имеют ясную цель и готовы ее реализовать.

Те, кто всегда держит руки в карманах, скорее всего очень критичны и скрытны, как правило, им нравится подавлять других людей. Человек, держащий руки на бедрах стремится достичь своих целей кратчайшим путем за минимальное время.

Люди, занятые решением проблем, часто ходят в позе «мыслителя»: голова опущена, руки сцеплены за спиной, походка очень медленная. Для самодовольных, несколько заносчивых людей характерна походка, прославленная Бенито Муссолини. У них высоко поднятый подбородок, руки двигаются, подчеркнуто энергично, ноги – словно деревянные. Вся походка принужденная, с расчетом произвести впечатление. Это простое наблюдение помогало ФБР почти безошибочно определять лидера мафии.

Для создания привлекательного внешнего облика наиболее предпочтительна походка уверенного человека, такое же впечатление создает и правильная осанка – легкая, пружинистая и всегда прямая. Голова при этом должна быть слегка приподнята, а плечи расправлены.

2. Поза

Поза – это положение тела. Человеческое тело способно принять около 1000 устойчивых различных положений. Поза показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденную позу. В противном случае могут возникать конфликтные ситуации.

Поза, при которой человек перекрещивает руки и ноги, называется закрытой. Перекрещенные на груди руки являются модифицированным вариантом преграды, которую человек выставляет между собой и своим собеседником. Закрытая поза воспринимается как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. Более того, примерно треть информации, воспринятой из такой позы, не усваивается собеседником. Наиболее

простым способом выведения позы является предложение что-нибудь поддержать или посмотреть.

Открытой считается поза, в которой руки и ноги не перекрещены, корпус тела направлен в сторону собеседника, а ладони и стопы развернуты к партнеру по общению. Это – поза доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, а если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, будет держаться прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Лучший способ добиться взаимопонимания с собеседником – это скопировать его позу и жесты.

3. Жесты

Жесты – это разнообразные движения руками и головой. Язык жестов – самый древний способ достижения взаимопонимания. В различные исторические эпохи и у разных народов были свои общепринятые способы жестикуляции. В настоящее время даже предпринимаются попытки создать словари жестов.

О той информации, которую несет жестикуляция, известно довольно много. Прежде всего, важно количество жестикуляции. У разных народов выработались и вошли в естественные формы выражения чувств различные культурные нормы силы и частотности жестикуляции. Исследования М. Аргайла, в которых изучались частота и сила жестикуляции в разных культурах, показали, что в течение одного часа финны жестикулировали 1 раз, французы – 20, итальянцы – 80, мексиканцы – 180.

Вообще же интенсивность жестикуляции растет вместе с возрастанием эмоциональной возбужденности человека, а также при желании достичь более полного понимания между партнерами, особенно если оно затруднено.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако, во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- Коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запреты, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т.д.).
- Модальные, т.е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, удовлетворения, доверия и недоверия и т.п.).
- Описательные жесты, которые имеют смысл только в контексте речевого высказывания.

Приведем несколько примеров:

Прикрывание рта и почесывание носа. Прикрывание рта отражает наличие у собеседника двух противоречивых желаний: высказаться и ос-

таться не услышанным. Если человек в процессе общения притрагивается ко рту или прикрывает его ладонью, это означает, что он по какой-то причине «сдерживает» собственное высказывания. В этом случае менеджер может помочь собеседнику разговориться, задав ему вопрос или обратив внимание на его позу с помощью утверждения: «Я вижу, вы не во всем согласны со мной». Аналогичную информацию о клиенте несет жест прикосновения к носу. Клиент, который почесывает или поглаживает собственный нос, скорее всего в данный момент находится в оппозиции по отношению к высказыванию менеджера.

Прикосновение к уху. Почесывание уха является облегченным вариантом «затыкания» ушей и означает, что человек не хочет слышать того, о чем ему говорит собеседник. Такая реакция возможна, если собеседнику стало скучно вас слушать или он не согласен с одним из ваших утверждений.

Подпирание ладонью подбородка. Человек подпирает голову или подбородок, если ему скучно, неинтересно и он борется со своим желанием заснуть.

Поглаживание подбородка. Этот жест говорит о том, что собеседник находится в стадии размышлений и рассматривает возможные для себя варианты.

Жесты эмоционального дискомфорта. Многочисленные жесты – собирание несуществующих ворсинок, снятие и одевание кольца, почесывание шеи, «приведение в порядок» одежды, верчение ручки или сигареты – указывают на то, что собеседник нуждается в поддержке. В таком состоянии он не готов в полном объеме воспринимать информацию.

Жесты нетерпения. Если человек постукивает пальцами по столу, ерзает на стуле, притоптывает ногами или посматривает на часы, то тем самым он сигнализирует окружающим о том, что его терпение заканчивается.

Наиболее часто употребляемые движения головы – это утвердительный кивок головой и отрицательное покачивание головой. Исследования, проведенные со слепоглухонемыми от рождения людьми, показывают, что они также пользуются этими жестами, и это дает повод считать, что эти жесты являются врожденными.

Выделяют три основных положения головы. Первое – прямая голова. Это положение характерно для человека, нейтрально относящегося к тому, что он слышит. Второе – голова, наклоненная в сторону, что говорит о том, что у человека пробудился интерес (то, что люди, как и животные, наклоняют голову, когда становятся чем-то заинтересованными, первым заметил еще Чарльз Дарвин). И, наконец, третье – голова наклонена вниз, значит, отношение человека отрицательное и даже осуждающее. В таком случае следует чем-то заинтересовать собеседника, чтобы заставить его поднять голову.

Существуют и микрожесты: движение глаз, покраснение щек, увеличение количества миганий, подергивания губ и т.д.

4. Мимика

Мимика – движения мышц лица, и это главный показатель чувств. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице собеседника теряется до 10-15% информации. В литературе отмечается более 20 000 описаний выражения лица. Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении лица шести основных эмоциональных состояний (гнев, радость, страх, печаль, удивление, отвращение) все движения мышц лица скоординированы. И хотя каждая мина является конфигурацией всего лица, основную информативную нагрузку несут брови и губы.



Верхняя зона мимики включает в себя лоб и брови и отвечает за логику и мыслительные процессы. Ровная поверхность лба говорит о готовности к получению информации. Расширение мышц лба принято интерпретировать как интерес, восторг, желание получить больше информации. Сжатие мышц лба, напротив, может свидетельствовать о том, что человек занят собственными мыслями, и к получению информации из внешнего мира в данный момент не готов. Несимметричное расположение бровей, когда одна бровь находится выше другой, может говорить о смешанных чувствах: человек испытывает интерес, смешанный с сомнением, человек находится в оценивающей позиции.

Средняя зона мимики – это глаза и нос.

Глаза обеспечивают человеку визуальное восприятие. Широко раскрытые, распахнутые глаза говорят о желании воспринимать информацию. Прикрытые глаза – наоборот, могут отражать недоверие к информации или отсутствие потребности в ней (например, информация уже известна). Прищуренные глаза – признак того, что человек хотел бы воспринимать информацию медленнее, чтобы успеть её проанализировать. Возможно, то, что человек воспринимает, кажется ему сложным и непонятным, либо вызывает у него сомнения.

Взгляд снизу вверх обычно характерен для коммуникаций, в которых человек выступает подчиненным по отношению к собеседнику. Взгляд сверху вниз, наоборот, может свидетельствовать о наличии власти.

Нос, также расположенный в средней мимической зоне, отвечает за безопасность жизнедеятельности. Когда человек морщит нос, это может быть признаком того, что ситуация нежелательна, небезопасна. Обратное мимическое движение – когда человек носом тянется вперед – говорит об одобрении, интересе.

Характерные мышцы между носом и ртом являются атавизмом, доставшимся человеку от животных. В животном мире данное мимическое движение служит для демонстрации клыков. У человека эти мышцы также напряжены при выражении агрессии. Подрагивающие мышцы свидетельствуют о попытке удержать себя от агрессивного поведения.

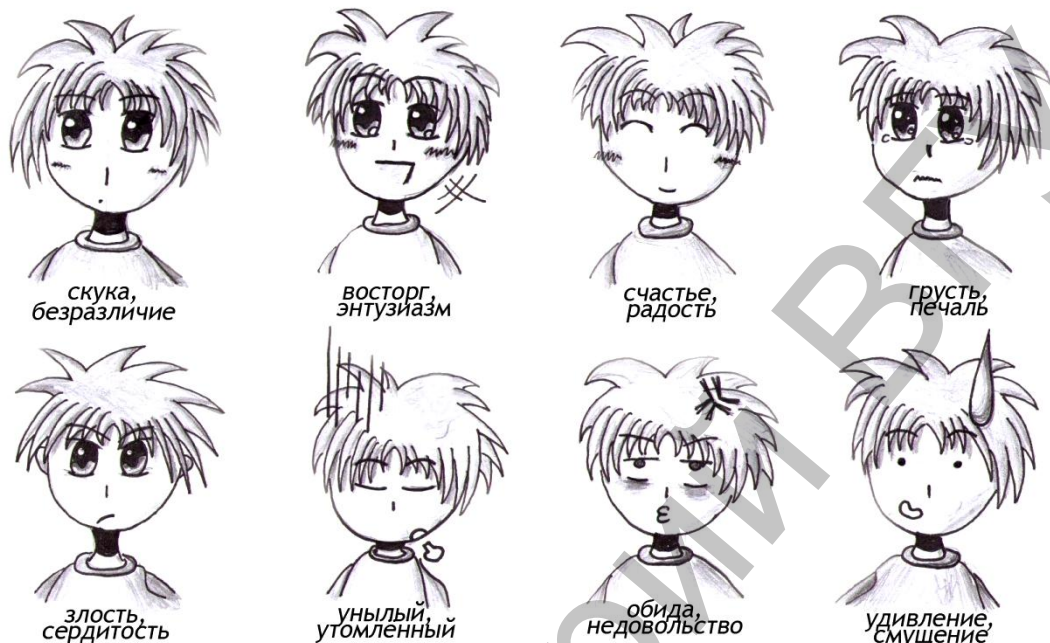
Еще одна группа мышц средней зоны лица – это мышцы под глазами. Сильное их сокращение растягивает губы, приподнимает щеки, образуя так называемые паучьи лапки в уголках глаз. Эти мышцы обязательным образом задействованы при выражении искренней улыбки. Ненастоящая, притворная улыбка отличается тем, что создается мышцами нижней части лица, без работы мимических мышц под глазами.

Также в средней зоне лица можно наблюдать напряжение бровей, которое легко заметно по складке, образующейся в районе переносицы. Такая мимическая особенность часто характерна для состояний требовательности, напряженности.

Нижняя зона лица включает губы и подбородок.

Губы передают чувственную оценку происходящего. Расширение, расслабление губ может говорить о том, что человек спокоен, расслаблен, происходящее вокруг доставляет ему удовольствие. Поджатые губы могут свидетельствовать о том, что человек стремится удержать свои эмоции. Ситуация ему неприятна и не вызывает доверия. При этом нижняя губа отвечает больше за демонстративные эмоции, эмоции для окружающих: например, детская обида «для родителей», когда ребенок характерно выпячивает нижнюю губу. Верхняя губа выражает личные эмоции: не для окружающих, а для себя.

Подбородок отвечает за выражение власти и подчинения. Приподнятый подбородок может демонстрировать претензию на власть, позиция хозяина. Опущенный подбородок, подбородок «в себя» характерен для ситуаций подчинения, повиновения.



5. Визуальный контакт

Визуальный контакт является исключительно важным элементом общения. Смотреть на говорящего означает не только заинтересованность, но и помогает нам сосредоточить внимание на том, что нам говорят. Общающиеся люди обычно смотрят в глаза друг другу не более 10 секунд. Если на нас смотрят мало, мы имеем основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим, относятся плохо, а если слишком много, это может восприниматься как вызов или же хорошее к нам отношение. Кроме того, замечено, что когда человек лжет или пытается скрыть информацию, его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Отчасти долгота взгляда человека зависит от того, к какой нации он принадлежит. Жители южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других, а японцы при беседе смотрят скорее на шею, чем на лицо. Следует всегда принимать во внимание этот важный факт.

Американскими психологами Р. Экслином и Л. Винтерсом было доказано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания. Когда только человек формирует мысль, он чаще смотрит в сторону, «в пространство», когда мысль полностью готова – на собеседника. То, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий в свою очередь больше смотрит в сторону говорящего.

По своей специфике взгляд может быть:

1) Деловой – взгляд фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства.

2) Социальный – взгляд концентрируется в треугольнике между глазами и ртом, это способствует созданию атмосферы непринужденного светского общения.

3) Интимный – взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица – до уровня груди. Такой взгляд говорит о большой заинтересованности друг другом в общении.

4) Взгляд искоса используется для передачи интереса или враждебности. Если он сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, он означает заинтересованность. Если же он сопровождается нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, это говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, потому что они занимают центральное положение в человеческом организме, а зрачки ведут себя полностью независимо – расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При дневном свете зрачки могут сужаться и расширяться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека. Если человек возбужден или заинтересован чем-то, или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в 4 раза по сравнению с нормальным состоянием. Сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Эксперименты, проведенные с опытными карточными игроками показали, что мало кто из игроков выигрывал, если их соперники носили темные очки. Например, если бы при игре в покер у соперника выпало 4 туза, его зрачки быстро бы расширились, что было бы подсознательно замечено другими игроками, и они поняли бы, что не стоит поднимать ставку. Темные очки соперника скрывали сигналы, подаваемые зрачками, и в результате игроки проигрывали чаще обычного.

Китайские торговцы жемчугом в древности тоже следили за расширением зрачков своих покупателей при обсуждении цены. Было замечено, что Аристотель Онассис надевал темные очки при переговорах о деловых сделках для того, чтобы его глаза не выдавали его мыслей.

Лицо является главным источником информации о психологическом состоянии человека. Однако в некоторых ситуациях оно может быть менее информативно. Это связано с тем, что мимические выражения лица сознательно контролируются во много раз лучше, чем движения тела. При определенных обстоятельствах, когда человек хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформационным, а тело – главным источником информации для партнера. Поэтому в общении важно знать, какую информацию можно получить, если перенести фокус наблюдения с лица человека на его тело и его движения.

Просодика – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голоса, его тембр. Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, экономятся языковые средства общения, они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния. Нужно уметь не только слушать, но и слышать интонационный строй речи, оценивать силу и тон голоса, скорость речи, которые практически позволяют выразить наши чувства и мысли.

Голос содержит в себе очень много информации о хозяине. Опытный специалист по голосу сможет определить возраст, местность проживания, состояние здоровья, характер и темперамент его обладателя. Чувства, испытываемые говорящим, отражаются, прежде всего, в тоне голоса. В нем чувства находят свое выражение независимо от произносимых слов. Так, обычно легко распознаются гнев и печаль.

Немало информации дают сила и высота голоса. Некоторые чувства, например энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх – тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Такие чувства как горе, печаль, усталость обычно передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу каждой фразы.

Голос является важным средством выражения целого диапазона субъективных чувств и смыслов. Тон и темп речи может многое сказать о эмоциональном состоянии человека. Как правило, скорость речи возрастает, когда говорящий взволнован, возбужден или обеспокоен. Быстро также говорит тот, кто пытается убедить своего собеседника. Медленная же речь часто свидетельствует об угнетенном состоянии, высокомерии или усталости.

То, насколько громко произносятся отдельные слова, может служить индикатором силы чувств. Та или иная фраза, в зависимости от интонации, может приобретать различный смысл. Так можно говорить уверенным и ноющим, принимающим и извиняющимся, ликующим и пренебрежительным тоном. Зачастую люди реагируют именно на интонацию, а не слова. Реакция клиента на то, что говорит консультант, во многом связана с тем, каким тоном с ним говорят. Поэтому консультанту нужно постоянно стремиться расширять диапазон интонационной выразительности и точно, без двойных посланий, выражать главное послание. Тон голоса должен быть не просто доброжелательным, он должен соответствовать тому, что говорится. С клиентом не стоит говорить слишком громко. Приглушенный голос в большей мере способствует возникновению у собеседника ощущения доверительности.

Одним из проявлений голоса является смех. Смех может звучать мягко и с металлическими нотками, искренне и деланно. В некоторых ситуациях смех – это лучший способ снять напряженность или избежать погружения в болезненные чувства. Смех и юмор в целом имеют большой положительный потенциал в консультативной практике, и его наличие

в умеренных дозах – это признак хорошей атмосферы, однако слишком частые весёлые сессии требуют исследования. Кроме того, не стоит забывать, что такие слова как “высмеивать” и “насмехаться” отражают негативный аспект смеха. Очень важно, чтобы клиент не воспринимал ваши шутки как высмеивание его качеств, поэтому нужно крайне осторожно использовать шутки, в которых мишенью является клиент.

Скорость речи также отражает чувства. Человек говорит быстро, если он взволнован, обеспокоен, говорит о своих личных трудностях или хочет нас в чем-то убедить, уговорить. Медленная речь чаще всего свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Допуская в речи незначительные ошибки, например, повторяя слова, неуверенно или неправильно их выбирая, обрывая фразы на полуслове, люди невольно выражают свои чувства и раскрывают намерения. Неуверенность в выборе слов проявляется тогда, когда говорящий не уверен в себе или собирается нас удивить. Обычно речевые недостатки более выражены при волнении или когда человек пытается обмануть своего собеседника.

Поскольку характеристика голоса зависит от работы различных органов тела, то в нем отражается и их состояние. Эмоции изменяют ритм дыхания. Страх, например, парализует гортань, голосовые связки напрягаются, голос «садится». При хорошем расположении духа голос становится глубже и богаче оттенками. Он действует на других успокаивающе и внушает больше доверия.

Существует и обратная связь: с помощью дыхания можно воздействовать на эмоции. Для этого рекомендуется шумно вздохнуть, широко открыв рот. Если дышать полной грудью и вдыхать большое количество воздуха, настроение улучшается, а голос непроизвольно снижается.

Умение выдерживать паузу является одним из важнейших профессиональных навыков коммуниканта. Соблюдая паузу, мы стимулируем диалог. Наличие пауз создаёт в беседе ощущение неторопливости, продуманности происходящего, поэтому не следует слишком спешить задавать вопросы или комментировать то, что говорит другой участник коммуникации. Пауза даёт возможность добавить что-то к уже сказанному, поправить, уточнить сообщение. Пауза подчёркивает значительность того, что сказано, необходимость осмыслить и понять это. Молчание акцентирует предоставленную возможность говорить и, поэтому, когда консультант заговорит в свою очередь, есть основания ожидать, что его будут внимательно слушать.

Время паузы воспринимается в беседе по-особому. Минутная пауза может восприниматься как вечность. Следует помнить, что чрезмерная пауза вызывает тревогу и провоцирует агрессию. Допустимая длительность паузы зависит от стадии переговоров и состояния второй стороны. Фактически, следует выдерживать некоторую паузу практически после любого высказывания, кроме тех интеракций, которые содержат непосредственный вопрос. На первой встрече вряд ли стоит затягивать паузу более

чем на 20 секунд. В последующем нормальная пауза обычно не превышает 30–40 секунд.

Причиной молчания может быть желание обоих участников остановиться на некоторое время, чтобы осмыслить, суммировать ранее произошедшее, подумать о следствиях. Кроме того, человек часто нуждается в паузе после периодов самовыражения или вслед за достигнутым инсайтом, чтобы усвоить полученный опыт, интегрировать его в существующую систему внутренних представлений. Для некоторых людей такие периоды интегрирующего молчания являются ранее не испытываемым опытом человеческого взаимодействия, прерывание которого было бы серьёзной ошибкой.

Молчание может иметь самые разные значения. Так, например, молчание может свидетельствовать о стремлении скрываться, уединиться и защищаться от других людей. Молчание может передать сообщение: “Я приближаюсь к страшщей меня теме и нуждаюсь в поддержке” или “Я независим и не нуждаюсь в вашем понимании”.

Такесика изучает прикосновения в ситуации общения. К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что динамические прикосновения являются биологически необходимой формой стимуляции.

Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами: статусом партнеров, их возрастом, полом, степенью знакомства. Неадекватное использование личностью такесических средств может привести к конфликтам в общении. Например, похлопывание по плечу возможно только при условии близких отношений, равенства социального положения в обществе.

Такесические средства общения в большей мере, чем другие невербальные средства, выполняют в общении функции индикатора статусно-ролевых отношений, символа степени близости общающихся. При неадекватном использовании личностью тактильных средств во взаимодействии с собеседником могут возникнуть непредвиденные, неприятные ситуации, и даже конфликты. Кроме того, необходимо знать, что в разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. В каждом обществе складываются представления о том, как, когда, кого и кому можно трогать.

Существуют разные формы телесного контакта: рукопожатия, похлопывания, объятия и др. Однако, в деловой сфере принят только один вид телесного контакта – рукопожатие. В форме рукопожатия больше, чем при использовании других невербальных средств, проявляются статусные различия партнеров. В соответствии с этой особенностью различают три формы рукопожатия:

- рука сверху, ладонь повернута вниз: это действие говорит о стремлении к доминированию того, чья это рука;
- рука снизу, ладонь повернута вверх – отражает позицию покорности;

– ладони в одинаковом вертикальном положении – эта форма рукопожатия говорит о равноправии партнеров.

В случае наличия близких отношений между деловыми партнерами и равенства их статусов возможно и похлопывание по плечу.

Обмен рукопожатием является пережитком древней эпохи. Первобытные люди при встрече протягивали друг другу руки раскрытыми ладонями вперед, чтобы показать свою безоружность. Этот жест со временем претерпел изменения, и появились его варианты, такие как помахивание рукой в воздухе, приложение ладони к груди и многие другие, в том числе и рукопожатие. Часто рукопожатие может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность.

Таким образом, рукопожатия делятся на 3 вида: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное.

Доминирующее рукопожатие является наиболее агрессивной его формой. При доминирующем (властном) рукопожатии человек сообщает другому, что он хочет главенствовать в процессе общения. По данным исследований в США, 78 % высокопоставленных чиновников не только первыми протягивали руку, но и пользовались властным способом рукопожатия.

Покорное рукопожатие бывает необходимо в ситуациях, когда человек хочет отдать инициативу другому, позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Отметим еще несколько разновидностей рукопожатия.

Часто политическими деятелями используется жест, называемый «перчаткой»: человек двумя руками обхватывает руку другого. Инициатор этого жеста подчеркивает, что он честен, и ему можно доверять. Однако, жест «перчатка» следует применять к хорошо знакомым людям, т.к. при знакомстве он может произвести обратный эффект.

Крепкое рукопожатие вплоть до хруста пальцев является отличительной чертой агрессивного, жесткого человека.

Признаком агрессивного человека является также пожатие несогнутой, прямой рукой. Его главное назначение – сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону. Эту же цель преследует и пожатие кончиков пальцев, но такое рукопожатие свидетельствует о том, что человек не уверен в себе.

Проксемика объединяет проблемы дистанции и пространственного размещения участников коммуникации. Одним из первых пространственную структуру начал изучать американский антрополог Эдуард Т. Холл, который в начале 60-х годов ввел термин «проксемика» (proximity – «близость»). Сам Э.Т. Холл называл проксемику «пространственной психологией». К проксемическим характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними.

1. Дистанция

Обычно люди чувствуют себя удобно и производят благоприятное впечатление, когда находятся на соответствующем тому или иному типу общения расстоянии. Чрезмерно близкое и чрезмерно удаленное положение отрицательно сказываются на общении.

Чем ближе находятся люди друг к другу, тем меньше они смотрят друг на друга. И напротив, находясь на удалении, они больше смотрят друг на друга и используют жесты для сохранения внимания в разговоре.

Выделяются четыре основные зоны коммуникации.

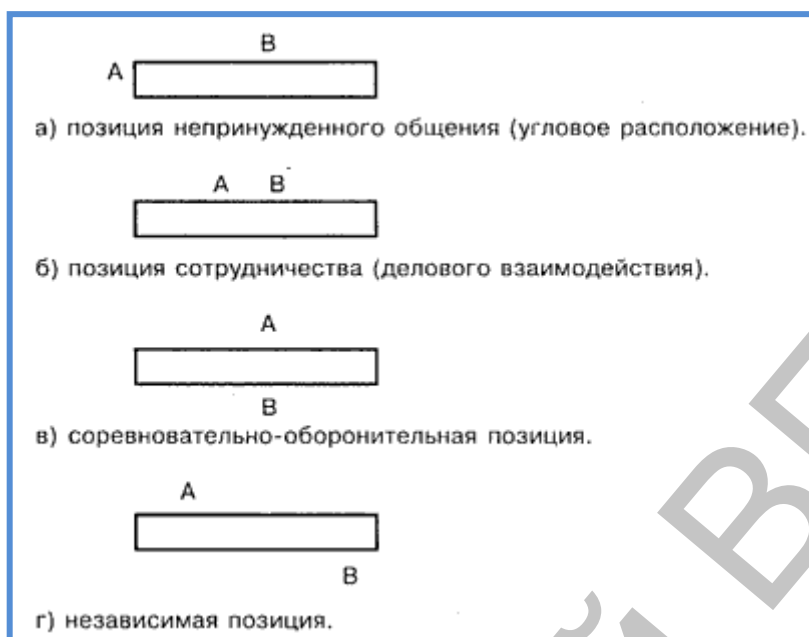
Интимная	Личная	Социальная	Публичная, общественная
15-45 см	0,46-1,2 м	1,2-3,6 м	свыше 3,6 м
Зона безопасности, единственное условие – доверие. В деловом общении вторгаться не принято	Нормальные коммуникационные процессы между деловыми партнерами. Характерна для таких форм деловой коммуникации, как беседа, деловые переговоры или дружественная встреча, прием посетителей и консультирование	Принята для групповой деловой встречи, совещания, дискуссии, пресс-конференции, семинара, «круглого стола» и пр.	Предпочтительна при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией

Кроме того, это зонирование варьируется в зависимости от возраста, пола, личностных свойств и общественного статуса человека, а также от национальности и плотности населения в районе, где живет человек. Например, дети и старики держатся к собеседнику ближе, чем подростки, молодые люди и люди средних лет. Мужчины предпочитают более отдаленное положение, чем женщины. Уравновешенный человек подходит к собеседнику ближе, тогда как беспокойные, нервные люди держаться дальше. Люди общаются на большом расстоянии с собеседниками, обладающими более высоким статусом. Что касается наций, то можно сказать, что азиаты взаимодействуют на более близком расстоянии, чем европейцы, а горожане – ближе, чем жители малонаселенных районов.

2. Ориентация

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Следует отметить такие проксемические компоненты невербальной системы, как ориентация и угол общения. Ориентация выражается в повороте тела и носка ноги в направлении партнера или в сторону от него, что сигнализирует о желании общаться.

Правильное распределение участников за столом является средством их эффективного взаимодействия. Различные оттенки отношения людей могут выражаться через то, какое место они занимают за столом.



Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской, непринужденной беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и предоставляет простор для жестикуляции.

Позиция делового взаимодействия – одна из самых удачных стратегических позиций для предъявления, обсуждения и выработки общих решений.

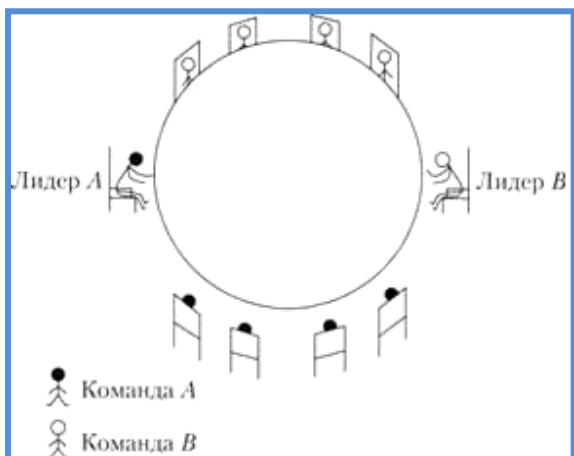
Положение друг против друга может вызвать оборонительное отношение и атмосферу соперничества. Она может привести к тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения, потому что стол становится барьером между ними.

Независимую позицию занимают люди, не желающие взаимодействовать друг с другом. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Это положение можно расценивать и как враждебное. Этого положения следует избегать в случае, когда требуется откровенная беседа.

Немаловажна также форма стола, за которым руководитель общается с подчиненными.

Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы. Отношения сотрудничества установятся, скорее всего, с человеком, который сидит рядом. Причем больше понимания будет исходить от сидящего справа. Наибольшее сопротивление будет оказывать тот, кто сидит напротив.

Круглый стол использовал еще король Артур для того, чтобы предоставлять всем рыцарям равное количество власти и равное положение. Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, и является наилучшим средством проведения беседы людей одинакового социального статуса, потому что каждому за столом выделяется одинаковое пространство.



«Король» обладает наивысшими полномочиями за круглым столом, и это означает, что сидящим по обе стороны от него, невербально выделяется больше власти и уважения, чем остальным, причем «рыцарь», сидящий справа имеет больше влияния, чем «рыцарь», сидящий слева. Степень влияния уменьшается в зависимости от удаленности «рыцаря» от «короля». «Рыцарь», сидящий напротив «короля», находится в конкурентно-защитном положении.

Тема V

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ



Для успешного проведения переговоров необходима в первую очередь тщательная подготовка, без которой на успех от проведенной встречи можно не рассчитывать. Вы можете встретить мнение, что мастера своего дела могут творить чудеса без какой-либо подготовки. Как гласит одно из высказываний, «успешные люди готовятся, а неудачники импровизируют!» Учтите, лучший экспромт – это заранее заготовленный, а качественная подготовка – это минимум 70% успеха.

При подготовке к проведению переговоров и деловых встреч необходимо учитывать несколько факторов и условий.

Цель – вы должны четко понимать и осознавать, какую цель вы преследуете и что ожидаете от запланированной встречи. Помните: цель должна быть четко сформулированная и соответствовать критериям SMART.

Сбор информации – можно считать самым ответственным этапом, т.к. мы анализируем любую ситуацию исходя из имеющейся у нас информации, соответственно: чем больше у нас информации, тем более детально мы можем изучить текущие положение дел и более точно сделать прогноз об эффективности той или иной тактики или стратегии.

Стратегия – для достижения поставленной цели, у нас должна быть стратегия проведения переговоров. Стратегия представляет собой, описание в общих чертах ожидаемых результатов и планов, которых необходимо достигнуть. Учтите тот факт, что стратегия должна быть многоуровневой, т.е. у нас всегда должны быть запасные варианты, в случае, если основной не сработает.

Тактика – это способы, которыми мы реализуем стратегию. Сюда мы можем отнести презентацию товара, варианты ведения диалога и варианты коммерческого предложения, из которых потом нам предстоит выбрать самые интересные предложения для партнера или клиента.

Компетентность – перед проведением переговоров, вы должны ознакомиться со всеми аспектами и областями, которые затрагивает ваша презентация, т.к. если вы не сможете с ходу ответить на несколько вопросов по теме, даже идеальная модель поведения и первоклассная презентация не уберут переговоры от провала.

Выбирая цель наших переговоров, необходимо выбрать минимум три варианта: первым должен быть максимально желаемый, второй – приемлемый, третий – программа минимум. Необходимо это для того, чтоб в случае провала или не достижения нами намеченного результата (максимально желаемого), у нас остались другие варианты и мы смогли быстро подкорректировать свою тактику. Для наглядности представьте себе, что вам необходимо с одного города в другой проехать автомобилем. Вы составляете три маршрута и в случае, если по максимально быстрому или короткому у вас по каким-то причинам проехать не получится, у вас всегда останется в запасе минимум два резервных варианта. Также, при проведении деловых встреч, необходимо иметь как минимум два резервных пути.

После того, как цели поставлены, мы начинаем собирать информацию о нашем будущем партнере. Здесь нам интересно практически все: кто до нас проводил встречи с нашим партнером, какие из них увенчались успехом, какие нет и по каким причинам. С кем наш клиент сотрудничает в настоящий момент, что его не устраивает в нынешних партнерах, и т.д. Также при сборе информации важно выяснить, кто будет принимать решение по интересующему нас вопросу. Не исключено, что решение будет принимать не один человек. Тогда можете попросить перед встречей клиента, чтобы если возможно, при переговорах присутствовали все, кто принимает решение.

Далее согласно нашим целям и после анализа имеющейся у нас информации мы разрабатываем тактику и стратегию проведения переговоров. Тактик должно быть несколько и каждая должна быть рассчитана на определенную цель из тех, что мы для себя установили.

После того, как все предыдущие этапы пройдены, мы переходим к этапу «компетентность». Тут, мы прорабатываем все возможные вопросы и возражения, которые обнаружили после анализа собранной информации. Мы должны располагать знаниями не только техническими, но и экономическими о своем продукте, а также об аналогичных продуктах конкурентов, которые представлены на рынке. Незнание и некомпетентность отталкивают от нас партнеров, даже при самом интересном предложении и при самых выгодных условиях сотрудничества. Если вы чувствуете, что не разбираетесь или плохо разбираетесь в какой-то области, связанной с вашим предложением, во время предварительного согласования переговоров, оговорите с клиентом, что презентацию по тому или иному вопросу, вам будут помогать проводить другие люди и возьмите с собой специалистов в необходимой вам области на деловую встречу. В необходимый момент вы пригласите их на презентацию, они ответят на те вопросы, на которые вы не сможете ответить без помощи специалиста.

Таким образом, все виды деятельности подготовительного этапа ведения переговоров можно объединить **в четыре группы.**

Первая группа деятельности связана с инициативой проведения и составление плана переговоров.

Она предусматривает:

- предварительный анализ участников переговоров, темы и ситуации;
- определение задач переговоров для удержания инициативы в их проведении;
- выбор стратегии и тактики ведения переговоров;
- подготовку подробного плана проведения переговоров с четкой программой действий для обеспечения взаимосвязи между видами деятельности, объемами работ, количеством и качеством необходимой информации;
- определение временных рамок, расходов на подготовку и реализацию планов с привлечением соответствующих сотрудников.

Вторая группа деятельности связана с оперативной подготовкой переговоров.

Она предусматривает:

- сбор материалов, куда входит: поиск возможных источников информации (о личных контактах, аналитических исследований, публикаций и т.д.);
- определение предварительных критериев отбора материалов;
- формирование материалов и информации, которые могут быть использованы в подготовке переговоров;
- отбор и систематизацию материалов, имеющих существенное значение для подготовки и проведения переговоров;
- анализ собранного материала, который позволит определить взаимосвязь явлений, создать определенную систему, сделать выводы, подобрать аргументацию и свести все воедино;

- подготовку рабочего плана переговоров, где собран материал, идеи и соображения, выдвинутые задачи и требования (то есть стратегия и тактика), компоновка в единое логическое целое, что составляет окончательный вариант структуры ведения переговоров.

Третья группа деятельности связана с процессом редактирования.

Она включает:

- контроль подготовки переговоров, предусматривающий шлифование и последующую доработку деловой беседы, в первую очередь, заключительных положений;
- представления окончательной формы ведения переговоров, которая предусматривает, прежде всего, сжатость и четкость представленных предложений и выводов.

Четвертая группа деятельности связана с обработкой процесса ведения переговоров.

Она включает:

- кажущуюся репетицию;
- устную репетицию;
- репетицию ведения переговоров в форме диалога с собеседником.

Тема VI

ТЕХНОЛОГИЯ И СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



Наряду с особенностями восприятия сторонами друг друга на успешность переговоров существенное влияние оказывают избранные *стиль, стратегия и тактика их проведения*.

Можно выделить два основных стиля осуществления переговорного процесса: конфронтации и сотрудничества.

Стиль конфронтации – стиль ведения переговоров, предусматривающий усилия по навязыванию предпочитаемого решения другой стороне. По своей направленности ориентирован на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, полагается только на свою силу, не приемлет совместных действий. Этот стиль считается одним из самых неэффективных. Однако применяется в ситуациях, когда переговоры не обеспечивают решения проблемы.

Среди неэффективных стилей ведения переговоров часто выделяют следующие: *избегающий, уступающий, отрицающий и наступающий типы*.

избегающий	• стремится уйти от обсуждаемой проблемы, часто не понимает ее суть
уступающий	• соглашается на любое предложение, в том числе невыгодное для себя
отрицающий	• считает проблему неактуальной, стремится уйти от ее решения
наступающий	• стремится к принятию решения в свою пользу

В отличие от них *стиль сотрудничества* наоборот нацелен на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. В отличие от конфронтации сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. При этой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Следовательно, при выборе между силой и партнерством в переговорном процессе предпочтение должно быть отдано последнему. Об этом свидетельствует и анализ основных стратегий, используемых участниками переговорного процесса.

Стратегии ведения переговоров определяются основным принципом, из которого исходят их участники: рассматривают они переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы совместными усилиями. Соответственно этому выделяются две основных стратегии – *позиционный торг* и *совместный процесс разрешения проблемы*.

В первом случае участники видят в переговорах одну из возможностей добиться победы при реализации собственных целей и интересов в максимально полном объеме. Они стремятся «выторговать» (отсюда название «торг») наиболее выгодный для себя итоговый документ, мало заботясь о целях и интересах другой стороны, а также о том, насколько партнер будет удовлетворен итогами переговоров, и вообще о том, насколько проблема будет решена. В принципе же торг является продолжением идеи конфронтации и в значительной степени продолжением односторонних действий, только за столом переговоров и с учетом того, что на окончательное решение необходимо получить согласие партнера. В противном случае переговоры будут провалены.

Противоположный подход предполагает ориентацию не только на то, чтобы вынудить или заставить партнера принять совместное решение,

как в предыдущем случае, но и на совместный анализ проблемы и совместный поиск вариантов решения. Он подразумевает кооперативность, партнерские отношения, поэтому данный тип поведения на переговорах часто называют партнерским или кооперативным подходом к переговорам, а также совместным с партнером анализом проблемы или совместным поиском решения. Такой способ решения проблемы на переговорах еще называют *стратегией «выигрыш – выигрыш»*.

Эта стратегия реализует основной принцип человеческого взаимодействия: выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров. Противоположная стратегия *«выигрыш – проигрыш»* – жесткая стратегия ведения переговоров с явно выраженным стремлением одной стороны добиться преимуществ за счет интересов другой. Она не ориентирована на установление прочных долговременных партнерских отношений.

Стратегия *«проигрыш – выигрыш»* приводит к существенным упущениям и нарушению собственных интересов. Как правило, это происходит при жестком давлении со стороны оппонента, который использует силу характера, власть, связи и другие особенности ситуации. Осознано эту стратегию выбирают лишь в том случае, если результат на переговорах является второстепенным и служит достижению иных целей.

Стратегия *«проигрыш – проигрыш»* возникает обычно при взаимодействии двух решительных, упрямых, эгоцентричных личностей с установкой только на выигрыш. Проигрывают оба, так как переговоры заходят в тупик и представляют скорее соревнование в упрямстве и упорстве.

Тактические приемы – конкретные способы достижения стратегии. Среди наиболее востребованных тактических приемов можно назвать следующие.

Тактика *«пакета» (пакетирования, увязки)* – несколько вопросов повестки дня увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета» («продажа в нагрузку»). В результате предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс. Сторона, предлагающая «пакет», рассчитывает, что другая сторона, будучи заинтересована в нескольких предложениях из «пакета», примет и остальные.

Примером применения *тактики пакетирования* может служить позиция иракского диктатора С. Хусейна на переговорах в 1990 году по вопросу о выводе иракских войск из оккупированного Кувейта. С. Хусейн заявил, что Ирак готов это сделать, но только в ответ на вывод израильских войск с западного берега реки Иордан и сектора Газа, а также сирийских войск из ливанской долины.

Тактика *«завышения первоначальных требований»*. Ее смысл заключается в том, что участники переговоров запрашивают больше, чем реально надеются получить.

Тактика **«расстановки ложных акцентов в собственной позиции»**. Сущность данного тактического приема в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который в реальности является второстепенным. В ходе дальнейших переговоров требования по данному вопросу снимаются, но снятие требований подается как уступка, взамен которой требуют уступку по другому более важному вопросу.

Тактика **«салями»**. Название данный тактический прием получил по аналогии с известным сортом колбасы, которую принято нарезать очень тонкими слоями. Сущность применения этого приема – предоставление партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями. То же в отношении уступок – очень маленькими шагами. Цель применения этой тактики – подтолкнуть партнера пойти на уступки первым.

Тактика **«растущих требований»** – это повышение требований с каждой последующей уступкой.

Так, тактика растущих требований была использована премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией в 1971 году по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз. Когда переговоры, казалось бы, шли к концу и оставалось подписать соглашение, правительством Мальты было выдвинуто требование выплатить 10 миллионов фунтов стерлингов. После того как англичане согласились выполнить данное условие и предложили подписать договор, премьер-министр Мальты выдвинул новое требование – обеспечить занятость для мальтийских докеров и рабочих на английских базах в течение всего срока действия договора.

Тактика **«двойного толкования»**. В соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность как бы не нарушается, однако в действительности она выгодна лишь одной стороне.

Разумеется, это не исчерпывающий перечень тактических приемов. Мы рассмотрели те из них, которые очень часто эффективно комбинируются в переговорном процессе.

Таким образом, наука и практика сформировали представление о многообразии *стратегий ведения переговоров*. Стратегия «выигрыш-выигрыш» является одной из самых эффективных и успешна при проведении переговоров с оппонентом, использующим любую стратегию, и особенно «выигрыш-проигрыш». Стратегия «выигрыш-проигрыш» успешна в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие отношения. Стратегия «проигрыш-выигрыш» намеренно используется, если результат переговоров имеет второстепенное значение, и преследуются иные цели.

Еще более разнообразны *тактики* ведения переговоров (например, тактики блока, «пирога», давления и т.д.), эффективность использования

которых зависит от предмета переговоров, выбранной стратегии, особенностей переговорщиков и других факторов.

Главное в переговорах – принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах – значительно большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований. Для того чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, независимые эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с закрытыми картами, то на принципиальных переговорах их карты открыты.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает взаимопонимание между участниками. Пользуясь этим методом, можно достичь того, что и вам и вашему партнеру полагается по праву.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к реализации четырех условий:

Первое условие: сделайте **разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров**, т.е. не рассматривайте их и предмет обсуждения как один и тот же фактор. Иначе возможны необоснованные обвинения и обиды. Это видно хотя бы и из такого бытового примера. Если сказать: «В кухне беспорядок» – всего лишь с единственной целью обозначить увиденный факт, то хозяин/хозяйка, скорее всего, воспримет это замечание как личное обвинение.

Необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться взглянуть на проблему их глазами. Не делайте вывода о намерениях партнеров исходя из собственных соображений. Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны.

Никогда не обвиняйте ваших партнеров, даже тогда, когда они этого заслуживают. Это очень непродуктивно, поскольку всякое обвинение вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию.

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, что вы говорите о...»), проговаривайте свое понимание того, что имела в виду другая сторона («Ваши доводы я понял так...»).

Говорите о себе, а не о ваших партнерах. Например, лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово», т.е. необходимо прийти к пониманию того, что вам необходимо в работе с партнерами – решать проблемы, а не разбираться друг с другом.

Второе условие: сосредоточьтесь на **интересах, а не на позициях**. Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров – удовлетворение подспудных интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не

позиции. Трудность заключается в том, чтобы за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. При этом будьте точны и конкретны, поскольку это повышает доверие к вам. Признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы. Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их нужды.

Третье условие: разработайте **взаимовыгодные варианты**, которые учитывали бы ваши и примирили бы несовпадающие интересы.

В большинстве случаев участники переговоров допускают три серьезных просчета, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов:

Просчет № 1 – *критическое отношение* к высказанным вариантам. Нет ничего более вредного для их разработки, чем такое отношение, поскольку преждевременное суждение по поводу любой новой мысли препятствует воображению – основному генератору новых идей.

Просчет № 2 – *поиск единственного ответа*. Стремясь с самого начала найти единственно верный ответ, вы делаете нечто вроде короткого замыкания в процессе выработки решений, позволяющих найти несколько ответов, из которых можно выбрать наилучший.

Просчет № 3 – *мнение, что «решение их проблемы - их проблема»*. Если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров.

Четвертое условие: настаивайте на том, чтобы **результат переговоров основывался на объективной оценке** или на использовании объективных критериев. Следует всегда подчеркивать, что упрямство и неприступность не являются достаточными аргументами и что соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые и должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание чего-либо, ни одна сторона не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Объективными критериями в коммерческом переговорном процессе могут, например, выступать устоявшиеся рыночные цены, имеющие прецеденты, экспертные оценки, таможенные правила и т.п.

Перечисленные выше четыре условия должны учитываться, начиная с подготовки переговоров и до их окончания, т.е. на стадиях анализа, планирования и самой дискуссии.

На стадии анализа необходимо изучить проблемы, которые стоят перед участниками переговоров, установить их значимость; определить свои интересы и интересы другой стороны; обратить внимание на варианты об-

суждения и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

На стадии планирования прежде всего нужно обдумать, как решить проблему взаимоотношений с партнерами, какие из интересов наиболее важны, в чем заключаются объективные препятствия. Желательно также предусмотреть дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них приемлемые.

На стадии дискуссии, когда вы общаетесь с партнерами, необходимо выяснить, есть ли у вас ощущение недовольства, и попробовать разобраться в этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой стороны. Они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев стремиться к соглашению и согласованию противоположных интересов.

Таким образом, мы рассмотрели два принципиально противоположных подхода к коммерческим переговорам, которые, по сути дела, являются методами их ведения. Это метод позиционного торга, т.е. конфронтационный подход, и метод принципиальных переговоров, т.е. партнерский подход к их ведению.

Конфронтационный подход – это противостояние двух сторон, своеобразное «перетягивание каната», которое проходит под девизом «все или ничего». Здесь ваш выигрыш равнозначен потере партнера, и наоборот. Как правило, такой подход приводит в лучшем случае к асимметричному решению, в худшем обостряет отношения или вообще разрывает их.

Отличным от него является партнерский подход, реализуемый путем совместного анализа проблемы и поиска решения, которое отвечало бы обоюдным интересам. Данный подход предполагает большую степень открытости и доверия, поэтому он наиболее результативен.

Тема VII

КОГНИТИВНАЯ ТЕХНИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



Когнитивная техника ведения переговоров основана на когнитивной теории личности. Основоположником этого подхода является американский психолог Дж. Келли (1905–1967). По его мнению, единственное, что человек хочет знать в жизни – это то, что с ним произошло и что с ним произойдет в будущем. Главным источником развития личности, согласно Дж. Келли, является среда, социальное окружение.

Когнитивная теория личности подчеркивает влияние интеллектуальных процессов на поведение человека. В этой теории любой человек сравнивается с ученым, проверяющим гипотезы о природе вещей и делающим прогноз будущих событий. Любое событие открыто для многократного интерпретирования.

Главным понятием в этом направлении является «конструкт» (от англ. construct – строить). Это понятие включает в себя особенности всех известных познавательных процессов (восприятия, памяти, мышления и речи). Благодаря конструктам человек не только познает мир, но и устанавливает межличностные отношения. Конструкты, которые лежат в основе этих отношений, называются личностными конструктами. Конструкт – это своеобразный классификатор-шаблон нашего восприятия других людей и себя. Дж. Келли открыл и описал главные механизмы функционирования личностных конструктов, а также сформулировал основополагающий постулат и 11 следствий. Постулат утверждает, что личностные процессы психологически канализированы таким образом, чтобы обеспечить человеку максимальное предсказание событий. Все остальные следствия уточняют этот основной постулат.

С точки зрения Дж. Келли, каждый из нас строит и проверяет гипотезы, одним словом, решает проблему, является ли данный человек спортивным или неспортивным, музыкальным или немзыкальным, интеллигентным или неинтеллигентным и т.д., пользуясь соответствующими конструктами (классификаторами). Каждый конструкт имеет два полюса: спортивный – неспортивный, музыкальный – немзыкальный и т.д. Человек выбирает произвольно тот полюс дихотомического конструкта, тот исход, который лучше описывает событие, т.е. обладает лучшей прогностической ценностью.

Одни конструкты пригодны для описания лишь узкого круга событий, в то время как другие обладают широким диапазоном применимости. Например, конструкт «умный – глупый» вряд ли годится для описания погоды, а вот конструкт «хороший – плохой» пригоден фактически на все случаи жизни. Люди отличаются не только количеством конструктов, но и их местоположением. Те конструкты, которые актуализируются в сознании быстрее, называются суперординатными, а которые медленнее – субординатными. Например, если, встретив какого-то человека, вы сразу оцениваете его с точки зрения того, является ли он умным или глупым, и только потом – добрым или злым, то ваш конструкт «умный – глупый» является суперординатным, а конструкт «добрый – злой» – субординатным. Дружба, любовь и вообще нормальные взаимоотношения между людьми возможны только тогда, когда люди имеют сходные конструкты. Действительно, трудно представить себе ситуацию, чтобы успешно общались два

человека, у одного из которых доминирует конструкт «порядочный – непорядочный», а у другого такого конструкта нет вообще.

Конструктивная система не является статическим образованием, а находится в постоянном изменении под влиянием опыта, т.е. личность формируется и развивается в течение всей жизни. В личности доминирует преимущественно сознательное. Бессознательное может относиться только к отдаленным (субординантным) конструктам, которыми при интерпретации воспринимаемых событий человек пользуется редко.

Келли полагал, что личность обладает ограниченной свободой воли. Конструктивная система, сложившаяся у человека в течение жизни, содержит в себе известные ограничения. Однако он не считал, что жизнь человека полностью детерминирована. В любой ситуации человек способен сконструировать альтернативные предсказания. Внешний мир не злой и не добрый, а такой, каким мы конструируем его в своей голове. В конечном итоге, по мнению когнитивистов, судьба человека находится в его руках. Внутренний мир человека субъективен и является, по мнению когнитивистов, его собственным порождением. Каждый человек воспринимает и интерпретирует внешнюю реальность через собственный внутренний мир. Основным концептуальным элементом является личностный конструкт.

У каждого человека имеется своя собственная система личностных конструктов, которая делится на два уровня (блока):

1. Блок «ядерных» конструктов – это примерно 50 основных элементов, которые находятся на вершине конструктивной системы, т.е. в постоянном фокусе оперативного сознания. Этими конструктами человек пользуется наиболее часто при взаимодействии с другими людьми.

2. Блок периферических конструктов – это все остальные конструкты. Количество этих конструктов сугубо индивидуально и может варьировать от сотен до нескольких тысяч.

Целостные свойства личности выступают как результат совместного функционирования обоих блоков, всех конструктов. Выделяют два типа целостной личности: когнитивно-сложная личность (личность, у которой имеется большое количество конструктов) и когнитивно-простая личность (личность с небольшим набором конструктов).

Когнитивно-сложная личность, по сравнению с когнитивно-простой, отличается следующими характеристиками:

- 1) имеет лучшее психическое здоровье;
- 2) лучше справляется со стрессом;
- 3) имеет более высокий уровень самооценки;
- 4) более адаптивна к новым ситуациям.

Для оценки личностных конструктов (их качества и количества) существуют специальные методы. Наиболее известный из них «тест репертуарной решетки».

Испытуемый сравнивает одновременно между собой триады (список и последовательность триад составляются заранее из людей, играющих важную роль в прошлой или настоящей жизни данного испытуемого) с целью выявления таких психологических характеристик, которые есть у двух из сравниваемых трех людей, но отсутствуют у третьего человека. Например, вам предстоит сравнить преподавателя, которого вы любите, свою жену (или мужа) и себя. Предположим, вы считаете, что у вас и вашего преподавателя есть общее психологическое свойство – общительность, а у вашего супруга(и) такое качество отсутствует. Следовательно, в вашей конструктивной системе есть такой конструкт «общительность-необщительность». Таким образом, сравнивая себя и других людей, вы раскрываете систему своих собственных личностных конструктов.

Согласно когнитивной теории личность – это система организованных личностных конструктов, в которых перерабатывается (воспринимается и интерпретируется) личный опыт человека. Структура личности в рамках данного подхода рассматривается как индивидуально своеобразная иерархия конструктов. На вопрос «Почему одни люди более агрессивны, чем другие?» когнитивисты отвечают так: потому что у агрессивных людей имеется особая конструктивная система личности. Они иначе воспринимают и интерпретируют мир, в частности, лучше запоминают события, связанные с агрессивным поведением.

Когнитивный подход оказался перспективным направлением исследований переговорных коммуникаций. Его суть заключается в рассмотрении переговорного процесса на основе взаимодействия различных структур знания. Переговаривающиеся стороны имеют определенные интеллектуальные потенциалы, наборы явно и неявно выраженных знаний, предубеждений, желаний и возможностей. У каждой стороны есть свой арсенал инструментов ведения переговоров. В ходе переговоров происходит обмен информацией, взаимодействие различных стилей общения и типов знаний. Понимание механизмов такого взаимодействия обеспечивает когнитивный подход.

Он применим для совершенствования технологий ведения переговоров и повышает уровень профессионализма их участников путем обогащения тактическими приемами. Латинское слово *cognitio* переводится как «познание, знание». В основе когнитивного подхода находится активное взаимодействие с окружающим миром с помощью знаний и тем. Такой подход означает влияние на поведение системы когнитивных элементов с целью выявления, объяснения и корректировки логичности поведения человека, исследования его когнитивной структуры. Такая структура формируется в зависимости от состава когнитивных элементов. Их перечень включает мнения, ценности, убеждения, намерения, верования, желания, стремления, возможности и т.д.

Человек использует межличностные коммуникации, чтобы развивать или корректировать эту структуру. Когнитивный анализ осуществляется

методами познания взаимодействия людей, а также индивидуальных установок и стратегий.

В когнитивном анализе нуждаются следующие техники активных коммуникаций (переговоров):

- упреждающая аргументация и возражение партнеру;
- выдвижение требований в последнюю минуту;
- расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
- пакетирование как увязка привлекательных и непривлекательных предложений в один пакет;
- выяснение явно неприемлемых предложений или завышение требований;
- уход с переговоров.

Особое значение имеет тактика ответов и вопросов:

- нельзя отвечать на вопрос, пока полностью не понят его смысл – лучше обратиться к оппоненту за разъяснением;
- испытанный способ ухода от вопроса – ответ на другой вопрос, который вообще не был задан;
- можно дать ответ лишь на часть вопроса;
- не следует задавать враждебных вопросов или тех, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента – в результате он станет еще более неискренним;
- вопрос можно задавать заранее и ждать момента; можно без боязни задавать ошарашивающие вопросы, вопросы, позволяющие проникнуть в чужие дела.

Арсенал тактических приемов может быть подкреплён методами логики, риторики, лингвистики, а также этикой и практикой менеджмента. Весьма продуктивно применение когнитивного подхода для понимания механизмов взаимодействия национальных стилей ведения переговоров, которые включают ценностные ориентации, религиозные и идеологические установки, специфики восприятия и барьеров межличностных коммуникаций. Например, для китайского национального стиля характерны официальный статус и длительные обсуждения без «кавалерийского наскока», который скорее отражает русский стиль. Для американского национального стиля характерны открытость и эгоцентризм, дружелюбие и силовое давление.

Особенности национальных стилей переговоров изучают социальные психологи, социологи, культурологи, этнографы. Когнитивный подход даёт возможность выявить специфику восприятия и обработки информации.

Когнитивная техника системного анализа, в частности, позволила установить, что:

- 1) для американцев характерна ориентация на последовательную обработку информации;

2) русским свойственна ориентация на «аномалию», «ненормативность», работа в многопараллельном и нелинейном режиме;

3) для китайцев характерна ориентация на культуру, традиции, обряды, преобладание долгосрочной памяти над оперативной.

Национальные особенности стилей межличностных коммуникаций, несмотря на глобализацию экономических процессов, тормозят развитие транснациональных корпораций.

Когнитивная техника переговоров включает:

✓ контексты – рассмотрение переговоров в качестве подсистемы конфликта, который они призваны разрешить, выступая в роли своеобразного буфера;

✓ технику анализа структур личности участников, в том числе:

- анализ структуры конфликта и инструменты его решения;
- анализ схемы принятия решений каждым из участников;
- анализ взаимоотношений между делегацией, ведущей переговоры, и руководством организации, которую представляет эта делегация;

✓ технику структурного анализа самого процесса переговоров.

С когнитивными механизмами ведения переговоров связана техника активного восприятия информации.

Метод активного слушания – это одно из сложных коммуникативных умений, которое делает возможным смысловое восприятие сказанного собеседником. Активное слушание подразумевает под собой взаимодействие всех участников беседы, то есть не только говорящего, но и слушающего. Данная методика позволяет не только полноценно усваивать получаемую информацию, но также предотвращает неверную интерпретацию сказанного и ошибки во время беседы. С помощью активного слушания можно направлять беседу в необходимое русло и развивать ее.

Активное слушание довольно часто называют также вдумчивым. На сегодняшний день это самый эффективный метод усвоения получаемой информации.

Большинство людей далеко не всегда внимательно слушают друг друга, даже если речь идет об интересных или важных для них вопросах. Как можно привлечь или акцентировать внимание собеседника и какие приемы наиболее эффективны для борьбы с отвлекающими факторами?

К отвлекающим факторам слушания относятся:

1. *Фактор отсутствия интереса.* Возможно, вашему собеседнику не интересен предмет разговора. Его не волнует обсуждаемая тема, и он просто «отключился».

2. *Фактор отвлечения от сути слушания.* Слушающего могут отвлекать от беседы различные внешние факторы, начиная с того, что кто-то подошел к телефону, и заканчивая температурой в помещении. Когда вы

едете в автомобиле, отвлекающими факторами могут быть радио, шум транспорта, сирена полицейской машины.

3. *Фактор ухода в себя.* Пожалуй, одна из самых распространенных причин недостаточного внимания – разговор с самим собой, или, как его обычно называют, внутренний диалог. Вы слушаете кого-то, говорящего со скоростью 60-80 слов в минуту. Ваш мозг способен воспринимать гораздо более быструю речь, и вы начинаете думать о чем-то своем. «Выключил(а) ли я газ, уходя на работу?», «Куда бы поехать в отпуск?», «Что еще мне нужно сделать сегодня вечером?» Внутренний диалог становится столь насыщенным, что, продолжая слушать говорящего, мы перестаем фиксировать поступающую от него информацию, не воспринимаем ее.

4. *Речевой фактор.* На то, насколько внимательно способны мы слушать говорящего, большое влияние оказывает его манера говорить: язык (слишком сложный или, наоборот, слишком грубый, упрощенный), темп речи (слишком медленный для нашего сознания или чрезмерно быстрый) и т. п. Если речь говорящего монотонна, наше сознание «впадает в спячку». Распространенными ошибками многих выступающих являются длинные монологи, отсутствие контакта со слушателями.

5. *Фактор жестов.* Другая серьезная проблема — несоответствие жестов и поз оратора произносимым словам. Говорящий утверждает одно, а его тело сообщает нам о чем-то совсем другом, выражение лица не согласуется со словами, движения, по большей части, кажутся неуместными. Возникает впечатление, что человек либо слишком скован, либо откровенно лжет.

6. *Визуальный фактор.* Проблемы в восприятии возникают и при неспособности говорящего смотреть в глаза слушателям.

7. *Фактор самовыражения.* Иногда человек перестает слушать, потому что ему самому хочется высказаться. Каждому из нас приходилось оказываться в таком положении. В деловой обстановке нам нередко приходится общаться с одними и теми же людьми, разговаривать на одни и те же темы, и мы часто заранее знаем, в какое русло повернет беседа. Нам известно, что ответит собеседник на обычно задаваемые вопросы, его традиционные реплики. Тогда мы просто ждем, пока он закончит речь, чтобы взять слово самим.

8. *Фактор защиты.* Неумение и нежелание слушать собеседника частенько оказывается результатом действия защитных механизмов, которые помогают человеку оградить себя от неприятных известий.

Привычка активно слушать других может принести немалую пользу. Прежде всего, *вас любят окружающие.* Большинство людей предпочитают говорить, а не слушать, и бывают очень довольны, если находят внимательного собеседника.

Слушая активно, мы *лучше запоминаем сказанное.* Умение активно слушать и задавать вопросы – неотъемлемая часть навыка *убеждения людей.* Значительно проще убедить человека в чем-нибудь, оказать влияние

на ход его мыслей и поступки, если внимательно его выслушать и задать подходящие вопросы.

Слушая человека активно, мы *побуждаем его к продолжению разговора*. Мы можем получить максимальное количество полезной и необходимой нам информации, если всего лишь предоставим собеседнику возможность полностью высказаться. Если информация – мощная сила, то активное восприятие — способ ее обретения. Если мы умеем активно слушать, мы также всегда сможем порадовать собеседника приятным комплиментом.

Таким образом, можно сформулировать определенные **принципы активного слушания**:

1. *Используйте техники активного слушания, когда нам нужна информация, которой располагает говорящий.* Такая ситуация возникает и тогда, когда мы, убеждая кого-то, задали собеседнику открытый вопрос, и человек, отвечая, сообщает нужные нам сведения. Благодаря этой информации мы сумеем сформулировать свои предложения так, чтобы в наибольшей степени удовлетворить его желания и потребности.

2. *Мы должны слушать внимательно, если собеседник важен для нас.* Это может быть начальник, руководитель или просто старший товарищ и т.д. Ни одному руководителю не понравится, если ему придется несколько раз повторить распоряжения из-за того, что мы не дали себе труда внимательно его выслушать.

3. *Мы должны слушать особенно внимательно всегда, когда существует опасность возникновения недоразумений.* Они подстерегают нас в случаях, когда предмет разговора слишком сложен или абсолютно неизвестен, когда у говорящего непривычный акцент, дефекты речи и пр. В таких случаях только навыки активного слушания позволят вам извлечь из беседы всю необходимую информацию.

4. *Особого внимания требует эмоционально окрашенная речь.* Яркую окраску речи придают самые разнообразные эмоции: гнев, растерянность, радость или печаль. Очень легко упустить смысл высказывания, попав под власть эмоций говорящего.

Итак, следует слушать активно тогда, когда речь ярко окрашена эмоциями, когда есть вероятность недопонимания, когда говорящий имеет для нас большое значение или когда нам нужна излагаемая им информация. Чем внимательнее мы слушаем окружающих и чем адекватнее реагируем на их слова, тем внимательнее они относятся к нам. Чем больше интереса мы проявляем к тому, кто говорит, тем более внимательно он будет слушать, когда мы возьмем слово.

Приемы эффективного слушания

1. *Прием слушания «сладкая парочка».* У нас два уха и один рот, поэтому старайтесь использовать их именно в заданном природой соотношении.

2. *Прием слушания «гляделки».* Слушая, лучше всего смотреть собеседнику прямо в глаза. Вы сразу показываете, насколько вы внимательны. Всегда полезно видеть глаза собеседника, потому что по ним мы можем определить, как он реагирует на нашу речь. Конечно, из этого не следует, что нужно смотреть на собеседника неотрывно, в упор. Просто время от времени смотрите ему в глаза, тем самым поддерживая с ним визуальный контакт.

3. *Прием слушания «заметки на манжетах».* Способность запоминать – одно из наиболее замечательных свойств человека. Делая записки, памятки, мы оказываем памяти добрую услугу. В некоторых ситуациях бывает необходимо сначала попросить разрешения что-либо записать, однако редко кто отказывает в такой просьбе.

4. *Прием слушания «хороший конец».* Если обсуждаемые идеи вызывают в нас энтузиазм или нам есть что сказать по обсуждаемому вопросу, нас нередко обуревают желание помочь говорящему и мы буквально стараемся закончить начатое им предложение. Чаще всего, эти усилия вызовут у вашего собеседника растерянность или замешательство, поэтому всегда лучше дать человеку возможность изложить свою мысль до конца, даже в ситуациях дружеского или неформального общения.

5. *Прием слушания «положительный ответ».* Один из главных элементов активного восприятия – умение дать собеседнику понять, что мы его внимательно слушаем, при помощи какой-либо реакции на его слова. Иногда достаточно простого «да-да», «понимаю» или кивка головой.

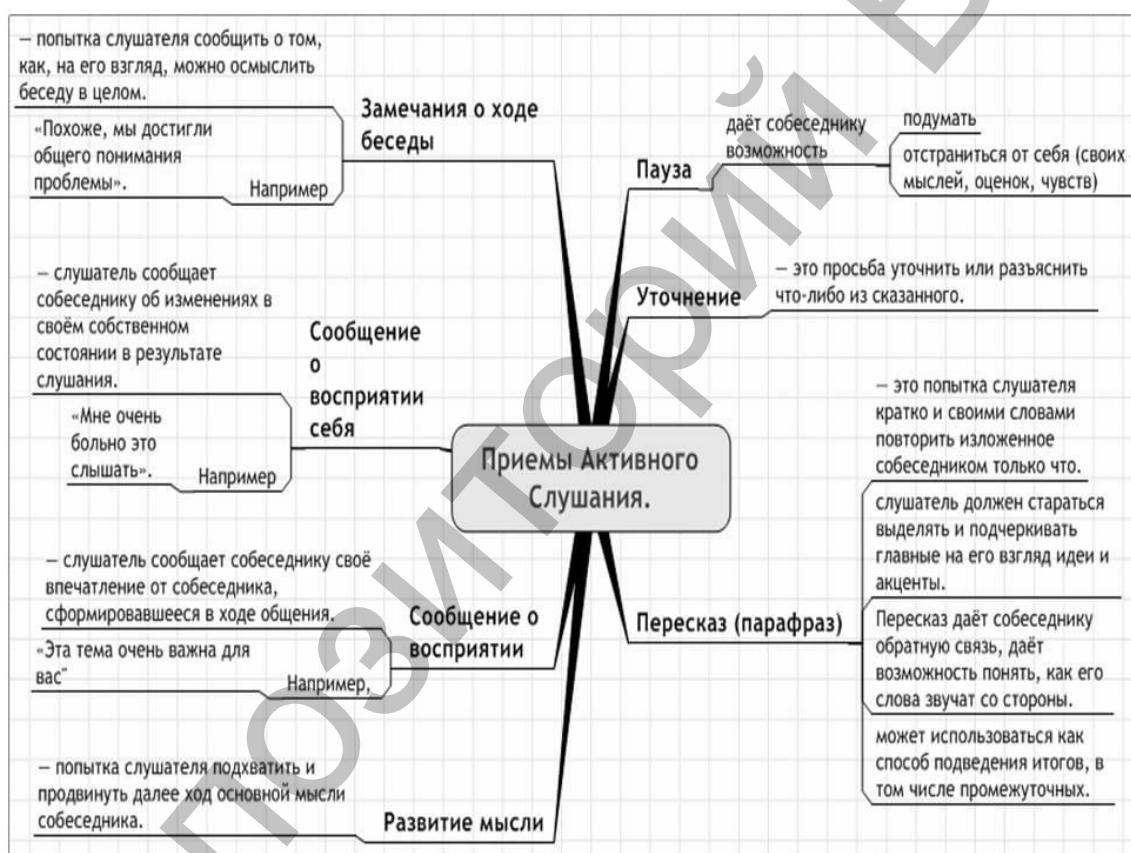
Значимость обратной связи можно проиллюстрировать следующим примером. Возможно, беседа по телефону и не слыша продолжительное время обратной реакции собеседника на ваши слова, вам приходилось спрашивать человека на другом конце провода: «Вы здесь? Вы меня слышите?». К слову, в такой неловкой ситуации виноваты оба. Один — потому что не увлекает собеседника в разговор, другой — потому что недостаточно явственно реагирует на произносимые слова. При непосредственном общении обязательно нужно реагировать на слова собеседника и жестами, и позой.

6. *Прием слушания «трубка мира».* Все мы говорим по-разному: у нас могут быть разные акценты, свое построение фраз, индивидуальный темп речи, мышления, тембр голоса и пр. Побочные аспекты разговора могут влиять на ваше внимание и помешать понять смысл разговора. Стремитесь выявлять и контролировать свои предубеждения, внимательно вслушиваясь в то, что нам пытаются сказать.

7. *Прием слушания «хочу все знать».* Если вы чего-то не поняли, спрашивайте. Все мы повинны в том, что нередко говорим: «Да, я понял(а)», – хотя на самом деле не можем взять в толк, о чем нам говорят. Имейте смелость сознаться, если вы не понимаете того, о чем вам говорят. Этим вы возвышаете своего собеседника, а правдивое признание впоследствии приносит немалые дивиденды.

8. Прием слушания «докопаться до сути». Очень часто в беседе мы выпаливаем множество вопросов, лишь поверхностно затрагивая целый ряд тем. Куда лучше задать несколько вопросов по одной проблеме. Продолжая задавать открытые вопросы на эту же тему, вы можете получить массу интересной информации.

9. Принцип слушания «взять дыхание». Если вы хотите придать своим словам больший вес, не старайтесь огорошить собеседника мгновенным ответом, а сделайте короткую паузу, слегка вздохните. Этим вы даёте собеседнику понять, что отвечаете обдуманно, по зрелом размышлении, что ваша реплика не является «домашней заготовкой». Кроме того, если вы немного задержитесь с ответом, ваш собеседник может продолжить говорить и сообщить вам новые, интересные сведения.



Для успешного взаимодействия необходимо настроить собеседника на правильное восприятие информации, пробудить интерес к теме разговора, сформировать готовность к восприятию сообщения. Для этого необходимо владеть приемами управления вниманием человека.

Наиболее надежный способ привлечь внимание человека – начать говорить с ним о том, что его волнует. Однако нельзя не учитывать и то, как вы говорите. Вы можете сделать вашу речь выразительной, чувственной и эмоциональной, а можете говорить безлико и безразлично; ясно, что воздействие на слушателя при этом будет различным.

1. Прием «нейтральной фразы». Он заключается в том, что общение с собеседником инициатор начинает с фразы, напрямую не связанной с интересующей его темой, но имеющей отношение к собеседнику.

2. Наиболее простым средством привлечения внимания собеседника является повышение голоса. Речь, конечно, не идет о повышении до крика. Это недопустимо не только по морально-этическим, но и тактическим соображениям, так как крик любого человека — явный признак его слабости и бессилия. Но при этом нельзя не признать, что некоторое повышение голоса, особенно в начале фразы, не только привлекает внимание, но и оказывает дополнительное воздействие на партнера.

3. Прием «завлечения». Суть его заключается в том, что инициатор общения вначале произносит что-то трудно воспринимаемое, например, очень тихо. Собеседнику для понимания приходится предпринимать усилия, которые предполагают концентрацию внимания. При этом необходимо отметить, что прием может оказаться эффективным только в том случае, если инициатору общения уже удалось произвести на собеседника значительное впечатление своим профессионализмом и уверенностью в своих силах.

4. Важным способом фокусировки внимания является прием установления зрительного контакта между говорящим и слушающим. Очень многие пользуются этим приемом, зная его эффективность: они обводят аудиторию взглядом, смотрят пристально на кого-нибудь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории.

Установление зрительного контакта широко используется в любом общении (не только в массовом, но и в межличностном, деловом и т. д.) Пристально глядя на человека, вы привлекаете его внимание; постоянно уходя от чьего-то взгляда, вы показываете, что не желаете общаться. Зрительный контакт используется не только для привлечения внимания, но и для того, чтобы его удерживать в процессе общения.

5. Прием «акцентировки». Он используется в тех случаях, когда необходимо обратить особое внимание партнера на самые важные (с точки зрения говорящего) моменты в сообщении. Данный прием можно реализовать с помощью прямой и косвенной акцентировки.

Прямая акцентировка достигается за счет употребления таких фраз, как, например, «прошу обратить внимание», «важно отметить, что...», «необходимо подчеркнуть, что...» и т.д. Косвенная акцентировка происходит, если места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения так, чтобы контрастировать с окружающим фоном и автоматически привлекать внимание.

6. Еще один прием поддержания внимания — это «навязывание ритма». Внимание человека постоянно колеблется (флуктуирует), и если намеренно не прилагать усилий к тому, чтобы все время его настраивать, то оно неотвратимо будет «убегать», переключаться на что-то другое. Осо-

бенно способствует такому переключению монотонная, однообразная речь. Когда собеседник говорит именно так, даже заинтересованный слушатель с трудом удерживает внимание, и чем больше он пытается сосредоточиться, тем сильнее его клонит в сон.

Именно здесь и применяется прием «навязывания ритма». Постоянное изменение характеристик голоса и речи – наиболее простой способ задать нужный ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, собеседник как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться и что-то пропустить.

7. Прием «своевременного использования пауз» подготавливает партнера, выделяет мысль и позволяет оценить важность сказанного.

Использование пауз полезно для инициатора беседы в следующем ряде случаев:

- Перед тем как начать говорить. Пауза дает возможность слушателю подготовиться к восприятию, настраивает его внимание на слушание и позволяет говорящему собраться с мыслями.

- Для управления вниманием и усиления значения сказанного. Если вопрос, фраза или мысль имеют особую важность, но их можно не услышать или понять неправильно, применение пауз весьма полезно перед ними. В данном случае она сравнимо с остановкой гида перед особенно интересной картиной.

- Вместо знаков препинания, когда паузы используются для структурирования речи и увеличения степени ее понятности.

- При смене характера беседы. В данном случае пауза разделяет ее процедуры, не позволяет смешивать различные этапы деловой встречи.

8. Прием «переформулировки» – действенное средство поддержания внимания и усиления воздействия. Уже высказанная ранее мысль переформулируется инициатором по-новому, иными словами и выражениями. Это тем более целесообразно, когда речь идет о сложных или очень значимых для собеседника вопросах. При отказе собеседника ответить на поставленный вопрос рекомендуется не настаивать на ответе, а переформулировать вопрос.

9. Прием «провокации». На короткое время у собеседника вызывается реакция несогласия с излагаемой информацией. У него тотчас же появляется желание ее исправить, уточнить.

10. Прием «гиперболы». Не бойтесь прибегнуть к преувеличению, чтобы заострить внимание слушателя, но потом не забудьте четко изложить свою позицию по затронутой проблеме.

11. Прием «прогноза». Основываясь на реальных фактах, предлагайте собеседнику прогнозы ожидаемых событий.

12. Прием «трехходовки». Применяется, когда собеседник вспылит. Выполняется в следующем порядке:

- проговаривается его состояние: «Я вижу, что вы возмущены, вас что-то задело»;
- проговаривается свое собственное состояние: «Я тоже немного взволнован(а)»;
- после небольшой паузы проговаривается оценка ситуации: «Если беседа так пойдет и дальше, у нас ничего не выйдет. Давайте успокоимся».

Управлять вниманием в деловом общении — важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он намерен увидеть и услышать именно то, что имеет отношение к делу, он должен уметь управлять своим вниманием.

Тема VIII ЭТИКЕТ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



Человек в течение жизни вступает в деловые отношения с другими людьми. Одним из регуляторов этих отношений является мораль, в которой выражены наши представления о добре и зле, о справедливости и несправедливости. Мораль дает человеку возможность оценить поступки окружающих, понять и осмыслить, правильно ли он живет и к чему надо стремиться. Человек может сделать общение эффективным, достичь определенных целей, если он правильно понимает моральные нормы и опирается на них в деловых отношениях. Если же он не учитывает моральные нормы в общении или искажает их содержание, то общение становится невозможным или вызывает трудности.

Кто же создал правила человеческого поведения? Почему одно поведение одобряется обществом, а другое – осуждается? На эти вопросы отвечает этика.

Этика – это одна из древнейших отраслей философии, наука о морали (нравственности). Термин «этика» происходит от греческого слова «ethos» («этос») – обычай, нрав. Термин «этика» был введен Аристотелем (384—322 гг. до н.э.) для обозначения учения о нравственности, причем этика считалась «практической философией», которая должна дать ответ на вопрос: «Что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки?»

Первоначально термины «этика» и «мораль» совпадали. Но позже, с развитием науки и общественного сознания, за ними закрепилось различное содержание.

Мораль (от лат. *moralis* – нравственный) – это система этических ценностей, которые признаются человеком. Она регулирует поведение че-

ловека во всех сферах общественной жизни — в труде, в быту, в личных, семейных и международных отношениях.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «ответственность», «справедливость», «долг».

«Добро» и «зло» – показатели нравственного поведения, именно через их призму происходит оценка поступков человека, всей его деятельности. Этика рассматривает «добро» как объективное моральное значение поступка. Оно объединяет совокупность положительных норм и требований нравственности и выступает как идеал, образец для подражания. «Добро» может выступать как добродетель, т.е. являться моральным качеством личности. «Добру» противостоит «зло», между этими категориями с основания мира идет борьба. Часто мораль отождествляется с добром, с положительным поведением, а зло рассматривается как аморальность и безнравственность. Добро и зло – противоположности, которые не могут существовать друг без друга, как свет не может существовать без тьмы, верх без низа, день без ночи, но они тем не менее не равнозначны.

Действовать в соответствии с моралью – значит выбирать между добром и злом. Человек стремится построить свою жизнь таким образом, чтобы уменьшить зло и умножить добро. Другие важнейшие категории морали – долг и ответственность – не могут быть правильно поняты и тем более не могут стать важными принципами в поведении человека, если он не осознал сложность и трудность борьбы за добро.

Нормы морали получают свое идейное выражение в заповедях и принципах о том, как должно себя вести. Одно из первых в истории правил нравственности формулируется так: «поступай по отношению к другим так, как бы ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе». Это правило появилось в VI–V вв. до н. э. одновременно и независимо друг от друга в различных культурных регионах – Вавилоне, Китае, Индии, Европе. Впоследствии оно стало именоваться «золотым», так как ему придавалось большое значение. В наши дни оно также остается актуальным, и всегда надо помнить, что человек становится человеком только тогда, когда он утверждает человеческое в других людях. Потребность относиться к другим, как к самому себе, возвышать себя через возвышение других и составляет основу морали и нравственности.

Нравственная жизнь человека и общества разделяется на два уровня: с одной стороны, то, что есть: сущее, нравы, фактическое повседневное поведение; с другой стороны, то, что должно быть: должное, идеальный образец поведения.

Нередко в деловых отношениях мы сталкиваемся с противоречиями между сущим и должным. С одной стороны, человек стремится вести себя нравственно, как говорят, должным образом, с другой – желает удовлетворить свои потребности, реализация которых часто связана с нарушением нравственных норм. Эта борьба между идеальным и практическим расче-

том создает конфликт внутри человека, который острее всего проявляется в этике деловых отношений, в деловом общении. Поскольку этика делового общения является частным случаем этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики, то под этикой делового общения понимается совокупность нравственных норм и правил, регулирующих поведение и отношения людей в профессиональной деятельности. Поэтому при изучении курса «Деловая культура и психология общения» мы будем говорить о том, как должно поступать в деловых отношениях, для того чтобы вы об этом знали, постарались принять и действовали соответственно.

Нормы и правила поведения, действующие в обществе, предписывают человеку служить обществу, согласовывать личные и общественные интересы. Моральные нормы опираются на традиции и обычаи, а мораль учит нас делать каждое дело так, чтобы от этого не было плохо людям, которые находятся рядом.

Одним из основных элементов культуры делового общения является нравственное поведение людей. Оно опирается на общечеловеческие моральные принципы и нормы — уважение человеческого достоинства, честь, благородство, совесть, чувство долга и другие.

Совесть — это моральное осознание человеком своих действий, благодаря чему мы контролируем свои поступки и даем оценку своим действиям. Совесть самым тесным образом связана с долгом. Долг — это осознание добросовестного исполнения своих обязанностей (гражданских и служебных). Например, при нарушении долга, благодаря совести, человек несет ответственность не только перед другими, но и перед собой.

Для морального облика человека огромное значение имеет честь, которая выражается в признании моральных заслуг человека, в репутации. Честь офицера, честь бизнесмена, рыцарская честь — именно она требует от человека поддерживать репутацию социальной или профессиональной группы, к которой он принадлежит. Честь обязывает человека добросовестно трудиться, быть правдивым, справедливым, признавать свои ошибки, быть требовательным к себе.

Достоинство выражается в самоуважении, в осознании значимости своей личности; оно не позволяет человеку унижаться, льстить и угождать ради своей выгоды. Однако чрезмерное чувство собственного достоинства не очень украшает человека. Способность личности быть сдержанной в обнаружении своих достоинств называется скромностью. Человеку, который чего-то стоит, нет нужды выставлять напоказ свои достоинства, набивать себе цену, внушать окружающим представление о собственной незаменимости.

Неотъемлемой частью культуры делового общения является благородство. Благородный человек верен своему слову, если даже оно дано врагу. Он не позволит грубость по отношению к малоприятным для него

людям, не будет злословить о них в их отсутствии. Благородство не требует огласки и благодарности за помощь и сочувствие.

Деловой этикет имеет долгую историю формирования и эволюции. Ф. Ларошфуко (1613–1680), французский писатель-моралист, считал, что приличие – это наименее важный из всех законов общества и наиболее чтимый.

В начале XVIII века Петр Великий издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету».

Этикет – слово французского происхождения, означающее манеру поведения. Родиной этикета считается Италия. Этикет предписывает нормы поведения на улице, в общественном транспорте, в гостях, в театре, на деловых и дипломатических приемах, на работе и т.д.

К сожалению, в жизни мы нередко сталкиваемся с грубостью и резкостью, неуважением к личности другого. Причина в том, что мы недооцениваем значение культуры поведения человека, его манер.

Манеры — это способ держать себя, внешняя форма поведения, обращение с другими людьми, а также тон, интонации и выражения, употребляемые в речи. Кроме того, это жесты, походка, мимика, характерные для человека.

Хорошими манерами считаются скромность и сдержанность человека в проявлении своих поступков, умение контролировать свое поведение, внимательно и тактично обращаться с другими людьми. Дурными манерами считаются; привычка громко говорить и смеяться; развязность в поведении; употребление нецензурных выражений; грубость; неряшливость внешнего вида; проявление недоброжелательности к окружающим; неумение сдерживать свое раздражение; бестактность. Манеры относятся к культуре поведения человека и регулируются этикетом, а подлинная культура поведения – там, где поступки человека во всех ситуациях основаны на нравственных принципах.

Еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал, что успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми.

Деловой этикет – это свод правил поведения в деловых, служебных отношениях. Он является важнейшей стороной морали профессионального поведения делового человека.

Хотя этикет и предполагает установление лишь внешних форм поведения, но без внутренней культуры, без соблюдения этических норм не могут сложиться настоящие деловые отношения. Джен Ягер в своей книге «Деловой этикет» отмечает, что каждая проблема, связанная с этикетом, начиная от хвастовства и кончая обменом подарками, должна решаться в свете этических норм. Деловой этикет предписывает соблюдение правил культурного поведения, уважительного отношения к человеку.

Джен Ягер сформулировала шесть основных заповедей делового этикета.

1. **Делайте все вовремя.** Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип «вовремя» распространяется на отчеты и любые другие поручаемые вам задания.

2. **Не болтайте лишнего.** Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера. Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится иногда услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

3. **Будьте любезны, доброжелательны и приветливы.** Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придираться к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя вежливо, приветливо и доброжелательно.

4. **Думайте о других, а не только о себе.** Внимание должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется на сослуживцев, начальство и подчиненных. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените замечания и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. **Одевайтесь должным образом.**

Внешний облик человека при проведении деловых переговоров имеет немаловажное значение. Часто приходится слышать о том, что нельзя делать вывод о человеке по первому впечатлению. Однако по подсчетам психологов люди в 85 случаях из 100 свое отношение к другому человеку строят на основе внешнего впечатления. Особенности внешнего вида человека информируют нас о возрасте, социальной, национальной и профессиональной принадлежности. Вот почему в общении важны и сказанные слова, и внешний вид.

С древних времен люди стремились к совершенству. Умение сделать себе имидж (образ), создать у себя и окружающих уверенность в собственной привлекательности и яркой индивидуальности – это искусство, которое постигалось веками. Человек учился создавать свой образ при помощи одежды, макияжа, прически. Умение красиво одеваться в соответствии с жизненными ситуациями – это талант. Нелепо смотрится вечерний туалет в дневное время, а уж если в таком наряде явиться на службу, до которой добирались на общественном транспорте, – это гротесковая ситуация.

Главной ошибкой, по словам признанного специалиста в области деловой одежды Дж.Т. Моллой, является слишком преувеличенное значение своей привлекательности и усердное следование моде. Действительно, люди, особенно молодежь, забывают, что мода предлагает общее направле-

ние, безликий стандарт, который не подчеркивает индивидуальность. В выборе одежды важно уметь подобрать гардероб в соответствии со своей внешностью, возрастом, вкусом и ситуацией, а не слепо идти за модой. Человек должен выработать свой стиль в одежде, поскольку мода переменчива, а стиль остается. Вы, наверное, замечали: одежда модная, хорошо сидит на фигуре и цвет ваш, но не радует глаз, не греет душу, – это означает, что одежда не вписывается в ваш стиль, не соответствует вашему образу и характеру.

Специалисты в области моды советуют носить то, что Вас действительно украшает, то, в чем вы выглядите элегантно. Важным условием элегантности является учет при покрое одежды объемов тела и пропорций отдельных его частей. Одежду рекомендуется подбирать в соответствии с типом фигуры и лица. Главное — видеть недостатки своего силуэта и уметь, при помощи одежды, корректировать их. Одежда является своеобразной визитной карточкой, оказывающей психологическое воздействие на партнеров по общению. Она может многое сказать о нашей личности и положении.

Для создания внешне привлекательного образа человек использует макияж, который помогает не только освежить лицо, но и исправить небольшие индивидуальные недостатки его черт. Используя декоративную косметику, необходимо учитывать общий облик человека, цвет его кожи, волос, глаз, одежды, овал лица, возраст, а также время и место, где находится человек (повседневная работа, торжественный вечер, дискотека, театр). Специалисты в области декоративной косметики советуют придерживаться правил: «лучше меньше, чем больше»; «лучше без, чем неумело». Хороший макияж – это макияж незаметный, который, как говорят профессионалы, должен «хорошо прилегать к лицу».

Итак, у вас модная одежда, безукоризненный макияж, но неправильно подобранная прическа, и вы уже не производите достойного впечатления. Волосы — это природное украшение, за которым нужно ежедневно ухаживать. Волосы делают человека привлекательным за счет правильного выбора прически. Прическа выбирается с учетом фигуры человека, типа лица и формы головы. Профессионалы парикмахерского искусства разработали рекомендации, как с помощью удачного выбора прически можно отвлечь внимание от сутулости спины и некрасивой шеи.

Все детали вашего наряда – от обуви до заколки в волосах -должны гармонировать друг с другом.

Дорого, но неопрятно одетый человек с неприятным запахом и торчащими в разные стороны засаленными волосами вряд ли вызовет симпатию. Опрятность является основным требованием этикета к внешнему виду.

И всегда надо помнить, что внешняя красота может только привлечь внимание окружающих, а для того чтобы удержать его, необходима духовная красота. Внешне красивый, но грубый, злой, некультурный человек с вульгарным лексиконом и поведением производит неприятное впечатление.

6. Говорите и пишите хорошим языком.

Этикет выражается в самых разных сторонах нашего поведения. Например, этикетное значение могут иметь разнообразные движения человека, позы, которые он принимает. Сравните вежливое положение лицом к собеседнику и невежливое – спиной к нему. Такой этикет называется невербальный (т.е. бессловесный). Однако самую важную роль в этикетном выражении отношений к людям играет речь – это словесный этикет.

Персидский писатель и мыслитель Саади (между 1203 и 1210–1292) сказал: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слова не сказал». Сказанное слово, будто индикатор, покажет уровень культуры человека. И.Ильф и Е.Петров в романе «Двенадцать стульев» высмеяли жалкий набор слов из лексикона Элочки-«людоедки». А ведь Элочка и ей подобные встречаются нередко и разговаривают они на жаргоне. Жаргон — это «испорченный язык», цель которого обособить какую-то группу людей от остальной части общества. Важнейшей стороной речевого этикета является недопустимость жаргонных слов и нецензурной лексики.

Заметное место в деловом этикете занимают слова приветствия, благодарности, обращения, извинения. Продавец обратился к покупателю на «ты», кто-то не поблагодарил за услугу, не извинился за проступок – такое неисполнение норм речевого этикета оборачивается обидой, а порой и конфликтами.

Специалисты по деловому этикету большое значение придают обращению, ведь от того, как мы обращаемся к человеку, зависит форма дальнейшего общения.

Бытовой русский язык не выработал универсального обращения, как, например, в Польше – «пан», «пани», поэтому при обращении к незнакомому человеку лучше использовать безличную форму: «извините, как пройти...», «будьте добры, ...» но не всегда можно обойтись без конкретного обращения. Например: «Уважаемые товарищи! В связи с ремонтом эскалатора вход в метро ограничен». Слово «товарищ» – исконно русское, до революции им обозначали должность: «товарищ министра». В словаре русского языка С.И.Ожегова одним из значений слова «товарищ» является «человек, близкий кому-нибудь по общности взглядов, деятельности, условиям жизни и т.п., а также человек, дружески расположенный к кому-нибудь».

Также в обиходе используется слово «гражданин». «Гражданин! Не нарушайте правила дорожного движения!» – это звучит строго и официально, а от обращения: «Гражданка, встаньте в очередь!» веет холодом и большой дистанцией между коммуникантами. К сожалению, чаще всего употребляется обращение по половому признаку: «Мужчина, подвиньтесь!», «Женщина, уберите сумку с прохода!» В речевом общении, кроме того, существуют исторически сложившиеся стереотипы. Это слова «сударь», «сударыня», «господин» и множественное число «господа», «дамы». В деловых кругах используется обращение «господин».

При применении любой формы обращения следует помнить, что оно должно демонстрировать уважение к человеку, учитывать пол, возраст и конкретную обстановку. Важно точно чувствовать, к кому мы обращаемся.

Как следует обращаться к коллегам, подчиненным, руководителю? Ведь выбор обращения в официальных отношениях довольно ограничен. Официальными формами обращения в деловом общении являются слова «господин» и «товарищ». Например, «господин директор», «товарищ Иванов», т. е. после слов обращения необходимо указывать на должность или фамилию. Часто можно услышать, как руководитель обращается к подчиненному по фамилии: «Петров, принеси-ка мне отчет за I квартал». Согласитесь, что такое обращение имеет оттенок неуважительного отношения руководителя к подчиненному. Поэтому такое обращение использовать не следует, лучше заменить его именем-отчеством. Обращение по имени-отчеству соответствует русской традиции. Это не только форма обращения, но и демонстрация уважительного отношения к человеку, показатель его авторитета, занимаемого положения в обществе.

Полуофициальным обращением является обращение в форме полного имени (Дмитрий, Мария), которое предполагает использовать в разговоре как обращение «ты», так и «вы». Данная форма обращения встречается нечасто и может настраивать собеседников на строгую тональность разговора, на его серьезность, а иногда означает недовольство говорящего. Обычно такое обращение используют старшие по отношению к младшим. В официальных отношениях следует обращаться всегда на «вы». Сохраняя официальность отношений, стремитесь вносить в них элемент доброжелательности и теплоты.

Необходимо соблюдать деликатность, чтобы любое обращение не превращалось в фамильярность и панибратство, которые характерны при обращении только по отчеству: «Николаич», «Михалыч». Обращение в такой форме возможно со стороны пожилого подчиненного, чаще всего рабочего, к молодому начальнику (мастеру, бригадиру). Или, наоборот, молодой специалист обращается к пожилому рабочему: «Петрович, постарайся закончить работу к обеду». Но иногда такое обращение несет оттенок самоиронии. При этой форме разговора используется обращение на «ты».

В деловом общении большое значение придается переходам в обращении с «вы» на «ты» и наоборот, переходу от официального обращения к полуофициальному и бытовому. Эти переходы выдают наше отношение друг к другу. Например, если начальник всегда обращался к вам по имени-отчеству, а затем, вызвав к себе в кабинет, вдруг обратился по имени, можно предположить, что предстоит доверительная беседа. И напротив, если в общении двух людей, у которых было принято обращение по имени, вдруг используется имя-отчество, то это может говорить о натянутости отношений или официальности предстоящего разговора.

Немаловажное место в деловом этикете занимает приветствие. Встречаясь друг с другом, мы обмениваемся фразами: «Здравствуйте», «Добрый день (утро, вечер)», «Привет». Люди по-разному отмечают встречу друг с другом: например, военные отдают честь, мужчины обмениваются рукопожатием, молодежь машет рукой, иногда люди при встрече обнимаются. В приветствии мы желаем друг другу здоровья, мира, счастья. В одном из стихотворений русский советский писатель Владимир Алексеевич Солоухин (1924–1997) написал:

Здравствуйте!

Поклонившись, мы друг другу сказали,
Хотя были совсем незнакомы. Здравствуйте!

Что особого тем мы друг другу сказали?

Просто «Здравствуйте», больше ведь мы ничего не сказали.

Отчего же на капельку солнца прибавилось в мире?

Отчего же на капельку радостней сделалась жизнь?

Постараемся ответить на вопросы: «Как приветствовать?», «Кого и где приветствовать?», «Кто приветствует первым?»

Входя в кабинет (комнату, приемную) принято приветствовать находящихся там людей, даже если вы не знакомы с ними. Первым здоровается младший, мужчина с женщиной, подчиненный с начальником, девушка с пожилым мужчиной, но при рукопожатии порядок обратный: первым руку подает старший, начальник, женщина. Если женщина ограничивается при приветствии поклоном, то мужчине не следует протягивать ей руку. Не принято обмениваться рукопожатием через порог, стол, через какую-либо преграду.

Здороваясь с женщиной, женщина не встает. Мужчине, здороваясь, всегда рекомендуется вставать, за исключением случаев, когда это может потревожить окружающих (театр, кино) или когда это сделать неудобно (например, в машине). Если мужчина желает подчеркнуть особое расположение к женщине, то при приветствии он целует ей руку. Женщина подает руку ребром ладони к полу, мужчина поворачивает ее руку так, чтобы она была сверху. Рекомендуется наклониться к руке, но прикасаться к ней губами не обязательно, при этом помните, что прикладываться к руке дамы лучше в помещении, а не на улице. Правила приветствовать друг друга действуют у всех народов, хотя формы проявления могут существенно различаться.

Обязательным условием делового контакта является культура речи. Культурная речь – это прежде всего правильная, грамотная речь и, кроме того, верный тон общения, манера разговора, точно подобранные слова. Чем больше словарный запас (лексикон) человека, тем он лучше владеет языком, больше знает (является интересным собеседником), легче выражает свои мысли и чувства, а также понимает себя и других.

Специалисты рекомендуют:

- следить за правильным употреблением слов, их произношением и ударением;
- не использовать обороты, содержащие лишние слова (например, «абсолютно новый» вместо «новый»);
- избавляться от слов-«паразитов» («так сказать», «такая», «ну» и т.д.);
- избегать заносчивости, категоричности и самонадеянности. Привычка говорить «спасибо», вежливость и учтивость, использование подбадривающего языка и умение одеваться соответствующим образом относятся к числу ценных черт, которые увеличивают шанс на успех.

В деловых отношениях очень многое зависит от личных встреч, бесед, совещаний. Преимущество беседы неоспоримо, так как деловые связи, начатые в письме или по телефону, развиваются в личных контактах. Во время личных встреч партнеры используют все богатство человеческого общения: речь, жесты, мимику, движения и личностное воздействие.

Что может быть проще беседы? Встретились и поговорили. Однако спонтанность характерна для бытовых бесед - на улице, дома, в перерывах между работой.

Совсем иной подход нужен к деловой беседе, имеющей свои закономерности и традиции. Деловая беседа требует тщательной подготовки и базируется на этических нормах и правилах.

Ведущим элементом в подготовке деловой беседы является планирование, т.е. определение цели встречи и разработка стратегии и тактики достижения цели. Специалисты рекомендуют продумать возможный ход предстоящей беседы, в роли будущего оппонента проверить действенность своих аргументов, логическую связь формулировок и спрогнозировать реакцию собеседника (собеседником может быть подчиненный, деловой партнер или коллега).

Большое значение имеет правильный выбор места для проведения беседы, при этом необходимо помнить, что в помещении не должны находиться посторонние лица, а интерьер помещения должен способствовать улучшению эмоционального состояния и снятию утомления и напряженности партнеров.

О беседе договариваются, как правило, за два-три дня. Это позволяет заранее предусмотреть возможное ее течение, продумать основные детали. Если приглашенный на беседу не является сотрудником вашей организации, то необходимо объяснить ему, как лучше доехать до места встречи и, если нужно, заранее выписать пропуск. Секретарь должен быть предупрежден о встрече, знать имя приглашенного и первым приветствовать его.

Деловая беседа состоит из нескольких этапов:

- начало;
- передача информации (изложение своей позиции) и аргументирование;

- выслушивание доводов собеседника и реакция на них;
- принятие решений.

Начало беседы влияет на весь ее дальнейший ход; задачами начального этапа являются установление контакта с партнером, создание благоприятной атмосферы взаимного доверия и уважения, а также привлечение внимания и пробуждение интереса к проблеме.

Будет ли атмосфера встречи доброжелательной и деловой, зависит от вашей пунктуальности, ведь посетитель, прождавший вас с полчаса в приемной, вряд ли будет дружески настроен.

Желательно встать навстречу гостю, а еще лучше встретить его у дверей кабинета, обменяться рукопожатием и указать ему, где повесить верхнюю одежду (если это не сделал в приемной секретарь). Для того чтобы разговор шел «на равных», рекомендуется вести беседу не за рабочим столом. Лучше всего сесть напротив друг друга. Хороший хозяин всегда предложит гостю чай или кофе, а в жаркое время – прохладительные напитки. Желательно поставить рядом часы, чтобы каждый мог видеть, сколько времени длится беседа, так как посматривание на свои часы во время беседы считается неприличным и может восприниматься как сигнал к окончанию разговора.

К собеседнику лучше обращаться по имени-отчеству и в ходе дальнейшего разговора повторить это несколько раз. Американский специалист в области человеческих отношений Дейл Карнеги (1888–1955) утверждал, что имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

Постарайтесь ободрить собеседника и расположить его к себе первыми фразами и вопросами, которые могут не иметь прямого отношения к теме разговора.

В начале беседы важным сигналом установления контакта является встреча глазами, поскольку взгляд является сильным средством невербального общения. Вообще, умение «читать» невербальные сигналы в поведении собеседника могут значительно облегчить понимание партнера. С самого начала беседа должна принять форму диалога. Очень важно научиться слушать собеседника, не перебивая его, при этом нужно вести себя естественно, быть честным, не играть с партнером и не заискивать. Кроме того, недопустимо срывать на собеседниках свое плохое настроение. Помните, что ваша доброжелательность и сосредоточенность помогут человеку раскрыться, особенно если он переполнен негативными эмоциями или застенчив и неуверен в себе.

В ходе беседы рекомендуется использовать краткие, нейтральные реплики: «Продолжайте, очень интересно!», «Понимаю вас», которые снимают напряженность и помогают продолжать беседу, а также уточняющие реплики: «Что вы имеете в виду?», «Как вы считаете?» и т.п., помогающие вести беседу в нужном направлении.

Разговор с деловым партнером, коллегой или подчиненным исключает проявление любой бестактности: пренебрежительного тона, обрывание собеседника на полуслове, демонстрации своего превосходства.

На завершающем этапе деловой беседы принимается окончательное решение, которое должно излагаться ясно, четко, убедительно. Финал беседы должен стимулировать реализацию принятых решений и заложить основу для дальнейших встреч. Необходимо поблагодарить партнера за беседу и выразить уверенность в успешности будущего сотрудничества. Психологи подчеркивают значимость прощального взгляда, когда хозяин кабинета задерживает взгляд на собеседнике, демонстрируя внимание к партнеру и заинтересованность в дальнейшем сотрудничестве с ним.

Тема IX

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ ПО ТЕЛЕФОНУ И ПРИЕМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ



Телефон является удобным и оперативным средством связи, без которого невозможно представить современную жизнь. По телефону обмениваются личной и служебной информацией, договариваются о встречах, устанавливают и развивают деловые контакты. Человечество пользуется телефоном уже более века: в 1876 г. был создан первый, еще несовершенный, но уже получивший признание телефонный аппарат.

Телефонный разговор обеспечивает двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. В короткий срок телефон соединит вас с коллегой из соседнего отдела, с абонентом по ту сторону океана. Но, как показывает практика, к разговору по телефону, особенно деловому, надо готовиться. Для государственного служащего, делового человека необходимо научиться дорожить своим временем (и временем собеседника). Плохая подготовка, неумение лаконично и грамотно излагать свои мысли отнимает от 20 до 30% рабочего времени современного государственного служащего. Кроме того, культура телефонного общения – это средство формирования у партнеров вашего имиджа и имиджа учреждения, в котором вы служите.

Рассмотрим некоторые рекомендации, разработанные специалистами.

1. Рядом с телефоном полезно держать ручку, блокнот и календарь.
2. После звонка быстро снимайте трубку. Не «срывайте» трубку во время звонка: в электроцепях резко возрастает сила тока, что может привести к повреждению. Этикетом предусмотрено снятие трубки до четвертого звонка телефона, так как воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе. Не следует снимать телефонную

трубку «не глядя», не отрываясь от дел, так как она может коснуться контактного рычага и соединение будет прервано.

3. Трубка снята. Возникает вопрос: какое первое слово произнести, чтобы контакт был установлен? Жестких рамок здесь нет. Как правило, человек отвечает: «Алло», «Слушаю», «Да». Считается, что первые два варианта предпочтительнее, так как «да» звучит сухо и нелогично, что может затруднить налаживание психологического контакта. Нередко встречаются ответы: «Я вас слушаю», звучащий несколько манерно, и архаичный вариант «У телефона» или «На проводе». Все перечисленные ответы уместны в домашней обстановке. В деловом общении предпочтительнее использовать информативные ответы (кто снял трубку и в каком учреждении), при этом не следует называть себя и предприятие скороговоркой.

4. Что делать, если во время вашей беседы с клиентом раздается телефонный звонок? Правила телефонного этикета и вежливости предписывают поступать следующим образом: извинитесь перед клиентом, снимите телефонную трубку и, сославшись на занятость, попросите перезвонить. Возможен и другой вариант: запишите номер телефона звонившего и перезвоните ему, как только будете свободны.

5. Как пригласить к телефону коллегу? «Одну минуту» («сейчас»)... Иван Петрович – вас!» После этого трубка передается или аккуратно, без стука кладется на стол. Не рекомендуется приглашать криком или демонстрировать свои прохладные отношения с коллегой: после отзыва «грохнуть» трубкой об стол и холодным тоном произнести: «Иванова!»

При вызове по телефону отсутствующего в данное время сотрудника не следует ограничиваться ответом: «Его нет» и швырять трубку на рычаг. Следует сказать; «Его сейчас нет. Будет тогда-то. Может быть, ему что-нибудь передать?» Если вас об этом попросят, зафиксируйте просьбу и положите записку на стол коллеге. Очень неудачно звучат ответы: «Его нет, не знаю где он. Может, оставите номер вашего телефона». Более того, не стоит вдаваться в подробности: «Алла Викторовна еще не пришла с обеда», «Наверное, в буфете (курилке)» и т.п.

6. Деловой телефонный разговор должен быть кратким. Например, в японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Заканчивает разговор тот, кто позвонил, поэтому не рекомендуется принявшему звонок проявлять нетерпение и стремиться к «свертыванию» разговора. Но что делать, если собеседник не в меру болтлив, отвлекается от темы разговора, заостряет внимание на деталях? Существует множество приемов, чтобы прекратить разговор с многословным собеседником, не обидев его и при этом соблюсти вежливость и деликатность. Обычно используют фразы: «Очень приятно с вами разговаривать, но сейчас я должна уйти», «Как бы хотелось поговорить с вами еще, но у меня очень срочные дела», «Очень рад был вас слушать, но мне надо на деловую встречу» и т.п.

7. Важно, чтобы служебный телефонный разговор велся в спокойном, вежливом тоне. Во время разговора необходимо создать атмосферу взаимного уважения, чему способствует улыбка. Собеседник ее не видит, но чувствует. Голос, тембр, интонации и тон могут очень многое сказать о вас. По данным психологов, интонация и тон разговора несут до 40% информации. Говоря по телефону, мы можем вызвать доверие у собеседника или, наоборот, неприязнь.

Рекомендуется говорить ровно, сдерживать свои эмоции и не прерывать речь собеседника. Если ваш собеседник высказывается в резкой форме, склонен к спорам, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же, не возражайте прямо.

8. Никогда не говорите по телефону с набитым ртом. Недопустимо во время телефонного разговора жевать, пить и параллельно разговаривать с сотрудниками.

9. Телефон усугубляет недостатки речи, поэтому рекомендуется следить за произношением чисел, имен собственных и фамилий. В разговоре лучше не употреблять специфические, профессиональные термины, которые могут быть непонятны собеседнику. Не допускается жаргон и такие выражения, как «идет», «лады», «добро», «пока» и т.п.

10. Поскольку телефонные собеседники не видят друг друга, то они должны подтверждать свое внимание (в случае длительного разговора одного) репликами: «Да, да», «Понимаю»... Если в телефонном разговоре возникает неожиданная пауза, то можно уточнить: «Как вы меня слышите?», «Вы не согласны?» и т.п. В случае ухудшения слышимости вполне разумно перезвонить одному из собеседников. Если же телефонная связь обрывается, то перезванивает инициатор разговора.

Завершать разговор следует вовремя, чтобы избежать пресыщения общением, которое выражается в беспричинном недовольстве и обидчивости партнеров, а иногда и в раздражительности. В конце разговора надо поблагодарить за звонок или полученную информацию (новость). «До свидания, спасибо за звонок», «Приятно было поговорить с вами» и т.п.

Что делать в первую очередь, с чего начать и как себя вести, если звонить придется вам?

1. Определите цель телефонного разговора (может, он не важен и не нужен). Ненужные разговоры нарушают рабочий ритм и мешают работать тем, кто находится рядом. Если вы определили цель и тактику ведения телефонного разговора, то составьте план беседы, набросайте перечень вопросов, которые хотели бы решить, так как это позволит не упустить из вида главного и сделает разговор логичным и лаконичным. Как показывает анализ телефонных разговоров, до 40 % занимают повторения слов и фраз.

2. Номер набран. Первой фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Вначале, согласно этикету телефонного разговора, желательно называть себя и поздороваться, например: «Иванова Мария Сергеевна. Здрав-

стуйте (добрый день)». Прежде чем попросить к телефону того, кто вам необходим, дождитесь ответа «Здравствуйте» на другом конце провода, а затем скажите: «Будьте добры, позовите Петра Петровича». Недопустимы фразы «Это кто?», «Куда я попала?» и т.п. Если на ваш звонок абонент не отвечает, помните, что на 5-й сигнал вешают трубку и вызов повторяют позже.

3. Звонок по домашнему телефону сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан только серьезной причиной. Звонки на квартиру после 22 часов и до 8 часов (в выходные дни до 10 часов) считаются нарушением правил этикета.

4. Нарушением этикета считается невыполнение обещания перезвонить. Если обещал, надо позвонить обязательно, иначе создадите себе репутацию несерьезного человека.

Прием посетителей – одна из процедур организации работы в офисе и один из важнейших функций в работе секретаря.

Условно посетителей можно разделить на такие **категории**:

- 1) сотрудники своей фирмы по текущим вопросам;
- 2) представители других организаций;
- 3) посетители по личным вопросам;
- 4) посетители, попавшие в офис по недоразумению.

Посетитель приемной может оказаться клиентом фирмы, и от того, как он будет принят, зависит впечатление о фирме, так что встречайте любезно и доброжелательно каждого посетителя.

Секретарь первым здоровается с посетителем, берет его визитную карточку, благодарит, знакомится с содержанием карточки.

Получив визитную карточку, секретарь помещает ее в визитницу или картотеку. Посетителю визитная карточка не возвращается, т. к. это равносильно отказу в приеме.

Если у посетителя нет визитной карточки, в органайзер или рабочий блокнот записывается его фамилия, имя, отчество, должность и место работы; цель визита.

Если секретарь говорит по телефону или беседует с кем-то из посетителей, он встречает нового визитера приветливой улыбкой и легким кивком головы, указывает, куда он должен сесть.

Если секретарь не может уделить ему внимание еще какое-то время, посетителю можно предложить ознакомиться с проспектами, каталогами, прайс-листами фирмы, что, прежде всего, демонстрирует внимание к посетителю, а кроме того, предоставляет ему возможность познакомиться с деятельностью фирмы и спектром ее услуг.

При приеме посетителя, улыбаясь, необходимо смотреть ему в глаза, но не слишком пристально.

Для того чтобы определить, к кому направить посетителя, секретарь должен знать структуру фирмы, функциональные обязанности начальников отделов и специалистов предприятия и т.п.

Если руководитель готов принять посетителя, то секретарь приглашает посетителя войти. Можно доложить шефу о приходе посетителя по связи и, получив согласие на прием, предложить посетителю пройти в кабинет.

В каждой организации существует круг лиц, которые имеют доступ к руководителю в любое время, и они должны беспрепятственно пропускаться к шефу.

Если руководитель не может принять посетителя в данный момент, следует сообщить ему дату и время, когда его примут.

Если в организации строгий пропускной контроль, секретарь заранее заказывает пропуска для посетителей, самых важных гостей встречает в холле, а затем, приглашая их следовать за собой, провожает в кабинет руководителя.

Если гости прибыли в середине дня, предварительно побывав на других объектах, надо показать им, где они могут привести себя в порядок.

Если к руководителю пришел важный посетитель, секретарь должен приветствовать его стоя и лично доложить о нем шефу, затем открыть дверь и пригласить посетителя войти.

Профессиональный секретарь сделает все, чтобы обеспечить спокойную обстановку для их общения.

Нужно заранее подготовиться к намечающейся встрече. Чем угощать гостя, решает руководитель. Чай или кофе готовят в буфете или приемной и на подносе вносят в кабинет. Чашка должна быть на тарелочке с салфеткой, ложка лежит на блюде ручкой вправо. Гостю чашка подается справа, правой рукой, если затруднен подход справа, то левой рукой. Стакан сока нужно подавать также на маленькой тарелочке с салфеткой.

Подготовка к приему посетителей. Процесс подготовки к приему посетителей должен осуществляться заблаговременно.

Для этого секретарь должен знать:

- 1) дату и время (часы) ближайшего приема посетителей;
- 2) количественный и качественный состав посетителей;
- 3) мотивы (причины) посещения;
- 4) краткое содержание обращений (просьб, заявлений, жалоб) посетителей.

Прием посетителей руководителем осуществляется согласно регламенту работы руководителя и правилам внутреннего трудового распорядка предприятия в один из установленных дней недели (например, в понедельник), в строго определенные, обычно послеобеденные часы.

Продолжительность приемного времени устанавливается, исходя из среднего количества посетителей и с учетом средней продолжительности индивидуального общения посетителя с руководителем.

Для подготовки к очередному приему секретарь обязан выполнить следующее.

1. Осведомиться у руководителя за 2–3 дня до приема о планах его работы на это время.

2. Уточнить, намерен ли руководитель пригласить на прием кого-либо, записать наименование организации, должность и фамилию приглашенного, а также причину, по которой руководитель проявляет интерес к встрече с указанным лицом, точное время встречи.

3. Доложить о примерном количестве посетителей, изъявивших желание встретиться с руководителем в ближайший приемный день.

4. Передать руководителю для ознакомления письменные материалы потенциальных посетителей (заявления, просьбы, жалобы, предложения и т.п.).

5. Запросить дополнительные указания по подготовке и организации предстоящего приема, уточнить время доклада о готовности к приему.

Исходя из указаний руководителя, временных показателей приема и контингента посетителей, записавшихся на прием к руководителю секретарь формирует список посетителей.

Основные показатели приема посетителей

№№ пп.	Наименование показателя	Значение показателя
1	Общая продолжительность приема	3 часа
2	Перерывы в работе по приему	5 мин. Ежечасно
3	Среднее число посетителей, в час	3-4
4	Общее число посетителей, всего	10-12

Секретарь ведет запись посетителей на прием в журнале учета посетителей.

На следующем этапе секретарь учитывает письменные материалы, поступившие к руководителю, которые снабжаются справкой-легендой, отражающей состояние вопроса, с которым обращается посетитель.

В том случае, если число посетителей превышает возможности руководителя, секретарь определяет порядок приема посетителей или отбирает кандидатов на посещение. Таким образом, формируются основные и резервные списки посетителей.

После того, как списки доложены руководителю, в них вносятся изменения.

С утра в день приема секретарь:

1) предоставляет руководителю основные и резервные списки посетителей, при необходимости уточняет их;

2) представляет руководителю дополнительные материалы, имеющие отношение к данному приему;

3) получает у руководителя дополнительные указания по обеспечению приема, при необходимости приглашает специалистов для участия в приеме;

4) по окончательному списку приглашает посетителей на прием, указав точное время для приема и напомнив о необходимости принести нужные материалы.

Прием сотрудников по текущим вопросам. Для приема сотрудников организации по текущим вопросам желательно иметь установленные для этого часы и дни – первое условие рационального планирования рабочего дня руководителя. Секретарь должен довести часы приема по текущим вопросам до сведения всех сотрудников организации,

К сотрудникам, пришедшим на прием, надо обращаться по имени и отчеству, для чего у секретаря должен лежать пофамильный (с именами и отчествами) список всех работников организации.

О сотрудниках организации, пришедших на прием, можно доложить руководителю по телефону.

Очень часто посетители идут на прием к руководителю по вопросам, которые могут быть решены другими сотрудниками, и секретарь должен организовать такую встречу.

Во время приема посетителя секретарь сам отвечает на все телефонные звонки и переадресует их заместителям руководителя. Иначе беседа будет неоднократно прерываться разговором руководителя по телефону и может затянуться. Такой разговор допустим только в экстренных случаях.

Не следует во время приема пропускать в кабинет руководителя сотрудников, не имеющих отношения к приему. В этом случае их направляют к заместителям руководителя или называют время, когда руководитель освободится и сможет их принять.

По окончании беседы и принятия решения руководитель записывает сам или поручает секретарю сделать запись о результатах беседы в соответствующем журнале.

Прием сотрудников по личным вопросам. Личным вопросом считается вопрос, касающийся интересов, отношений, частной жизни отдельного сотрудника и решаемый руководителем за счет использования ресурсов организации.

Решение личных вопросов сотрудников руководитель осуществляет в той мере, в какой это способствует мотивации, т. е. процессу стимулирования сотрудников на деятельность, направленную на достижение общих целей организации. По личным вопросам руководитель принимает всех сотрудников организации, вне зависимости от их должностных рангов.

К личным вопросам можно отнести просьбы сотрудников о повышении заработной платы, переводе на работу в другой отдел, выделении денежной ссуды (кредита), предоставлении внеочередного отпуска и т.п.

Организация приема сотрудников по личным вопросам – одна из форм организации рабочего дня руководителя. Если в организации не выделено фиксированное время приема сотрудников по личным вопросам, они, весьма вероятно, будут обращаться к руководителю в неудобное для

руководителя время, отвлекая от решения производственных задач. Для того чтобы создать руководителю условия для эффективной работы, секретарю, возможно, самому придется инициировать и организовать проведение этого вида приема. **Для этого следует:**

- 1) обосновать руководителю необходимость проведения приема сотрудников по личным вопросам;
- 2) установить, посоветовавшись с руководителем, время приема (например, еженедельно, по средам с 16 до 17) и продолжительность приема каждого посетителя (например, 15 минут);
- 3) организовать запись на прием.

Для организации предварительной записи на прием по личным вопросам необходимо разработать соответствующую форму и проинформировать сотрудников организации о периодичности и времени приема по личным вопросам.

Как правило, прием по личным вопросам проводится конфиденциально, во время приема в кабинете руководителя не должны присутствовать посторонние лица. Более того, поводом обращения к руководителю может быть причина весьма деликатного свойства, о которой сотрудник не пожелает сообщить секретарю. В этом случае следует заполнить только две первые графы формы. Для того чтобы была возможность получить оперативную информацию (справку, мнение), желательно, чтобы руководители структурных подразделений во время приема по личным вопросам находились на рабочих местах.

Существуют личные вопросы экстраординарного характера, решение которых невозможно отложить (несчастья, аварии и т.п.). В этом случае сотрудник должен обратиться к секретарю и обосновать причину внеочередного приема. Секретарь обязан доложить о ней руководителю и сообщить сотруднику его решение.

В день, предшествующий дню приема, следует представить руководителю один экземпляр формы записи на прием и материалы, которые помогут ему принять решение.

Если руководитель в силу сложившихся обстоятельств отменяет прием сотрудников или переносит его на другое время, секретарь должен оповестить записавшихся и предложить им явиться на прием в другое время или изложить свою просьбу письменно. Письменные заявления сотрудников секретарь представляет на рассмотрение руководителю вместе с ежедневной корреспонденцией.

Для организации приема сотрудников по личным вопросам целесообразно подготовить и представить на рассмотрение руководителю проект соответствующего приказа.

Прием посетителей из других организаций. При приеме работников других организаций после приветствия надо выяснить и записать:

- 1) фамилию, имя, отчество;

- 2) организацию, которую он представляет, и его должность;
- 3) по какому вопросу;
- 4) было ли назначено время приема.

Прием посетителей из других организаций секретарь готовит заранее. Время приема должно быть согласовано и удобно как для посетителя, так и для руководителя. Секретарь должен заранее поставить в известность руководителя о вопросе, который будет решаться во время встречи.

В ряде организаций, особенно государственных, принята **практика предварительной записи данных о посетителях в специальный журнал:**

- 1) фамилия, имя, отчество;
- 2) должность, организация, телефон;
- 3) вопрос, который подлежит обсуждению;
- 4) дата и время приема.

Если посетитель пришел без предварительной договоренности, секретарь вправе решать сам, доложить о нем руководителю или записать на другую дату приема.

Если после доклада руководителю о визитере был получен отказ в приеме, то секретарь должен предложить посетителю переговорить с заместителями руководителя или другими компетентными работниками организации: «Вам лучше всего решить этот вопрос с...».

Если посетителя такое предложение не устраивает, секретарь сообщает ему дату и время, когда его примет руководитель.

Если руководитель, к которому пришел посетитель, отсутствует, необходимо, чтобы его принял другой компетентный сотрудник. В этой ситуации секретарь должен извиниться за отсутствие руководителя и объяснить, что вторичный вызов посетителя является фактически проявлением невнимательности и неуважения к нему.

Нельзя допускать срыва приема по неуважительным причинам. Если все же прием отменяется по неожиданным обстоятельствам – болезнь руководителя, срочная командировка и т.п., то секретарь обязан заранее известить посетителя об этом и договориться о переносе приема. Секретарь обязан также назвать посетителю свою фамилию, имя, отчество, номер телефона для срочных справок и сообщений.

Работая в приемной, секретарь кому-то может облегчить доступ к руководителю, а кому-то, наоборот, затруднить. Со всеми посетителями секретарь должен быть одинаково корректен и доброжелателен.

Прием командированных работников. Организуя прием командированных работников, секретарь должен выяснить, согласовано ли это посещение заранее, выяснить вопрос, по которому прибыл посетитель, отметить командировочное удостоверение, выяснить, обеспечен ли командированный специалист гостиницей, если нет, то помочь ему в решении этого вопроса.

Если на прием прибывает делегация, то секретарю следует позаботиться заранее о выделении сотрудника, который будет сопровождать ее.

При прибытии иностранной делегации секретарь должен позаботиться о наличии переводчика и сувениров для членов делегации.

В случае необходимости, по просьбе руководителя секретарь должен приготовить и подать руководителю и посетителю (или членам делегации) чай или кофе. При этом следует соблюдать элементарные правила.

Посуда (кофейные чашки с блюдечками, десертные тарелки, чайные ложки, сахарница) должна быть идеально чистой.

Приготовить кофе и чай следует в приемной, затем разлить по чашкам и внести в кабинет руководителей на подносе. Не следует забывать о салфетках. Обычно посетители берут чашки с подноса самостоятельно, если же секретарь расставляет чашки сам, то начинать следует с женщин, причем с той, которая старше по возрасту.

Можно расставить чашки по числу посетителей на столе до их прихода, в таком случае кофе и чай вносят в кабинет в кофейниках после прихода посетителей и разливают в их присутствии. К кофе и чаю можно поставить на стол пирожные, печенье, конфеты. Кроме кофе и чая (или вместо них), можно поставить на стол бутылки с минеральной водой и стаканы (на один больше числа посетителей), ключ для открывания бутылок.

Немалые трудности доставляет завершение беседы с посетителем, решительно не желающим понять, что время, отведенное для встречи с руководителем, истекло. В этой ситуации секретарь и руководитель могут прибегнуть к корректным способам «принудительного» завершения разговора.

Тема X

СПЕЦИФИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В СФЕРЕ БИЗНЕСА И ИНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ



В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры. Важно понимать общие закономерности делового общения, что позволит анализировать ситуацию, учитывать интересы партнера, говорить на «общем» языке.

Мастерство в любом деле приходит с практикой, и деловое общение не является исключением. Поэтому одним из направлений бизнес-образования должно стать обучение культуре делового общения и, в частности, культуре ведения бизнес-переговоров. Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и прин-

ципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность. Рассмотрим важные особенности деловой культуры ведения бизнес-переговоров: встреча и вхождение в контакт и стадия приветствия и представления.

Приветствие – начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров. Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия – рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин. Переговоры начинаются с представления. Первым представляется глава принимающей делегации, затем – глава приехавшей. После этого главы делегаций представляют своих сотрудников, право первенства при этом принадлежит принимающей делегации. Членов делегации представляют «по убывающей», начиная с тех, кто занимает более высокое положение. Если делегация очень большая, то каждому участнику вручается список делегаций, по возможности с указанием полных имен и должностей.

Рассадка участников переговоров. Участники переговоров рассаживаются так, чтобы члены каждой делегации, занимающие примерно равное положение, сидели друг напротив друга. Первым садится за стол переговоров глава принимающей стороны, которому принадлежит инициатива ведения переговоров.

Деловая часть переговоров. Привлечение внимания участников переговоров (начало деловой части переговоров). Начинает беседу глава принимающей стороны. Когда партнер уверен, что информация будет ему полезна, он станет с удовольствием Вас слушать. Поэтому необходимо пробудить у оппонента заинтересованность.



Передача информации. Глава принимающей стороны предоставляет слово другим членам своей делегации, экспертам, советникам, следит, чтобы не было пауз в ходе переговоров, которые могут быть восприняты как сигнал к их окончанию. Прерывать или перебивать выступающих не принято, вопросы задают по окончании выступления. В случае уточнения какой-либо детали следует извиниться и свое высказывание в момент выступления сделать максимально кратким и конкретным.

Детальное обоснование предложений (аргументация). Партнер может интересоваться идеями и предложениями, он может понять и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно. Поэтому следующий шаг в процедуре проведения деловых переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний).

Завершение переговоров. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч. При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем; т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Прощание с партнерами. По окончании встречи необходимо попрощаться с партнером. Если делегации большие, то прощаются их главы, ограничиваясь вежливым легким поклоном остальным членам делегации. Негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи. Кроме того, важно знать некоторые особенности поведения при ведении бизнес – переговоров.

Поза. Во время деловых переговоров и встреч поза должна быть одновременно достаточно свободной и сдержанно-подтянутой. Сидеть надо прямо и свободно жестикулировать в пределах так называемой интимной зоны вокруг вашего тела (радиусом около 40–50 сантиметров). Сумку лучше не держать на коленях, а положить или поставить рядом с собой.

Взгляд. Необходимо доброжелательно и внимательно смотреть в лицо своему собеседнику, показывая, что вам интересно то, что он говорит. При этом если у вас с собеседником деловые отношения, то свой взгляд

направьте в верхнюю часть лица, чуть выше бровей, а для обозначения внимания – эпизодически смотрите в глаза (долгий пристальный взгляд в глаза может вызвать у вашего собеседника чувство дискомфорта).

Голос. Особенности голоса тоже имеют значение в общении. Высокий тембр голоса очень раздражает и утомляет, он ассоциируется с напряжением или с зависимостью. Поэтому необходимо сделать свой голос грудным и приятным, понизив его насколько это возможно. Но не говорить слишком тихо и неуверенно. Также плох слишком громкий, оглушающий собеседника голос. Темп речи. Лучше всего воспринимается размеренный темп речи, когда вы позволяете себе делать небольшие паузы, показывая, что прежде чем что-то ответить, обдумываете услышанное. Нежелательно говорить слишком быстро, захлестывая собеседника потоками информации. Повышенный темп речи всегда ассоциируется с зависимостью и несерьезностью. А если будете говорить слишком медленно, то утомите вашего собеседника: ему уже все понятно, а вы еще заканчиваете фразу.

Поведение. Суэта производит плохое впечатление в любом случае. Входить необходимо не торопясь, спокойно поздороваться, осведомиться, куда можно сесть. Быть доброжелательным, открытым, сдержанным в эмоциональных проявлениях, не демонстрировать излишнюю напористость и самоуверенность.

При переговорах лучше держаться на ступеньку официальнее, чем на ступеньку фамильярнее.

Тема XI

МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



Споры о том, существует ли такое понятие как национальный стиль ведения переговоров, идут уже давно. Авторитетный отечественный исследователь переговорного процесса М.М. Лебедева утверждает, что «непосредственные участники переговоров всегда подчеркивают факт различия в характере ведения переговоров представителями разных стран и народов». Однако феномен «национального стиля» является все еще весьма неясным для международных исследователей в области переговоров, и дать хоть сколько-нибудь четкое определение, пожалуй, невозможно. Сложности в научном определении данного термина связаны в большой степени и с тем, что порой оказывается сложно провести четкую границу между национальными особенностями поведения участников на переговорах, государственным стилем, этническими и личностными особенностями

ми, спецификой политической культуры представителей разных государств и т.д. Необходимо отметить, что среди исследователей не существует неких общепринятых методов изучения национальных стилей, несмотря на то, что данная тема представляется весьма интересной для многих ученых и практиков во всем мире.

Еще одна особенность, относящаяся к исследованию проблемы переговорных стилей, заключается в том, что большинство работ в этой области написаны американскими авторами, что, несомненно, накладывает свой отпечаток на описание и анализ как своего собственного, так и других стилей.

Изучение переговорных стилей в различных культурах можно разделить на две основные группы: первая включает в себя труды, призванные описывать и анализировать переговорные стили отдельных культур; вторая же стремится определить основные элементы переговорных стилей и выяснить, каким образом они находят отражение в различных культурах.

В своем исследовании, посвященном десяти наиболее важным аспектам влияния культуры на стиль переговоров, Дж. Салакьюз утверждает, что огромное разнообразие мировых культур делает невозможным для любого участника переговоров, неважно, насколько искусного и опытного, полностью понять все культуры, с которыми он может столкнуться. Именно поэтому автор, основываясь на результате проведенного им опроса 310 представителей восьми профессиональных групп из двенадцати различных государств и регионов мира, сделал попытку выявить десять главных факторов, вытекающих из культурной принадлежности респондентов:

- цели переговоров (заключение договора или установление отношений с партнером);
- отношение к переговорному процессу (обоюдная выгода или одностороннее преимущество);
- личный стиль (формальный или неформальный);
- стиль общения (прямой или непрямой);
- чувствительность ко времени (высокая или низкая);
- уровень эмоциональности (высокий/низкий);
- характер соглашений (конкретные или общие);
- процесс построения соглашения (снизу вверх или сверху вниз);
- способ принятия решений в переговорной группе (один лидер или выработанное общими усилиями мнение);
- степень принятия риска (высокая или низкая).

Особенности западной культуры, оказывающие непосредственное влияние на поведение дипломатов на международных переговорах, также изучались Рэймондом Коэном. Он утверждает, что различия, вытекающие из принадлежности субъектов к разным культурам, оказывают существенное действие на дипломатические переговоры. Неспособность понять и ценить эти различия могут привести к серьезным последствиям. В своем исследовании Коэн анализирует роль, которую играют культурные разли-

чия в формировании содержания, процесса и стиля переговоров. Дипломатические переговоры заключаются в процессе общения между странами, стремящихся к нахождению обоюдного приемлемого решения по какому-либо вопросу, затрагивающего интересы обеих сторон. Этот процесс, по мнению Коэна, может быть находиться под огромным влиянием различных культурных представлений, норм, значений, допущений, идеалов и восприятий. Автор отрицает мнение о том, что существует единая международная дипломатическая культура, в связи с чем собственная культурная среда каждого дипломата является во многом несущественной. Теоретические исследования показывают, что культура играет большую роль в формировании характера индивида, и это основополагающее воздействие не может быть нивелировано путем простого общения с другими культурами.

Р. Коэн рассматривает несколько основных, самых общих различий между культурами. Например, американская культура является культурой с преобладающим духом индивидуализма, в отличие от большинства культур Востока, в которых, по мнению Коэна, явно преобладает взаимозависимость и коллективизм. Индивидуалистические культуры не придают особенного значения обстановке, в которой происходит общение, или личным отношениям. Общение носит прямой и открытый характер, не склонно к риторике, намекам или сложному этикету.

Другим важным контрастом между культурами является «полихронная» и «монокронная» концепции времени. Монокронной культуре, такой, как, например, американская, свойственно четкое регламентирование времени. Большое значение придается расписанию и распорядку, установленному плану работы. Торопливость считается ценным качеством. Такие культуры ориентированы на будущее. Прошлое важно только постольку, поскольку оно влияет на настоящие и будущие планы. В целом, такие культуры – индивидуалистические, монокронные – Коэн называет культурами с низким уровнем контекста.

Продолжая анализ низкоконтекстной переговорной культуры, нужно отметить, что здесь существует своя специфика в разделении переговорного процесса на фазы. Для упрощения задачи Коэн определяет их как подготовительную фазу, начальную, среднюю (промежуточную) и конечную фазы переговоров. На подготовительной стадии участники переговоров смотрят на проблемы, вынесенные на обсуждение, отделяя их от личных отношений, и предпочитают действовать относительно анонимными путями. Также им свойственно фокусироваться на рассматриваемом вопросе, а не на построении особенных отношений с противоположной стороной.

Начальная фаза переговоров может быть осложнена различиями между эгалитарными и иерархическими культурами. То есть, низкоконтекстный переговорщик будет стремиться открыть переговоры, сначала изложив свою позицию и предполагая, что другая сторона также ответит формулировкой своей позиции. Такое декларирование своей стартовой по-

зиции рассматривается как рискованный и конфронтационный шаг. Открытие позиций обнаруживают интересы стороны. Когда за таким изложением позиции не следует ответного высказывания, преимущество оказывается на стороне промолчавшей стороны. Различные культуры также по-разному относятся к достижению соглашений: детальных или на общих принципах. Так, участник переговоров – представитель культуры с низким уровнем контекста, скорее всего, будет основываться на фактах и индуктивном методе убеждения, то есть рассматривать имеющиеся у него в наличии факты и подгонять под них вывод.

Среднюю фазу низко-контекстные культуры рассматривают в качестве периода торга, процесса уступок и компромиссов. На данном этапе стороны должны постепенно сойтись на какой-то общей позиции. Монохронные культуры обычно торопятся достичь соглашения. Эта особенность часто ставит их в невыгодное положение, так как, стремясь максимально сократить время торга, они вынуждены идти на большие уступки ради скорейшего достижения цели.

Разные культурные подходы к понятиям власти и полномочий могут также затруднять среднюю фазу. Индивидуалистические культуры стремятся к распределению власти и поощряют вопросы к властям и даже могут бросать вызов власти. Система сдержек и противовесов – типичная черта индивидуалистической культуры. Кроме этого, низко-контекстные культуры отдают предпочтение прямому стилю общения, тогда как «паразитическая черта коллективистских, высоко-контекстных ораторов...это их неприязнь к негативному; прямого возражения они неизменно избегают».

Значительные различия между западной и восточной переговорными культурами можно проиллюстрировать на примере сравнительного анализа китайского и немецкого стилей политических переговоров.

Понятие «лица» (авторитета) в китайской культуре считается очень важным. В соответствии с конфуцианским воспитанием, китайцу, «потерявшему лицо», придется возвращать его в течение сорока лет, причем в той же самой общине или на рабочем месте. Кроме того, у китайца не одно «лицо», при общении с разными людьми он имеет разные «лица». Так, например, по отношению к своей стране китайцу следует проявлять преданность и патриотизм, в своей общине – солидарность, в рабочей ячейке – прилежание и самопожертвование, с иностранцами – правильное поведение, гостеприимство и сдержанность. Любые сложные ситуации в ходе деловых контактов с китайцами следует разрешать очень деликатно, без раздражения. Следует всегда отказываться от косвенных просьб и предложений, чтобы избежать возможных затруднений в будущем. Ни в коем случае не следует повышать голос и делать замечаний китайцу в присутствии его коллег, это будет воспринято ими как «потеря лица» с обеих сторон и может привести к срыву переговорного процесса.

В то же время «сохранить кому-либо лицо» или «сделать кому-либо лицо» в Китае возможно элементарным уважением, а также престижными подарками.

Как правило, во время переговоров китайцы очень внимательны к двум аспектам: сбору информации о предмете обсуждения и о партнере по переговорам, а также к формированию между партнерами хороших личных отношений, что имеет для них весьма большое значение и обусловлено китайскими культурными традициями и ценностями. Китайцы ведут переговоры медленно и монотонно. Обычно переговорный процесс начинается с обсуждения основных вопросов, представляющих взаимный интерес сторон. Китайцы отдают предпочтение достижению взаимного доверия между партнерами и развитию долгосрочного сотрудничества. Китайцы четко разграничивают фазы переговоров, переходя от первоначального уточнения позиций к обсуждению разногласий и заключительной их фазе. При этом на начальном этапе они уделяют внимание внешнему виду партнеров, манере поведения и отношениям внутри иностранной делегации. На этом этапе китайские партнеры будут пытаться определить статус каждого члена партнерской делегации. В дальнейшем они будут в большей степени ориентироваться на тех членов делегации, которые обладают более высоким статусом (не только официальным, но и неофициальным). Кроме того, китайцы пытаются определить тех представителей партнерской делегации, которые выражают симпатии китайской стороне. Через них впоследствии китайцы будут пытаться оказывать воздействие на позицию противоположной стороны.

При всем своем скептическом отношении к иностранцам, китайцы с учтивостью будут выслушивать их предложения и согласятся с ними, если эти предложения будут разумны. Они постараются не выражать своего несогласия с партнером, чтобы не огорчать его. Не следует ожидать от китайской стороны, что она первой «откроет карты», то есть первой выскажет свою точку зрения, первой сделает предложения по обсуждаемым вопросам. Китайцы вообще любят проводить переговоры на своей территории, что уже само по себе дает им преимущества. Кроме того, они могут сослаться на то, что по китайской традиции, «гость говорит первым». В ходе не следует слишком упорно отстаивать свою позицию, но и на уступки идите не сразу.

Напротив, в переговорной культуре Германии нет столь детально разработанной стратегии взаимодействия с иностранцами. Характерными чертами немецкой деловой культуры являются трудолюбие, организованность, прилежание, пунктуальность, педантичность, рациональность, бережливость, серьезность, скептичность, расчетливость и стремление ее представителей к упорядоченности. И если иностранный партнер будет придерживаться тех же немецких принципов ведения дел, то сможет заслужить уважение и расположение своих немецких коллег, что отразится и на микроклимате переговоров. Немцы вступают лишь в те переговоры,

в которых видят для себя реальную возможность найти устраивающее их решение, и уверены в возможности достичь соглашения.

В целом переговоры с представителями Германии отличаются высокой степенью формализованности процедур. Поэтому их иностранным партнерам следует в своей тактике использовать более формальный, чем обычно стиль ведения переговоров, а также соответственным образом реагировать на некоторые особенности представителей немецкой культуры.

Переговоры с немцами носят деловой характер. Так, канцлер Германии А. Меркель на переговорах с президентом России В.В. Путиным в январе 2006 года продемонстрировала жесткий подход к переговорам. Немецкий стиль, «стиль Меркель», характеризуется отсутствием личностных моментов, во взаимоотношениях с лидерами других стран она руководствуется не дружественной формой общения, а официальной. «Сдержанность и спокойствие» – таков личностный и политический стиль Ангелы Меркель.

Для демонстрации уважения к своим немецким партнерам следует обращаться только по фамилиям. Рукопожатие и обмен визитными карточками является обычным для немцев способом приветствовать друг друга и демонстрировать свое уважение к коллегам и партнерам.

Во время переговоров немцы негативно воспринимают попытки иностранных партнеров оказать на них давление для того, чтобы ускорить момент принятия окончательного решения. Немцы предпочитают принимать решения по вопросам повестки дня непосредственно в ходе встреч с партнерами. Однако при этом они всегда соблюдают осторожность и не принимают «молниеносных» решений. Они стремятся к достижению консенсуса, но после завершения обширных подготовительных исследований, консультаций с экспертами и получения всех необходимых разъяснений от партнеров. Кроме того, немцы убеждены, что организация будет успешно работать, если рабочие процедуры сначала будут тщательно разработаны и утверждены.

Таким образом, сравнивая национальные стили Германии и Китая, следует сказать, что по степени свободы и самостоятельности на переговорах лидируют дипломаты Германии. Представители Китая также отличаются достаточной самостоятельностью, однако им свойственен дух коллективизма, а потому они предпочитают непременно посоветоваться прежде, чем принять какое-либо решение. Что касается влияния идеологических и религиозных установок, особенностей восприятия и мышления на ход переговорного процесса, то здесь одним из самых сложных собеседников является Китай. Строго соблюдая этику и традиции своей страны, китаец никогда не скажет «нет», внимательно и с энтузиазмом выслушает своего партнера, даже когда предложения последнего для него заведомо неприемлемы. Немецким дипломатам не свойственна такая степень приверженности религии или этике. Соблюдая деловой этикет, они предпочитают не затягивать переговоры обсуждением малозначительных тем и стараются сразу переходить к сути вопроса. Говоря об особенностях поведения на переговорах и характерных

тактических приемах, применяемыми дипломатами стран Китая и Германии, можно сказать, что немцы строго регламентируют порядок проведения переговоров, а китайцы демонстрируют вежливость и отдают предпочтение достижению взаимного доверия между партнерами. Названные различия, вне всякого сомнения, лежат в природе исторического развития данных культур, и обуславливаются разницей экономических, политических и социокультурных потенциалов Китая и Германии.

Тема ведения деловых переговоров с японцами заслуживает особого внимания. В середине прошлого века Япония «открыла свои двери» для западного мира и за довольно короткий срок вышла на мировой рынок. Высокое качество продукции, умеренные цены и постоянное развитие техники превратили эту страну в настоящего экономического гиганта. Являясь одной из самых развитых стран мира, Япония очень привлекательна в качестве делового партнера.

Тема делового общения, как и этикета, для японцев очень важна. Пожалуй, ни в одной другой стране вы не встретите такого скрупулезного отношения к древним традициям. Традиции делового общения в Японии формировались на протяжении веков и уходят своими корнями в древние эпохи.

Для налаживания контакта с будущими партнерами японцы предпочитают пользоваться услугами «посредника», причем посредник должен быть хорошо знаком обоим сторонам и иметь определенный вес в обществе. Личная переписка или звонки являются не то, чтобы нежелательными, но прибегать к данному способу поиска клиентов стоит в последнюю очередь. Также немаловажным является социальный и бизнес статус будущих партнеров, причем он должен быть примерно равным для обеих сторон. Если ваш статус ниже, чем у второй стороны, то переговоры в таком случае могут и не состояться, так как для них это чревато «потерей лица», а если выше, то японцы могут подумать, что вы им покровительствуете или они выступают в качестве просителя, что также нежелательно.

Собираясь на переговоры с японцами, в первую очередь стоит обратить внимание на свой внешний вид. Строгий деловой костюм без всяких лишних элементов – то, что нужно. Так же постарайтесь прийти немного раньше назначенного времени, японцы больше всего ценят пунктуальность и ответственность, поэтому даже такая малейшая оплошность, как опоздание на минуту может омрачить весь ход переговоров.

Японцы не любят, когда вторгаются в их личное пространство, поэтому ни в коем случае не старайтесь поздороваться с собеседником привычным для европейцев рукопожатием, кроме случаев, когда ваш собеседник первым протянет руку. В Японии принято кланяться, и угол наклона также жестко регламентируется и зависит от статуса собеседника. В прочем, большинство японцев делают «скидку» для европейцев и примут от вас и легкий наклон головы. Всяческие обнимания, хлопанье по плечу и прочие «панибратские» отношения также нежелательны.

Не старайтесь сразу сесть за стол переговоров. Дождитесь, пока собеседник укажет вам, на какое место вы должны сесть. В противном случае вы можете прослыть невежественным человеком. Также если во время переговоров заходит почетный гость, то все присутствующие должны встать и поприветствовать его кивком.

Во время ведения переговоров не старайтесь давить на ваших партнеров и угрожать им. Такие методы в Японии не эффективны, хотя сами японцы и могут воспользоваться психологическим давлением. Как показывает практика, японцы могут пойти на уступки только в том случае, если они взаимны.

Не стоит также воспринимать кивки головой как согласие с вашей точкой зрения, вполне возможно, что таким образом ваш собеседник выражает то, что понял вас. Не стоит и ожидать молниеносного принятия решения. Как правило, японцы очень любят посоветоваться, поэтому не удивляйтесь, если ответ вы получите даже через несколько недель после разговора.

Уходя с переговоров, обязательно обменяйтесь визитками и выразите свой восторг по поводу прошедшей встречи, только не переборщите, чтобы это не было похоже на лесть.

Таким образом, национальные стили различаются в зависимости от поведенческих особенностей. К их числу относятся: значение, которое придается каждому этапу; ориентация на последовательность прохождения этапов; характерные тактические приемы; особенности невербальных компонентов общения, их роль в переговорном процессе.

При рассмотрении поведенческих особенностей значимой является роль контекста в культуре. Принято различать два типа культур низкоконтекстуальные (американская, немецкая) и высококонтекстуальные (русская, египетская, японская, китайская). В целом различие западного и восточного подходов к переговорному процессу обусловлено дифференциацией экономических, политических, социальнокультурных факторов развития. Мобилизационный характер политического процесса, догоняющий тип модернизации в странах Востока предопределили формирование особых переговорных культур.

Тема XII

СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ: АНАЛИЗ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ



Техника ведения профессиональных деловых переговоров представляет собой процесс, состоящий из четырех последовательных этапов.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность является решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. До начала переговоров полезно выяснить организационную структуру фирмы, положения и компетентность представителей на переговорах.

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые рассматривались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто соглашение сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в процессе переговоров, достигнут определенный прогресс. Целесообразно обсудить перспективу новых встреч.

В случае *отрицательного исхода переговоров* необходимо сохранить субъективный контакт с партнером за переговорами. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем.

Итак, следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто положительных результатов. Желательно найти такую тему, что представляет интерес для обеих сторон, что поможет разрядить ситуацию и создать дружественную, непринужденную атмосферу прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, они несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, быть причиной неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т. п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (по 2-3 чел.), которая будет заниматься протокольными формальностями.

Анализ итогов деловых переговоров. Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры для их реализации, сделаны соответствующие выводы для подготовки следующих переговоров.

Целями анализа итогов переговоров являются:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров.

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1. Анализ сразу по завершении переговоров – такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2. Анализ на высшем уровне руководства организацией – такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;
- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3. Индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?
- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?
- насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?
- что определило результат переговоров? как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?
- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?
- получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет играть решающее значение для будущего организации.

Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

- обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;

- они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);
- партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;
- уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;
- партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах – это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры – это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и уметь выслушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

БЛОК ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1

РИТОРИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЕЛОВОЙ РЕЧИ



1. Требования к публичному выступлению.
2. Особенности устной деловой речи: монолог, диалог, интервью.
3. Выступление перед аудиторией с презентацией.
4. Основные логические законы в деловой речи.
5. Умозаключение и искусство рассуждения.

Задание 1. Проанализируйте все определения к речи, приведенные далее.

Сбивчивая, ясная, отрывистая, бессвязная, логичная, нудная, четкая, хитрая, ласковая, нежная, суровая, резкая, грубая; хамская, изысканная, интеллигентная, культурная, малограмотная, малокультурная, спокойная, уверенная, убедительная, грамотная, неграмотная, заискивающая, начальственная, самоуверенная, невнятная, заносчивая, запальчивая, скоропалительная, взвешенная, зажигательная, пламенная, невразумительная, доходчивая, понятная, непонятная, заумная, спонтанная, краткая, затянутая, вдохновляющая, скучная, остроумная, строгая, неуверенная, вымученная, блестящая, блистательная, ёрническая, шутливая, язвительная, обличительная, оправдательная, клеветническая, импровизированная, вдохновенная, коварная, льстивая, язвительная, саркастическая.

Какие из характеристик речи свойственны ее деловой разновидности? Почему?

Задание 2. Дайте максимальное количество определений к речи собеседников в следующих ситуациях:

- а) в домашней обстановке;
- б) на параде;
- в) в суде (истец, ответчик, судья);
- г) в ситуации деловых переговоров;
- д) в дружеском кругу.

Задание 3. Нейтральную фразу, например, «*Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников*» произнесите поочередно следующим тоном: уве-

ренным, злобным, вопросительным, интимным, истеричным, менторским, неуверенным (робким).

Задание 4. Произнесите фразу «*Добрый день, дамы и господа*» торжественным, а затем пренебрежительным тоном, но уже в окружении минимального контекста, объясняющего и оправдывающего этот тон.

Задание 5. Прочтите как можно выразительнее следующий текст:

«Мог бы ты мне одолжить твоего осла на сегодня?» – спросил у Насредина один крестьянин. «Я рад бы помочь тебе, друг мой. Мое сердце жаждет помощи правоверному человеку. Но все дело в том, что я уже одолжил его другому человеку». Крестьянин растрогался и стал благодарить благородного человека за добрые слова. Но в этот момент его голос заглушил крик осла из стойла. Изумленный крестьянин спросил: «Как?! Я только что слышал крик твоего осла!». Ходжа разгневался: «Я же сказал тебе, что осла здесь нет. Кому ты веришь – мне, благородному, или крику глупого осла?!»

Задание 6. Замените слова на эвфемизмы.

Бродяга – человек без определённого места жительства	Толстый – крупный
Вредный (человек) – ...	Жирный –
Скупой – ...	Худючая – ...
Маленький ростом – ...	Гей – ...
Вульгарный – ...	Низкий – ...
Хитрый поступок – ...	Чайник – ...
Станный – ...	Ты все напутал – ...
Старый (человек) – ...	Он не красивый, мне он не нравится –
Инвалид –
Дебил – ...	Нюня – ...
Трусливый – ...	Тупой – ...
Слабая женщина – ...	Нужно – ...
Грубый – ...	Страшно – ...
Безответственный – ...	Неудача – ...
Выскачка – ...	Провал – ...
Дешёвая вещь – ...	Провальный – ...
Безалаберный – ...	Ненадежный – ...

С какой целью в процессе проведения переговоров используется умение заменять слова эвфемизмами?

Задание 7. Соотнесите содержимое столбцов, определяя коммуникационные эффекты ораторского инструментария деловой речи.

<i>Эффект визуального имиджа</i>	Грамотное построение предложений, правильные словоударения, использование метафор, гипербол и т.п.
<i>Эффект первых фраз</i>	Речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации
<i>Эффект аргументации</i>	Одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Таким образом, выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы порции «свежей» информации
<i>Эффект порционного выброса информации</i>	Сосредоточение интересной информации, с элементами оригинальности, сразу привлекающая к себе внимание, в начале выступления.
<i>Эффект художественной выразительности</i>	Тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на благожелательный лад. Но, прибегая к шутке, не следует забывать того, что в свое время сказал Д. И. Писарев: «Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью, тогда начинается умственное распутство»
<i>Эффект релаксации (расслабления)</i>	Вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому предприниматель должен взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, расположить к себе собеседника элегантными манерами и т.д.

Задание 8. Определите, какие речевые стандарты характерны для разных ситуационных этапов деловой беседы.

<i>Начало беседы</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами. • На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что... • На это можно ответить только в самом общем виде. • В заключение беседы я хотел бы... • Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы. • Я считаю, что проблему... можно считать решенной. • Я вижу это только в самых общих чертах. • Мне трудно судить об этом. • Мы придерживаемся иной точки зрения. • В принципе мы согласны с большинством ваших предложений, но у нас есть ряд возражений и замечаний. • Согласиться с вашим вариантом... трудно, поскольку его реализация может вызвать определенные сложности. • Приносим наши извинения за... • Еще раз прошу извинить меня за... • Примите наши извинения за... Если вас не слишком обременит (затруднит)... • Я буду очень признателен (благодарен), если... • Мы очень рассчитываем на вашу помощь в... • Я хотел бы просить вас о... • Мне бы хотелось получить от вас дополнительную информацию по этому вопросу. • Нас не вполне устраивают предложенные вами условия. • Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете. • Меня несколько смущает наличие... • Я бы очень просил вас уточнить... поскольку по этому факту у меня есть прямо противоположная информация. • Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с...
<i>Выражение одобрения и согласия</i>	
<i>Выражение желания отстаивать свою точку зрения</i>	
<i>Выражение просьбы</i>	
<i>Выражение извинения</i>	
<i>Выражение сомнения и неопределенности</i>	
<i>Выражение неодобрения, несогласия и отказа</i>	
<i>Выражение желания уйти от ответа</i>	
<i>Фразы, свидетельствующие о завершении беседы</i>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Мне кажется, что мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения. • Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить... • Я полагаю, что вы согласитесь с наличием и другого варианта решения этого вопроса, который мне хотелось бы сейчас с вами обсудить. • Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о... • Этот пункт наших возражений не вызывает. • Думаю, что мы можем договориться и о... • Я вполне разделяю вашу точку зрения на... • Сегодня я предлагаю обсудить... • Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить... • Я думаю, что мы начнем наш разговор с... • Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с...
--	--

Задание 9. Приведите речевые стандарты, помогающие провести коммерческие переговоры.

Фразы, помогающие представить свою фирму	Наша фирма создана (образована) в... году. Ее учредителями являются... Годовой оборот фирмы составляет... Фирма специализируется (на, в области)... Фирма оказывает услуги... Фирма осуществляет посредничество... Фирма производит продажу... Фирма выпускает...
--	---

- 1) фразы, используемые для выражения цели визита;
- 2) фразы, связанные с выражением коммерческих предложений;
- 3) фразы, позволяющие указать на форму сделки;
- 4) фразы дающие возможность уточнить содержание сделки (контракта).

Задание 10. Определите жанр предлагаемых высказываний. Объясните, по каким признакам вы это делаете.

1. Чтобы приготовить нежный чайный напиток, требуется аккуратность, точность и быстрота проведения несложных, но строгих операций при заварке. Вода для заварки должна быть мягкой. Жесткую следует отстаивать в течение суток. Старинная русская норма заварки — одна чайная ложка сухого чая на стакан кипятка. Заварочный чайник следует 3–4 раза ополоснуть кипятком, то есть согреть его. Затем заложить в чайник нужную порцию сухого чая и немедленно залить кипящей ключом водой до половины, закрыть сразу же крышкой, а сверху — льняной салфеткой так, чтобы она прикрывала отверстие в крышке и носик чайника. Этим задерживаются в чайном напитке ароматические летучие эфирные масла. Если на поверхности напитка появилась пена, значит, он заварен правильно. А если нет пены, то значит, нарушены скрупулезные правила. Пену следует в чайнике хорошо размешать ложкой, настоянный чай разлить в чашки, не разбавляя кипятком. Нельзя заварку оставлять на другой день. Об этом в одной восточной пословице сказано: «Свежий чай подобен бальзаму, оставленный же на ночь превращается в яд и подобен змее». Может, это сильно сказано. Однако к совету знатоков надо прислушаться, чтобы не навредить здоровью. (Л. Краснов)

2. Господа! Я не уклоняюсь от ответа. Я не буду отвечать только на нападки за превышение власти, за неправильности, допущенные при применении закона о военно-полевых судах. Нарекания эти голословны, необоснованны, и на них отвечать преждевременно. Я буду говорить по другому, более важному вопросу. Я буду говорить о нападках на самую природу этого закона, на то, что это позор, злодеяние и преступление, вносящее разврат в основы самого государства.

Самое яркое отражение эти доводы получили в речи члена Государственной думы Маклакова. Если бы я начал ему возражать, то, несомненно, мне пришлось бы вступить с ним в юридический спор. Я должен был бы стать защитником военно-полевых судов, как судебного, как юридического института. Но в этой плоскости мышления, я думаю, что я ни с г. Маклаковым, ни с другими ораторами, отстаивающими тот же принцип, — я думаю, я с ними не разошелся бы. Трудно возражать тонкому юристу, талантливо отстаивающему доктрину. Но, господа, государство должно мыслить иначе, оно должно становиться на другую точку зрения, и в этом отношении мое убеждение неизменно.

Государство может, государство обязано, когда оно находится в опасности, принимать самые строгие, самые исключительные законы, чтобы оградить себя от распада. Это было, это есть, это будет всегда и неизменно. Этот принцип в природе человека, он в природе самого государства. Когда дом горит, господа, вы вламываетесь в чужие квартиры, ломаете двери, ломаете окна. Когда человек болен, его организм лечат, отравляя его ядом. Когда на вас нападает убийца, вы его убиваете. Этот порядок признается всеми государствами. Нет законодательства, которое не давало

бы права правительству приостанавливать течение закона, когда государственный организм потрясен до корней, которое не давало бы ему полномочия приостанавливать все нормы права. Это, господа, состояние необходимой обороны; оно доводило государство не только до усиленных репрессий, не только до применения различных репрессий к различным лицам и к различным категориям людей, – оно доводило государство до подчинения всех одной воле, произволу одного человека, оно доводило до диктатуры, которая иногда выводила государство из опасности и приводила до спасения. Бывают, господа, роковые моменты в жизни государства, когда государственная необходимость стоит выше права и когда надлежит выбирать между целостью теорий и целостью отечества.

Но с этой кафедрой был сделан, господа, призыв к моей политической честности, к моей прямоте. Я должен открыто ответить, что такого рода временные меры не могут приобретать постоянного характера; когда они становятся длительными, то, во-первых, они теряют свою силу, а затем они могут отразиться на самом народе, нравы которого должны воспитываться законом. Временная мера – мера суровая, она должна сломить преступную волну, должна сломить уродливые явления и отойти в вечность. Поэтому правительство должно в настоящее время ясно дать себе отчет о положении страны, ясно дать ответ, что оно обязано делать. (П.А. Столыпин)

3. Полоний: Все тут, Лаэрт? В путь, в путь! Стыдился б, право! \ Уж ветер выгнул плечи парусов, \ А сам ты где? Стань под благословенье, \ И заруби-ка вот что на носу: \ Заветным мыслям не давай огласки, \ несообразным – ходу не давай. \ Будь прост с людьми, но не запанибрата. \ Проверенных и лучших из друзей \ Приковывай стальными обручами, \ Но до мозолей рук не натирай \ Пожатьями со встречными. Старайся \ Бережись драк, а сцепишься — берись \ За дело так, чтоб береглись другие. \ Всех слушай, но беседуй редко с кем. \ Терпи их суд и прячь свои сужденья. \ Рядись, во что позволит кошелек, \ Но не франти — богато, но без вычур. \ По платью познается человек, \ Во Франции ж на этот счет средь знати \ Особенно хороший глаз. Смотри \ Не занимай и не ссужай. Ссужая, \ Лишаемся мы денег и друзей, \ А займы притупляют бережливость, \ Всего превыше: верен будь себе. \ Тогда, как утро следует за ночью, \ Последует за этим верность всем. \ Прощай, запомни все и собирайся. (В. Шекспир)

4. Братья славяне! Солнце свободно всходит над нашей жизнью. Кончается кошмарная ночь германского кровавого пиршества. Преступная фашистская свора изнемогает в борьбе, обреченная на поражение. Разгром под Сталинградом тяжело ранил германскую армию, отступление с Кавказа и Дона — раскрыло перед ней бездну бесперспективной войны: поражение в Северной Африке, потеря Туниса и Бизерты – приблизили сроки ее гибели. Германия еще сильна, ее злоба, жестокость и коварство чудовищны, но гибель ее военных планов, гибель фашизма, гибель самой идеи гер-

манской агрессии – уже там, за холмами, откуда встает солнце свободы и счастья славян.

Но враг сопротивляется в последнем напряжении сил. В эти месяцы нашей победы одной мыслью, одним чувством, одним ожесточением пусть живет славянин: разрушить германскую военную машину. Будет навеки опозорен тот, кто еще колеблется и выжидает или ищет другого выхода, кроме немедленной вооруженной борьбы с немцами; будет навеки проклят тот, кто ради личной выгоды или спасения живота своего предаст свой народ, как это сделали известные теперь всему свету члены польского правительства и польские чиновники. Им нет оправдания, им нет места в нашей будущей жизни. Чугунный орден Иуды Искарриота им на шею.

Партизаны Югославии, польские и чешские патриоты, партизаны других славянских стран, партизаны Франции, Бельгии и других европейских стран, все смелые и непокоренные, любящие свободу и независимость больше жизни своей, – вот люди, которые ускорят приход светлого мира после черной фашистской ночи.

К оружию, славяне, к оружию! Пусть ваша ненависть слепит глаза гитлеровцев и их опозоренных сообщников. Смерть фашизму, смерть Гитлеру и его преступной шайке, смерть немцу, держащему оружие! Гибель германским военным заводам! Гибель всему германскому, работающему на войну. Да здравствует победа! Да здравствуют свободные славянские народы! (А.Н. Толстой)/

Тема 2

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ



1. Общение без слов. Интеграция невербальной информации в деловых переговорах.
2. Зрительный контакт и грамматика глаз личности.
3. Экспрессии лица и исследование мимики.
4. Трактовка взглядов, мимики.
5. Жесты и телодвижения. Трактовка жестов и телодвижений.
6. Проксемические особенности невербального делового общения.

Задание 1. Вставьте пропущенные элементы.

Под *невербальной коммуникацией* (в узком смысле) понимается средство _____, система невербальных символов, знаков, кодов, использующихся для передачи сообщения без речевых и языковых средств,

представленных в прямой или какой-либо знаковой форме. Невербальная передача сообщения происходит одновременно с _____ коммуникацией и может усиливать или изменять смысл слов. Так, приемами невербальной коммуникации являются обмен взглядами, хмурое выражение лица, _____ и т.д.

Инструментом невербальной коммуникации становится _____, обладающее широким диапазоном средств и способов передачи информации или обмена ею.

В отличие от вербальной коммуникации, которая происходит на сознательном уровне, невербальная коммуникация осуществляется в основном на _____ уровнях. Поэтому, когда речь идет о невербальной коммуникации, некоторые исследователи считают допустимым использовать другое понятие – *невербальное поведение* – поведение индивида, несущее в себе определенную информацию, независимо от того, осознается это индивидом или нет.

Невербальное повеление человека неразрывно связано с его _____ состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается _____ и совместной деятельности.

Люди довольно быстро приспосабливают свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык _____ оказывается менее пластичным, что связано с тем, что пока мы живы, душа и тело едины, образуют целостную психосоматическую систему. Тело человека влияет на его психику, а психика – на тело. Душу человека увидеть нельзя, но его тело разговаривает языком души, отражая свой внутренний мир и представляя его на невербальном уровне.

Причины поведения тела обусловлены _____ человека. Например, пока мысли человека настроены на дружеский лад, выражение лица у него дружелюбное, и наоборот.

Язык может лгать, _____ – нет. Так, один из афоризмов Ф. Ницше гласит: «Люди свободно лгут ртом, но рожа, которую они при этом корчат, все-таки говорит правду». Эти слова достаточно точно отражают как автономный характер передачи информации по невербальному каналу, так и то, что мы не умеем в равной степени контролировать невербальный канал, как это делается с каналом вербальным. Знание невербального языка помогает лучше понимать то, что происходит внутри человека, каково его психическое состояние, как он относится к нам.

Задание 2. Соотнесите группы жестов и информацию, которую они выражают.

<i>Жесты уверенности</i>	<ul style="list-style-type: none"> • кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; • кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят; • во время передачи информации локти не прижаты к туловищу; • руки в карманах, большие пальцы снаружи; • одна рука обхватывает другую в области ладони
	<ul style="list-style-type: none"> • прижатые вплотную к бокам локти; • ёрзание в кресле; • одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет; • человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины); • потирание мочки уха
<i>Жесты, выражающие агрессию</i>	
<i>Жесты несогласия</i>	<ul style="list-style-type: none"> • боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия); • прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; • ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону
	<ul style="list-style-type: none"> • рука у щеки; • один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); • почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); • почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); • манипуляции с очками; • рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев

Задание 3. Установите, какие черты характера участника переговоров и его отношения к ситуации выражают названные жесты.

<i>Жесты</i>	<i>Интерпретация</i>
<i>Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь</i>	Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ
<i>Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.</i>	
<i>Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди</i>	
<i>Ладони рук в поле зрения партнера по общению</i>	
<i>Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак</i>	
<i>Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот</i>	
<i>Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)</i>	
<i>Скрещенные руки и ноги у сидящего человека</i>	
<i>Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)</i>	
<i>Закладывание рук за голову</i>	

Задание 4. Приведите толкование описанным ситуациям зрительного контакта.

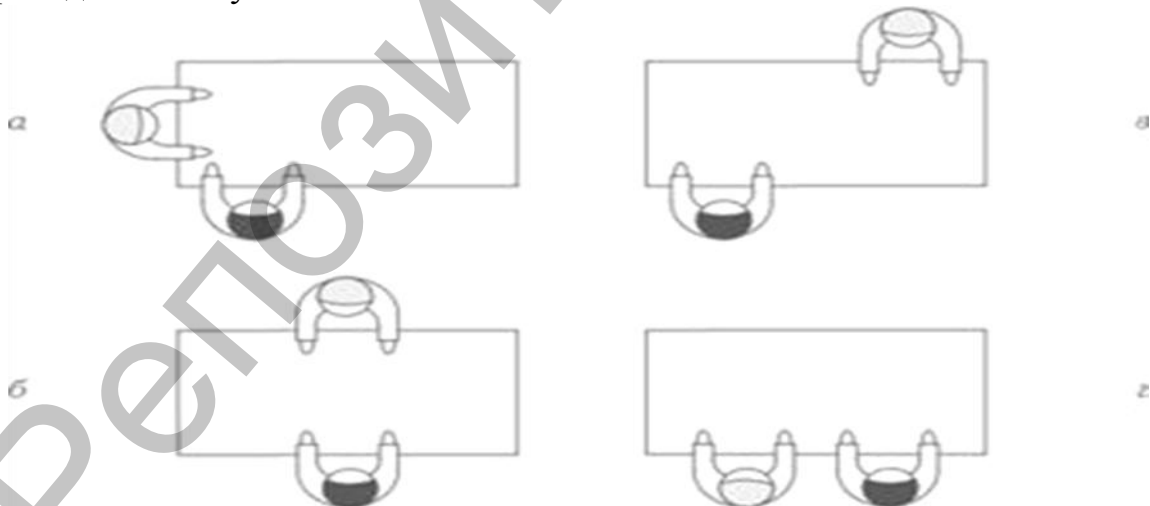
1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный).
2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога.
3. Партнер направляет свой взгляд на вас в определенные моменты диалога.
4. Редкие / частые взгляды будут взгляды на собеседника.

5. В какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения.

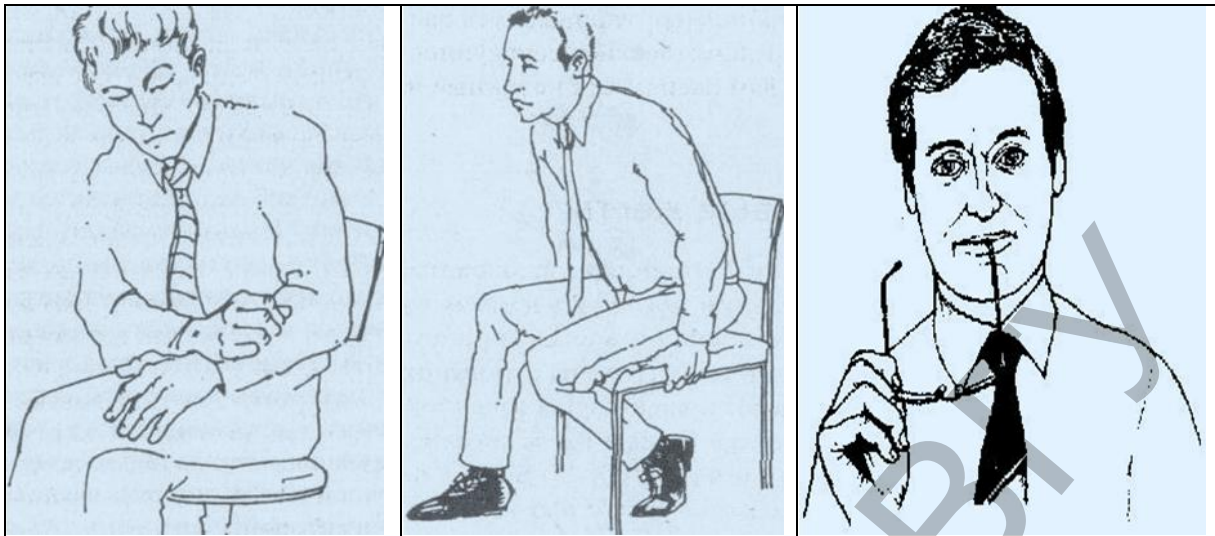
Задание 5. Приведите недостающие элементы характеристики типов визуального контакта.

<i>Взгляд и сопутствующие движения</i>	<i>Трактовка</i>	<i>Необходимые действия</i>
Подъем головы и взгляд вверх	Подождите минуту, подумаю	Контакт прервать
Движение головой и насушенные брови	Не понял, повторите	
Улыбка +/- легкий наклон головы		Контакт продолжить
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял Вас	
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику		
Взгляд в сторону		
Взгляд в пол		

Задание 6. Определите позиции участников переговоров в каждом из приведенных случаев.



Задание 7. Установите, как можно интерпретировать в контексте деловых переговоров изображенные невербальные реакции.



Задание 8. Определите, какой элемент невербальной коммуникации изображен на рисунке. На каком этапе ведения деловых переговоров он уместен?



Задание 9. Соотнесите приведенные ситуации деловых переговоров, установив специфику каждой из изображенных.





Задание 10. Опишите невербальный контекст изображенной ситуации.



Тема 3
ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ



1. Подготовка проектов повестки переговоров и итоговых документов.
2. Выбор команды, места, времени, продолжительности и рабочего языка для ведения переговоров.
3. Переписка и обмен информацией между участниками переговоров.

Задание 1. Разработайте план подготовки к переговорам представителей двух конкурирующих компаний по вопросу проявления большей толерантности соперников при получении госзаказа.

<i>Компоненты плана</i>	<i>Компания 1</i>	<i>Компания 2</i>
<i>Цель</i>		
<i>Проблемы, требующие решения</i>		
<i>Оценка намерений партнера</i>		
<i>Позиция, которой следует придерживаться в переговорах</i>		
<i>Альтернативные варианты действий</i>		
<i>Оформление договоренностей</i>		

Задание 2. Дайте характеристику переговорного процесса по следующей схеме.



Задание 3. Определите содержание каждого этапа подготовки к переговорам.

1. На первом этапе следует собрать всю информацию...
2. На втором этапе следует обдумать различные варианты ведения переговоров и ...
3. На третьем этапе необходимо выявить проблемы в обсуждаемых вопросах и ...

Задание 4. Вставьте пропущенные элементы.

Любые переговоры должны быть ограничены _____. Крайне неблагоприятное впечатление оставляют нелимитированные _____ (часто из-за неорганизованности участников) переговоры.

Они свидетельствуют о профессиональной неподготовленности и формальном отношении к ним инициатора переговоров, его неспособности принимать ответственные решения, о неуважении к своему партнеру.

Одним из неперенных условий контактов с представителями других организаций (фирм) является предварительная _____. В высшей степени невежливо приходить на фирму без согласования и добиваться встречи явочным порядком. Это может создать ощущение неловкости у руководителя фирмы: чисто по-человечески ему неудобно отказать в приеме, но у него могут быть собственные планы или ему необходима предварительная подготовка к разговору (просмотр прежней документации, подбор новых материалов и т.п.).

Если в этот момент на фирме находятся другие партнеры или посторонние посетители, у них может сложиться неправильное представление о Ваших взаимоотношениях с фирмой. В такой ситуации легко получить отказ от личной встречи или быть переадресованным на второстепенного сотрудника. Но если договоренность о встрече достигнута, необходима абсолютная _____, точность – неперенное качество делового человека.

Переговоры не всегда проводятся в служебных помещениях. Встречи с деловыми партнерами, носящие неофициальный характер, возможны в театре, в кафе, на спортивном мероприятии, на пикнике и т.п. Переговоры в неофициальной обстановке требуют особенно тщательной подготовки, так как желательно не иметь при себе ни плана переговоров, ни документов, подкрепляющих Ваши аргументы. Не исключено, что случайными свидетелями могут оказаться представители конкурирующих фирм.

В общем виде план переговоров должен содержать:

- место, дату и время встречи;
- состав участников;
- вопросы для обсуждения;
- _____;
- _____ (образцов товаров, каталогов, рекламы);
- ответственного за встречу и проводы представителя другой стороны;
- _____;
- ответственного за организацию и проведения приема после переговоров.

При подготовке переговоров важное значение имеет правильный выбор _____. Если деловые переговоры проводятся партнерами, свободно владеющими одним и тем же языком, то проблемы не возникает. Если языковая среда различна, то, как правило, переговоры ведутся на языке принимающей стороны с участием переводчика, хорошо владеющего необходимой терминологией.

Задание 5. Соотнесите основные функции деловой переписки и их дефиниции.

Социальная функция	деловая корреспонденция может выполнять разные социальные функции, в первую очередь, она отвечает информационным потребностям
Управленческая функция	деловая корреспонденция может инициировать решения руководства и помогать в их осуществлении
Историческая функция	деловая корреспонденция может передавать социуму историческую информацию
Культурная функция	деловая корреспонденция может передавать этнические и национально-культурные аспекты документов
Информационная функция	деловая корреспонденция может сохранять важную информацию
Правовая функция	деловая корреспонденция может являться доказательством при обращении в судебные инстанции
Коммуникативная функция	деловая корреспонденция служит средством связи между сотрудниками, руководством и организациями

Тема 4

ТЕХНОЛОГИЯ И СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ



1. Функциональные аспекты переговоров и взаимовыгодное сотрудничество в ходе переговоров.
2. Стратегия и методы ведения переговоров.
3. Стили ведения переговоров, позиционный торг и переговоры по существу.
4. Переговорное пространство, переговорные ситуации, ценности и оценки в процессе ведения переговоров.

Задание 1. Установите императивные характеристики стадии **подготовки к переговорам**.

<i>Что следует делать?</i>	<i>Что не следует делать?</i>

1. Быть готовым изменить свою позицию, если Вы сочтете это разумным.
2. Не выделять время на обдумывание, чего Вы хотите.
3. Не задавать заранее диапазона для своих требований.
4. Не расставлять свои приоритеты.
5. Нереалистично оценивать свои точки Входа и Выхода.
6. Определять заранее желаемый результат переговоров.
7. Определять пункты, по которым будут вестись переговоры.
8. Определять свои точки Входа и Выхода.
9. Определять, что бы Вы хотели по каждому пункту.
10. Путать собственную подготовку и принцип «Посмотрим, что они предложат».
11. Ранжировать пункты по важности (высокая – имеет решающее значение – в случае отказа, переговоры прекращаются; средняя – важно, но не имеет решающего значения; низкая – желательно, но не обязательно)
12. Определять реалистичную точку входа.
13. Определять точку выхода, которая соответствует минимально приемлемым для Вас условиям.

Задание 2. Установите императивные характеристики стадии **дебатов**.

<i>Что следует делать?</i>	<i>Что не следует делать?</i>

1. Атаковать и обвинять кого-либо по поводу проблемы.
2. Вести переговоры по поводу предложений, а не по поводу принципов, мнений и аргументов.
3. Вознаграждать сигналы, а не непримиримость.
4. Делать «из мухи слона».
5. Задавать закрытые вопросы.
6. Игнорировать сигналы другой стороны.
7. Избегать угроз.

8. Использовать провокации.
9. Использовать сарказм и другие формы неуважения.
10. Использовать открытые вопросы.
11. Наносить личные оскорбления.
12. Не исследовать внутренний смысл сигнала другой стороны.
13. Не подводить итогов.
14. Не реагировать на сигнал положительно.
15. Не слушать другую сторону.
16. Показать и заслужить уважение.
17. Помнить, что Ваша единственная задача на стадии дебатов – определить, что хочет другая сторона и информировать их о том, что Вы хотите.
18. Помогать другой стороне уменьшить напряжение.
19. Приписывать скрытые мотивы другим людям.
20. Раскрыть пункты того, что Вы хотите, но не диапазон, приемлемый для Вашей стороны.
21. Резюмировать быстро и позитивно.
22. Сигнализировать о своем желании договориться.
23. Следовать установленным нормам приветствия и делового общения.
24. Слушать – спрашивать – слушать.
25. Слушать больше – говорить меньше.
26. Спорить только для того, чтобы «победить».
27. Стараться выиграть по каждому пункту.
28. Устанавливать равновесие между твердостью и гибкостью.
29. Установить контакт.
30. Установить повестку дня для организации данной встречи.
31. Уступить в ответ на непреклонность.

Задание 3. Установите императивные характеристики стадии **предложений**.

<i>Что следует делать?</i>	<i>Что не следует делать?</i>

1. Адресовать предложения мотивам другой стороны.
2. Быть гибким в конкретике, например, ‘Мы предлагаем 10 000 руб. в качестве компенсации’.
3. Быть твердым в общих вопросах ‘Мы должны получить компенсацию’.
4. Быть реалистичным.
5. Двигаться маленькими шагами.
6. Делать предложения без условий.
7. Договориться с представителями Вашей стороны о Ваших предложениях до встречи с другой стороной.

8. Жаловаться, а не предлагать.
9. Использовать неуверенный язык (Наверное..., Может быть...).
10. Исследовать сильный язык, например, 'Нам нужны', 'Мы должны иметь', 'Нам необходимо'.
11. Начинать с нереалистических предложений или условий.
12. Ожидать ответной реакции.
13. Прерывать предложение.
14. Проявлять чрезмерную эмпатию и недооценивать другую сторону.
15. Сглаживать предложение путем многословия.

Задание 4. Установите императивные характеристики стадии **торга и заключения сделки**.

<i>Что следует делать?</i>	<i>Что не следует делать?</i>

1. «Спрашивать разрешения» используя вопрос «Если я сделаю..., Вы сделаете...?».
2. Забыть заготовить условия заранее.
3. Не давать что-то за ничего.
4. Не связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
5. Помнить о правиле: «Переговоры не закончены, пока не достигнуто соглашение по всем пунктам».
6. Помнить: «Если Вы..., тогда я ...».
7. Предлагать что-либо без собственных условий или просто спорить.
8. Разделять свои предложения и условия длительными объяснениями.
9. Решать, что Вы хотите за каждое свое предложение.
10. Связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
11. Соглашаться по всем пунктам сразу.

Задание 5. Распределите сигналы интереса другой стороны участников переговоров в соответствии с указанными группами

<i>Деловые интересы</i>	<i>Личные интересы</i>

- 1) Обойти конкурентов;
- 2) увеличить прибыль;
- 3) избежать новых обязанностей;
- 4) обеспечить условия;
- 5) облегчить бизнес;

- 6) избежать риска;
- 7) иметь надежных старших партнеров;
- 8) иметь надежных младших партнеров;
- 9) иметь надежных равных партнеров;
- 10) развить бизнес;
- 11) сэкономить;
- 12) найти нестандартные схемы;
- 13) собственная сила;
- 14) быть не хуже других;
- 15) радость от достижения намеченного результата;
- 16) боязнь некомпетентности;
- 17) лень;
- 18) комфорт;
- 19) экономия сил;
- 20) личная безопасность;
- 21) переложить ответственность;
- 22) признание, уважение;
- 23) добрые отношения;
- 24) радость творчества;
- 25) бережливость;
- 26) новые впечатления;
- 27) не отстать от жизни.

Задание 6. Приведите словесные формулы сигналов интереса второй стороны переговорного процесса.

Сигналы интереса	
<i>интересы клиента</i>	<i>словесные ориентиры</i>
Безопасность. Спокойно работать, гарантии, рекомендации, без риска, по порядку, без проблем	«Я привык..» «Меня не раз подводили...» «Я опасуюсь, что...»
Новизна. Интересно, риск, новый ассортимент	«Это все предлагают...» «Чем вы отличаетесь от...»
Достижение результата. Самовыражение. Расширить бизнес, завоевать, укрепиться, быть впереди, обогнать конкурентов...	«Мы подняли, придумали, сделали, достигли...»
Признание, партнерские отношения. Контакт, отношения, преданность, верность...	
Уважение. Мой опыт, наша репутация, известность...	
Комфорт. Удобно, быстро, точные сроки, условия...	
Экономичность. Выгода, прибыль, издержки, скидки...	

Задание 7. Определите потребности второй стороны переговоров по приведенным высказываниям

<i>Высказывание</i>	<i>Потребность</i>
«Допустим, я возьму у вас товар, а покупатель не знает, что это такое. Что я буду делать дальше?»	
«Да я наперед знаю все, что вы мне предложите»	
«Знаете, мне жалобы клиентов совсем не нужны, к нам приходит очень солидная публика»	
«Я имею дело только с надежными поставщиками, чтобы все было в порядке»	
«Три года назад у нас работало 5 человек в маленьком зале, а сегодня... И впереди у нас большие планы»	
«Хорошо, а вдруг доллар опять поползет? Покупатель растеряется...»	
«Я, знаете, люблю работать в хорошем контакте, на доверии. А для этого нужно человека хорошо узнать»	
«Я считаю, что в бизнесе надо уметь абсолютно все и быстро реагировать»	
«А в чем для меня выгода работы именно с вами?»	

Задание 8. Напишите короткое письмо перспективному заказчику (4–5 предложений), в котором вы опишите выгоды потенциального заказчика и предупредите, что позже сделаете телефонный звонок.

Цель этого письма – заинтересовать перспективного заказчика в услугах вашей компании и подготовить почву для вашего телефонного звонка.

Задание 9. Заполните недостающие элементы таблицы, учитывая заданность целей, стилей и результатов переговоров, осуществляемых в соответствии с разными стратегиями.

Стратегии ведения переговоров

Критерии	Стратегия «позиционного торга»	Стратегия «партнерских отношений»
1. Цель	Победа одной стороны и поражение другой	Поиск взаимоприемлемого решения проблемы
2. Стилль обсуждения проблем	Авторитарный, жесткий	Доверительный, гибкий
3. Приемы, методы ведения переговоров		
4. Результат	Выигрыш - проигрыш	Выигрыш- выигрыш

Задание 10. Определите, в каких ситуациях в ходе переговоров используются те или иные типы вопросов, дополнив таблицу.

<i>Тип вопроса</i>	<i>Ситуация</i>	<i>Пример</i>
Открытые. Начинаются со слов «что», «как», «где», «почему», «когда», «чем»		«На чем основана ваша позиция?»; «Каким образом, на ваш взгляд, это нужно сделать?»; «Почему вы выбрали этих поставщиков?»; «Что послужило причиной такого выбора?».
Закрытые. Подразумевают однозначный ответ (дата, название, точное количество) или ответ «да» или «нет»		«Вы уже приняли решение?»; «Вы можете ответить на мой вопрос?»; «Сколько вагонов вы хотите заказать?».
Альтернативные. Несколько вариантов ответа (на выбор)		«Для вас предпочтительнее первый или второй вариант?»; «Вас интересуют вопросы управления людьми, проектами, личным временем или финансовыми потоками?».
Блокирующие. Обобщают, уточняют, конкретизируют		«Скажите, кто именно?»; «Когда конкретно?».
Риторические. Не требуют ответа либо подразумевающие выгодный вам ответ (вопросы типа «Скажи мне «да»)		«Вы хотели бы иметь большую прибыль при меньших затратах?»; «Вам хотелось бы тратить меньше времени на стирку?»; «Хотите сохранить здоровье и продлить молодость?».

Тема 5

ЭТИКЕТ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Разграничение между участниками переговоров и предметом перегово-



воров, а также обсуждаемыми проблемами.

2. Сосредоточение на интересах, а не на позициях в переговорах.
3. Создание творческих подходов и расширение вариантов решения проблемы.

Задание 1. Разработайте план-схему презентации с опорой на приведенный текст.

Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения [Текст] / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 155 с.

Эмоциональный аспект ведения переговоров

«В переговорах, особенно в ситуации застоя, эмоции могут оказаться важнее самой дискуссии. В этом случае стороны больше готовы к борьбе,

нежели к сотрудничеству по выработке договоренности в отношении общей проблемы. Люди часто вступают в переговоры с осознанием, что ставки высоки и их чувствам угрожают. Эмоции с одной стороны вызывают эмоции с другой. Страх может вызвать гнев, а гнев – страх. Эмоции могут быстро завести переговоры в тупик или вообще прекратить их.

Прежде всего осознайте свои и их чувства

Во время переговоров понаблюдайте за собой. Нервничаете ли вы? Рассержены ли вы другой стороной? Послушайте их и постарайтесь понять, что они чувствуют. Возможно, вам будет полезно записать, что вы чувствуете – скажем, опасения, озабоченность, гнев, – а потом, что вы хотели бы почувствовать – уверенность, снятие напряжения. Сделайте то же самое по отношению к другой стороне.

Имея дело с участниками переговоров, которые представляют свои организации, полезно относиться к ним просто как к выразителям чьих-то мнений, т.е. без эмоций. Важно помнить, что они тоже, подобно вам, имеют собственные чувства, страхи, надежды и мечты. Возможно, на карту поставлена их карьера. Может быть, есть в сложившейся ситуации какие-то моменты, которые для них особенно чувствительны или которыми они особенно гордятся. Проблема эмоций не сводится только к участникам переговоров. Круги, от имени которых они выступают, тоже обладают эмоциями. Доверитель даже может представлять себе ситуацию более упрощенно и по враждебном плане.

Спросите себя, что вызывает ваши чувства? Почему вы рассержены? Почему они рассержены? Отвечают ли они на прошлые обиды и стремятся ли отомстить? Переплескиваются ли чувства от одного вопроса к другому? В ближневосточных переговорах израильтяне и палестинцы одинаково чувствуют угрозу своему существованию как нациям и развили в себе такие мощные эмоции, которые проникают теперь даже в самые что ни на есть конкретные практические вопросы, как например, распределение воды на Западном берегу, поэтому обсуждать и решать что-либо становится почти невозможным. Поскольку в широком плане оба народа чувствуют, что на карту поставлено их выживание, они и рассматривают любую другую проблему в свете выживания.

Обнаружьте свои эмоции и признайте их законными

Переговорите с представителями другой стороны об их ощущениях. Поговорите с ними и о своих ощущениях. Никакого вреда не будет, если вы скажете: «Знаете, наша сторона считает, что с нами дурно обошлись, и мы очень расстроены. Мы боимся, что соглашение не будет соблюдаться, даже если и будет достигнуто. Правильно или нет, но таковы наши опасения. Лично я думаю, что мы можем быть неправы, опасаясь этого, но таковы ощущения других. А как ваша сторона, чувствует ли то же самое?» Поставив ваши или их чувства в фокус дискуссии, вы не только подорвете серьезность проблемы, но это превратит переговоры в менее противодействующий и в более «про-действующий» процесс. Освобожденные от бре-

мени невыраженных чувств, люди, скорее всего, увеличат свои усилия по решению проблемы.

Позвольте другой стороне «выпустить пар»

Один из эффективных способов справиться с человеческим гневом, расстройством и другими негативными эмоциями состоит в том, чтобы помочь освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Когда вы приходите домой и хотите поделиться с мужем своими неприятностями на работе, вы еще больше расстроитесь, если он скажет: «Не трудись рассказывать; я уверен, что у тебя был тяжелый день. Давай обойдемся без этого». То же самое относится и к участникам переговоров. Если дать им возможность «выпустить пар», с ними будет легче разговаривать рационально. Более того, если человек произносит гневную речь и таким образом демонстрирует своим избирателям, что он не «мягкок», ему могут предоставить большую свободу на переговорах. Даже если он все-таки присоединится к соглашению, то в дальнейшем, защищая себя от критики, он сможет опираться на свою репутацию жесткого человека.

Следовательно, вместо того чтобы прерывать полемические речи или ополчаться на другую сторону, лучше прийти к решению сдержаться, остаться там и позволить им выплеснуть на вас все свои обиды. Если ваши сторонники следят за происходящим, такие случаи им тоже могут помочь справиться со своими чувствами огорчения или обиды. Вероятно, лучшей стратегией было бы спокойно слушать, пока другая сторона «выпускает пар», и временами просить выступающего продолжать до тех пор, пока он не произнесет свое последнее слово. Таким путем вы снимаете напряженность обстановки, всячески побуждаете выступающего высказаться и перекрываете все пути к отступлению либо оставляете для этого лишь небольшую возможность.

Не реагируйте на эмоциональные проявления

Рискованно обнаруживать свои чувства, если это ведет к эмоциональной реакции. Если за этим не следить, может разразиться крупная ссора. В 1950 г. Комитет по отношениям между людьми (группа из управляющих и рабочих, созданная в сталелитейной промышленности для регулирования возникающих конфликтов до того, как они станут серьезной проблемой) использовал необычный и эффективный метод. Члены комитета приняли правило, в соответствии с которым на его заседаниях было позволено возмущаться только одному человеку. Это давало другим членам комитета законные основания не реагировать бурно на проявления эмоций. К тому же была возможность и самому «выпустить пар»: «Так, теперь моя очередь». Это правило предоставляло также возможность помочь людям контролировать свои эмоции. Нарушение правила означало, что вы потеряли самоконтроль и, таким образом, «потеряли лицо».

Задание 2. Составьте план-конспект приведенного отрывка.

Юри, У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми [Текст] / У. Юри. – М.: Наука, 1993. – 127 с.

Три естественные реакции

«Человеческие существа — это реагирующие машины. Что может быть естественнее рефлекторного поступка в сложной ситуации — когда мысль дремлет? Вот три наиболее распространенных типа реакции:

Дать сдачи

Когда на вас нападают, инстинктивная реакция – немедленно дать сдачи, вышибить «клин клином», «дать им вкусить собственного лекарства». Если оппонент занимает жесткую, крайнюю позицию, то же делаете и вы.

Иногда это может образумить оппонента, дав ему понять, что и вы владеете его игрой. Однако в большинстве случаев такая стратегия приведет лишь к бессмысленной и изматывающей конфронтации. Вы попросту предоставите оппоненту оправдание его неразумного поведения. Про себя он скажет: «Я так и знал, что ты хочешь моей крови. Вот и доказательство». За этим часто следует эскалация в форме словесной перепалки, войны корпораций, судебного иска или настоящей войны.

Вот, к примеру, история одного старшего управляющего, разработавшего новую информационную систему для производственных нужд компании. Чтобы внедрить систему, необходимо было согласовать ее с управляющими на местах. Все согласились, кроме шефа самого крупного завода в Далласе, который заявил: «Не лезьте в мои дела со своими прожеками. Я все должен контролировать лично — иначе здесь будет полный развал. В помощниках не нуждаюсь». С досады управляющий по системному обеспечению отреагировал следующим образом: пригрозил пожаловаться президенту компании, но это лишь разозлило заводского. Конечный результат: апелляция к президенту компании дала обратный эффект, была истолкована как неспособность управляющего поддерживать нормальные рабочие отношения с коллегами. Хуже того, поскольку президент не пожелал вмешиваться, новая информационная система так и закончила век на чертежной доске.

Ответный удар редко способствует удовлетворению ваших ближайших интересов и, как правило, портит долгосрочные отношения. Даже выиграв сражение, вы можете проиграть войну. Другая опасность ответного удара заключается в том, что люди, играющие «в кость», по преимуществу, большие мастера своего дела. Они, пожалуй, даже надеются спровоцировать контратаку, чтобы залучить вас на свое поле, заставить играть по своим правилам.

Уступить

Антиподом контрудара является уступка. Оппонент может настолько вывести вас из равновесия, что вы уступите, лишь бы разом покончить с делом. Он начинает давить на вас, изображая дело таким образом, будто именно вы тормозите соглашение. Неужели вам действительно охота брать на се-

бя ответственность за затяжку переговоров, испорченные отношения, за упущенную золотую возможность всей жизни? Не лучше ли просто сказать «да»?

Многие из нас заключают соглашения лишь для того, чтобы, проснувшись поутру, хлопнуть себя по лбу и воскликнуть: «Неужели я мог быть таким дураком?! На что я согласился?» Многие подписывают контракт – скажем, при покупке нового автомобиля, – не потрудившись прочесть до конца то, что написано в нем мелким шрифтом. Почему? Потому что продавец дышит над ухом, дети ждут не дождутся забраться в новую машину и покатиться домой, а мы боимся показаться тупицами, если начнем задавать вопросы о контракте – ведь понять его до конца все равно невозможно.

Обычно уступка не приводит к удовлетворительному результату. Вы чувствуете, что вас «облапошили». Более того, это вознаграждает оппонента за дурное поведение и создает вам репутацию слабака, которую он – или кто другой – могут попытаться использовать в будущем. Точно так же, как потворство детскому капризу лишь способствует укреплению стереотипа поведения, уступить распоясавшемуся человеку – значит поощрять его к подобным вспышкам гнева и в будущем. Несносный нрав вашего шефа или клиента может показаться неконтролируемым – однако характер *можно* контролировать. Ведь перед *своим* боссом они наверняка подобных сцен не закатывают.

Иногда мы теряемся и начинаем умиротворять неразумного, тешась иллюзией, будто стоит уступить лишь на этот, последний раз, и он отстанет, с ним не придется больше иметь дела. Однако слишком часто такой человек возвращается за новыми уступками. Существует изречение: умашивать – значит бросать тигру бифштексы и думать, что в конце концов он станет вегетарианцем.

Порвать

Третья распространенная реакция – это разрыв отношений с трудным человеком или организацией. Если речь идет о супружестве – развод. О работе – заявление об отставке. О каком-то совместном предприятии – выход из партнерства.

Бывает, что такая стратегия вполне себя оправдывает. Подчас действительно лучше прекратить личные или деловые отношения, если продолжение их чревато эксплуатацией вас или бесконечными ссорами. Кроме того, разрыв иногда напоминает оппоненту о собственной заинтересованности в отношениях и подталкивает его к более разумному поведению.

Однако цена разрыва отношений – и финансовая, и эмоциональная – часто чрезмерно высока: упущенный клиент, спад в карьере, распавшаяся семья. Нередко разрыв оказывается поспешной реакцией, о которой позже приходится сожалеть. Все мы знаем людей, которые вступают в рабочие или личные отношения, потом, рассорившись с начальником или партнером, уходят, не дожидаясь возможного улучшения ситуации. Сплошь и рядом они неверно истолковывают поведение другого человека, однако и не

пытаются достичь взаимопонимания. Когда разрыв отношений входит в систему, это означает, что движение вперед для вас прекращается – вы все время начинаете заново».

Задание 3. Определите основные правила налаживания отношений между сторонами переговоров.

Рациональность	Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера
Понимание	Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение
Общение	Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.
Достоверность	Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультацию. Это позволит сохранить и улучшить отношения.
Избегание менторского тона	Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений
Принятие	Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений

Задание 4. Определите неэтикетные параметры ведения переговоров. Объясните свой выбор.

1. Встречающий вводит партнера по переговорам в пустую комнату.
2. Переговоры ведет сотрудник, занимающее паритетное с партнером положение.
3. Принимающий сотрудник часто отлучается из комнаты переговоров.
4. Руководитель покидает комнату переговоров, когда решены все принципиальные вопросы и сторонам осталось согласовать лишь отдельные детали.
5. Принимающий представляет своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций.
6. Если участники переговоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впервые, то они предварительно не обмениваются визитными карточками, делая это в процессе переговоров.
7. После того, как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи прекращается.
8. Независимо от важности переговоров, начинаются они с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающего к собеседникам, его личную благожелательную заинтересованность в них.
9. В ходе беседы следует формулировать только прямые вопросы, требующие ответов «да» или «нет».
10. Начинать переговоры не следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по принципиальным вопросам.

Задание 5. Прокомментируйте основные правила делового этикета.

1. Время – деньги
2. Соблюдение дресс-кода
3. Рабочий стол как зеркало внутреннего мира
4. Грамотная речь, деловой стиль письма
5. Уважение собеседника, партнера, клиента
6. Соблюдение коммерческой тайны
7. На работе – работать!
8. Умение слушать и слышать оппонента
9. Телефонный этикет
10. Нэтикет – этикет общения в сети интернет
11. Прием делегаций
12. Деловые переговоры
13. Взаимоотношения начальник-подчиненный
14. Отношения в коллективе между сотрудниками
15. Деловые жесты

Тема 6

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ ПО ТЕЛЕФОНУ И ПРИЕМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ



1. Выбор техники проведения делового телефонного разговора.
2. Принципы рационализации телефонного общения. Соблюдение конфиденциальности.
3. Особенности приема посетителей в офисе.
4. Рационализация своего рабочего времени.

Задание 1. Вставьте недостающие элементы высказываний.

Снимать трубку лучше всего после _____ звонка. Если у вас посетитель, вам хватит времени закончить фразу и, сказав собеседнику «_____», снять трубку.

В случае плохой слышимости надо _____, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, осведомившись при этом, как он слышит вас.

Самые распространенные варианты первого слова, произносимого в снятую телефонную трубку, – это «да», «алло», «слушаю». Эти слова по своей информативности совершенно одинаковы и безличны и потому _____.

При частых звонках или при спешке обычно называют фамилию с добавлением слова «слушаю» («Иванов слушает») или указывают только название учреждения или его отдела: «бухгалтерия», «первый отдел».

Во всех вышеназванных случаях абонент должен знать, _____

Сделайте так, чтобы информация, переданная в чье-либо отсутствие, дошла до адресата. Хотя организовать обмен информацией через третьих лиц непросто, это может окупиться сторицей. Для того чтобы выяснить, что вам нужно, задавайте вопросы по анкетному принципу _____? _____? и т.д.

Задание 2. Определите основные параметры предложенной ситуации: что можно делать и чего нельзя во время телефонного разговора.

<i>Что следует</i>	<i>Что не следует</i>
1. Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните».	1. Говорить: «Доброе утро (день)», представиться и назвать свой отдел.
2. Поднять трубку до четвертого звонка телефона.	2. Долго не поднимать трубку.
3. Говорить: «Привет», «Да» и «Говорите», когда начинаете разговор.	3. Спрашивать:
4. Записать номер звонящего и перезвонить ему.	4. «Чем я могу вам помочь?»
5. Предложить перезвонить, если это требуется для выяснения деталей.	5. Концентрировать внимание на одной беседе и внимательно слушать.
6. Использовать для записок	6. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.
7. клочки бумаги и листки календаря.	7. Использовать бланки для записи телефонных разговоров.
8. Передавать трубку по многу раз.	8. Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.
9. Спрашивать:	9. Вести две беседы сразу.
10. «Могу ли я вам помочь?»	

Задание 3. Определите выражения, которые стоит избегать при телефонных переговорах, по их характеристике.

1. Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей фирме столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать, и именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

2. Если это действительно так, ваш потенциальный клиент обратится к кому-то еще, и весьма вероятно, что его новый разговор сложится более удачно. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезным, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуются всегда в первую очередь сосредоточиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

3. Серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для вас имеет смысл...» или «Лучше всего было бы...».

4. Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за секунду? Вряд ли. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: «Для того чтобы найти нужную информацию, мне потребуется две-три минуты. Можете подождать?».

5. Произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Универсальных рецептов, как избавиться от «отрицательного уклонения», не существует. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумывать. Например, для отказа клиенту, требующему денежного возмещения за некачественный товар, подходит объяснение типа: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы заменить вашу покупку».

Задание 4. Разработайте план делового разговора по телефону, основная цель которого – назначение деловой встречи.

Задание 5. Проанализировав вопросный алгоритм оценки умения вести деловые беседы по телефону, сформулируйте основные нормы ведения телефонных деловых переговоров.

1. Убеждены ли вы в том, что всегда снимаете трубку после первой же «трели» звонка (или ждете, когда телефон прозвонит по крайней мере еще раз)?

2. Стараетесь ли говорить четко, разборчиво и не слишком быстро?

3. Держите ли телефонную трубку так, чтобы расстояние до микрофона и его положение были оптимальными?

4. Занимаетесь ли чем-либо посторонним во время телефонного разговора?

5. Следите ли за тем, чтобы во время телефонного разговора в комнате была тишина?

6. Всегда ли во время телефонного разговора у вас под рукой есть «чем и на чем записать»?

7. Всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?

8. Всегда ли вы приветствуете того, кто снял трубку?

9. Не теряете ли вы самообладание во время неприятных для вас телефонных звонков?

10. Готовитесь ли вы заранее к важным телефонным звонкам?

11. Всегда ли у вас оказываются под рукой нужные для делового телефонного разговора материалы?

12. Привычно ли для вас диктовать во время телефонного разговора трудные для восприятия слова по буквам?

13. Имеете ли вы привычку просить передать что-либо, если человека, которому вы позвонили, не оказалось на месте?

14. Избегаете ли вы звонить в неудобное время?

15. Способны ли вы во время телефонного разговора затратить на обсуждение вопроса минимум слов и времени и при этом не показаться не-тактичным?

Задание 6. Проанализируйте содержание делового телефонного разговора. Какие методы и приемы ведения переговоров используются участниками?

А.: Алло. Компания «Креатив». Б.: Добрый день. Центр красоты Аделина. Администратор Татьяна. А.: Здравствуйте, с Вами говорит Елена Лапшина, представитель компании. Б.: Очень приятно. Слушаю вас. А.: Мне хотелось бы до начала презентации нашей косметики кое-что уточнить. Б.: Пожалуйста. Я вас слушаю. А.: Мы с вами приготовили 5 подарочных сертификатов, верно? Б.: Да. 3 сертификата на косметику и 2 сертификата на профессиональный макияж от нашего визажиста. А.: А возможно добавить еще 5 сертификатов? Б.: Конечно. Время у нас еще есть. Мы все сделаем. А.: Отлично. Спасибо. Мне приятно сотрудничать с вашим центром красоты. Б.: Если у вас возникнут еще какие-нибудь вопросы, звоните. Я к вашим услугам. А.: Спасибо. В случае необходимости я обязательно воспользуюсь вашим предложением. Всего доброго. Б.: До свидания.

Задание 7. Подготовьте базисный конспект телефонного разговора по схеме.



Тема 7

СПЕЦИФИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В СФЕРЕ БИЗНЕСА И ИНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ



1. Переговоры о купле-продаже: основные элементы.
2. Особенности переговоров при заключении контрактов.
3. Переговоры для посредников.
4. Переговоры в отношениях «работодатель-работник» в сфере трудовых отношений.

Кейс № 1

Вы – сотрудник компании «Солнышко», ваша профессиональная сфера – торговля колбасными изделиями и мясопродуктами. Вы договорились о поставке в сеть универсамов «Светофорыч» (32 магазина в Москве, 20 в Санкт-Петербурге и 60 в регионах). Вы подписали контракт на поставку опытной партии. Вам позвонил начальник коммерческого отдела и срочно попросил о встрече.

Ваша цель – продолжение сотрудничества.

Начальник коммерческого отдела. Мужчина, около 40 лет, бывший военный. Вы хотите получить первую партию по минимальной цене, вы решили еще раз встретиться, чтобы проверить «уступчивость» клиента.

Кейс № 2

Участники: фирма «А» – занимается изысканием и проектированием линий электропередач и фирма «Б» - коммерческая, действует на рынке продовольственных товаров. Случалось, что с фирмой «А» за ее услуги рассчитывались не деньгами, а товаром, который впоследствии приходилось реализовывать.

Фирма «А» заключила с фирмой «Б» договор о передаче определенного количества товара на продажу. Договор был подписан обеими сторонами. В нем оговаривались обязанности и имущественная ответственность сторон. В частности, в договоре отмечалось, что фирма «Б» берет у фирмы «А» товар на реализацию и через определенное время возвращает деньги за товар и положенные проценты участия в прибыли.

Фирма «Б» получила товар в определенном количестве. Через некоторое время она реализовала его, однако, когда наступило время возврата денег от реализации и процентов, руководство фирмы «Б» объявило, что денег у нее нет, и вразумительно не смогло объяснить причину этого.

Фирма «А» решила провести новые переговоры с фирмой «Б», с согласия последней. В ходе переговоров так и не удалось выяснить, куда по-

девались деньги, однако в результате переговоров фирма «Б» обязалась возратить долг каким-либо товаром. Фирма «А» была вынуждена на это согласиться. Были определены новые сроки возврата теперь уже любого товара. Когда же пришел срок возврата этого товара, выяснилось, что руководство фирмы «Б» исчезло, а сама фирма была ликвидирована.

Фирма «А» подала иск на розыск бывших руководителей фирмы «Б», которые вскоре были установлены.

Дайте письменный ответ на вопрос: какие требования, предъявляемые к подготовке переговоров, были нарушены фирмой «А».

Кейс №3

Вы – сотрудник компании «Солнышко», ваша профессиональная сфера – торговля птицей. Вы договорились о поставке птицы из Саратовской области крупному московскому дилеру. Товар уже в пути. Клиент ультимативно потребовал встречи по поводу изменения условий поставок. На встрече он требует изменить условия поставки и расфасовку. Говорит о том, что у него есть другой поставщик, который готов выполнить все его условия и дать лучшую цену. Клиент – коммерческий директор базы.

Ваша цель – урегулировать конфликт, сохранить долгосрочные отношения и предотвратить подобные ситуации в будущем.

Клиент. У вас нет другого поставщика, но вам необходимо получить требуемые вами условия. Вы допустили ошибку, пообещав вашему клиенту другую расфасовку. Если вы не договоритесь с «Поле-Полюшко», отвечать придется вам перед вашим клиентом.

Кейс №4

Вы – бизнесмен и начинаете вести переговоры с партнером о предоставлении ему срочного коммерческого кредита. Ваша цель - выяснить возможные условия предоставления кредита, процентную ставку, сроки погашения кредита и т.п. Кроме того, Ваш партнер потенциально полезен для Вас в плане возможного заключения с ним выгодного контракта для Вашей фирмы.

В ходе обсуждения данного вопроса Ваш партнер выдвинул предложение следующего содержания: он хочет заключить договор о предоставлении ему кредита на условиях 10%-ной ставки. Вы понимаете, что можете поторгаться и решаете выдвинуть второе условие:

«Хорошо, – говорите Вы, – я согласен обсудить подробнее вопрос о предоставлении Вам кредита при условии заключения с Вами контракта на поставку нам крупной партии станков Вашей фирмы на льготных условиях».

Партнер: «А на какую процентную ставку я могу рассчитывать при получении кредита?»

Вы: «Ну, думаю, что в пределах 15–20 процентов, но не меньше. К тому же этот вопрос я должен обсудить с руководством».

Партнер: «Знаете, я вижу, у Вас возникают сложности. Давайте тогда оставим этот вопрос. Мы постараемся решить его с другим партнером. Тем более, что у нас уже были предварительные контакты».

Вы пытаетесь исправить ситуацию и продолжаете: «Наверное, я был не совсем точен. Давайте подробнее обсудим возможные варианты, думаю, что мы сможем договориться».

Партнер: «Полагаю, что нам надо прервать наше обсуждение, поскольку Вы, по-видимому, еще не готовы к серьезному разговору. Тем более, что мы прорабатываем запасные варианты».

Продумайте свои ответы на следующие вопросы.

- В чем состояла Ваша главная психологическая ошибка?
- Своевременно ли Вы раскрыли свою позицию?
- Выяснили ли Вы точно, как срочно нуждается в кредите партнер?
- Выяснили ли Вы до конца, какие шаги партнер уже предпринимал, чтобы получить кредит?
- Какой правильный и наиболее эффективный путь Вы должны были выбрать для изложения своей позиции?

Кейс № 5

Вам предлагается несколько конкретных ситуаций предстоящих переговоров.

Первая. ТОО «Кондитер» и маслобойный комбинат: есть предложение о поставке партии масла для производства кондитерских изделий.

Вторая. В процессе подготовки к строительству для заказчика двухэтажных домов в поселке городского типа инженер подрядной организации обнаружил, что несущая способность фундаментов по проекту имеет достаточный запас, чтобы выдержать не два, а три I этажа. Подрядчик предлагает заказчику увеличить количество этажей до трех и вместо трех двухэтажных домов построить два трехэтажных.

Третья. ЗАО «Мебельная фабрика № 1» и коммерческий банк «Альфа-Банк»: о выделении кредита на 4 млн. рублей на срок до В-4 месяцев под залог готовой продукции.

Представляя в этих ситуациях интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т.д.

Тема 8
**МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**



1. Ведение деловых переговоров с учетом особенностей представителей различных стран (культур) и их ценностей: основные положения работы Г. Хофстеде (для подготовки к участию в межкультурных переговорах).
2. Специфика национальных стилей ведения деловых переговоров: американского, японского, немецкого, французского, арабского и др.
3. Национальные особенности невербального общения.

Задание 1. Определите участника переговоров по описанию. Составьте план-схему, отражающую специфику второй стороны деловых переговоров.

Мало внимания уделяют подготовке к переговорам. Обычно они сдержанны в суждениях, избегают категорических утверждений. У них сильно развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они предпочитают честное сотрудничество.

Для этого национального типа бизнеса характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, с другой – препятствует притоку «свежей крови». Бизнесу этой страны свойственны социальный консерватизм, преданность идеям, которые имеют многовековую историю.

Бизнесмены этой страны – одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они работают в промышленности, умеют тщательно и умело анализировать ситуацию на рынке, составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы.

Чисто человеческие факторы имеют для него огромное значение. Он не замыкается на своей работе, а имеет широкий круг интересов, связанных не только с экономикой, но и спортом, литературой, искусством. Он наблюдателен, является хорошим психологом и не приемлет как фальши, так и сокрытия слабой профессиональной подготовки.

Прежде чем приступить к переговорам с представителями бизнеса этой страны, необходимо выяснить хотя бы в общих чертах фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденции их движения, особенности той или иной фирмы, а также получить информацию о людях, которые там работают, и только после этого можно договариваться о встрече. Позиция на переговорах любой фирмы этого государства, как правило, жесткая. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Обсуждается и определя-

ется не только все, что связано с контрактом, но также деятельность, направленная на дальнейшее развитие делового сотрудничества, в частности перспективы заключения других возможных сделок, возможность сотрудничества в производственной и сбытовой сферах.

Начинать переговоры надо не с предмета обсуждения, а с чисто человеческих проблем – погода, семья, дети, чтобы вызвать симпатию партнера.

Задание 2. Определите участника переговоров по описанию. Составьте план-схему, отражающую специфику второй стороны деловых переговоров.

Бизнес-партнеры этой страны известны своим шармом. При деловых контактах с партнерами следует быть очень внимательным к их невербальному поведению. Прежде чем приступить к установлению деловых отношений с фирмами этой страны, необходимо четко обозначить цели этих отношений. Узнав побольше о фирмах, которые вас интересуют, отправьте в их адрес комплект рекламной литературы и каталогов по продукции вашего предприятия, а также условия, на которых вы готовы ее поставлять. Все это должно быть изложено на национальном языке – партнеры болезненно реагируют на использование английского или немецкого языка в деловом общении с ними, считая, что это ограничивает их чувства национального достоинства. При этом следует помнить, что в деловой жизни этого государства большую роль играют связи и знакомства. Поэтому обычно новые контракты устанавливаются через посредников, связанных дружескими отношениями с нужными вам людьми.

Эти бизнес-партнеры устанавливают деловые контакты при условии крайней заинтересованности, если же она пропадает, то контакты обрываются – они ведут себя так, будто вас и не знали.

В деловой практике переговоры принято назначать на 11-часов утра. Во время перерыва участникам можно предложить завтрак. Они очень гордятся своей кухней, поэтому рекомендуется восхищаться блюдами и напитками, которыми вас угощают. В связи с этим не стоит добавлять по своему вкусу соль или пряности, а также оставлять еду на тарелке.

Задание 3. Определите участника переговоров по описанию. Составьте план-схему, отражающую специфику второй стороны деловых переговоров.

Партнеры этой национальности отличаются трудолюбием, прилежанием и пунктуальностью, бережливостью и рациональностью, организованностью и педантичностью, скептичностью, серьезностью и стремлением к упорядоченности. Церемония представления и знакомства соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками.

Они предпочитают переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность нахождения решения. Как правило, они добросовестно просчитывают свою позицию в ходе переговоров, любят оговаривать

вопросы последовательно: одно за другим. При заключении договора настаивать на жестком использовании принятых обязательств и уплате высоких штрафов в случае их невыполнения, а также значительного гарантийного периода на товар, который к ним поставляется, и залога на случай поставок недоброкачественного продукта. Во время переговоров могут вести себя достаточно жестко, но при этом создают хорошие условия их ведения: помещение, необходимое оборудование и т.д. Они достаточно официальные и профессиональные и этого же требуют от своих партнеров.

В этой стране не любят сюрпризов в предпринимательской практике. Там принято все планировать заранее. Поэтому вы никогда не сможете обойтись без заранее составленной программы встреч. Деловые отношения очень сдержанные. Поэтому не стоит пытаться прорваться в кабинет руководителя, минуя секретаря: с вами просто не будут разговаривать. Что касается внешнего вида, то ваше появление в офисе без пиджака считается грубым нарушением этикета с Вашей стороны. Здесь очень трудно наладить личные контакты.

Задание 4. Определите участника переговоров по описанию. Составьте план-схему, отражающую специфику второй стороны деловых переговоров.

В национальном характере этих партнеров по бизнесу выделяют такие черты, как трудолюбие, развитое эстетическое чувство, дисциплинированность, преданность авторитету, вежливость и опрятность, выдержка и бережливость, пытливость. Деловая этика этих бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада. Знакомство с представителем этого бизнеса начинается с обмена визитными карточками

При встречах с руководством фирмы и переговорах необходимо быть пунктуальным – они болезненно относятся к опозданиям, чем бы они ни были вызваны. Если вы не можете прибыть вовремя, необходимо обязательно предупредить об этом другую сторону, а продолжительность встречи сократить на время опоздания, так как у партнера по встрече могут быть другие дела. Избегайте рукопожатий при встрече – они предпочитают поклоны.

Предприниматель из этой страны стремится к реализации продукции и получения прибыли так же, как его американские и европейские коллеги, но, в отличие от них, он пытается привнести в деловые отношения гармонию, установить между партнерами «человеческие отношения».

О кадровых изменениях в фирмах этой страны всем, кто имеет с ними контакты, направляются уведомления.

Необходимо при переговорах быть максимально вежливыми и не терять самообладания. Показывайте, что вы дружелюбны, искренни, чутки, общительны – эти черты особенно симпатичны бизнес-партнеру, ибо нередко именно их не хватает.

Задание 5. Определите участника переговоров по описанию. Составьте план-схему, отражающую специфику второй стороны деловых переговоров.

Деловые партнеры этого национального типа экономные, старательные, осторожные и терпимые, сочетают гибкость с жесткостью и надеются, что партнер также обладает этими качествами. При этом желательно не забывать, что во время приветствия при обмене рукопожатием (оно принято в этой стране) сначала жмут руку более высокопоставленного лица.

В составе делегаций, как правило, многие эксперты – эксперт по финансовым вопросам, техническим и т.д. Как следствие, численность участников переговоров достаточно велика.

Партнеры из этой страны ведут переговоры, четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. На начальном этапе значительное внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношений внутри делегации. На этой основе пытаются определить статус каждого из участников переговоров, в дальнейшем они ориентируются преимущественно на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Кроме того, в делегации партнера они выделяют людей, которые выражают симпатии. Именно через них впоследствии делаются попытки повлиять на позицию противоположной стороны.

На переговорах со второй стороной не следует ожидать, что партнер первым откроет свои карты, то есть первым выскажет свою точку зрения, сделает предложения и т.д. Если переговоры проводятся на их территории (кстати, они это любят), эти партнеры могут сослаться на то, что, согласно их традициям «гость говорит первый». Партнеры из этой страны делают уступки обычно под конец переговоров, после того как оценят возможности партнера по переговорам. Причем тогда, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, они вдруг вносят новые предложения, предусматривающие уступки. В результате переговоры возобновляются. Однако ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются.

Окончательные решения обычно принимаются китайскими участниками не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны «центра» практически обязательное. При этом не исключено, что они и попытаются внести поправки.

Эти партнеры отдают приоритет взаимодоверию в долговременных отношениях. Свои духовные ценности и принципы они ставят выше денег и сиюминутной выгоды

Тема 9

СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ: АНАЛИЗ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ



1. Переговоры как инструмент человеческого поведения. Критический анализ поведения сторон.
2. Определение удачных и неудачных результатов переговоров, деловой встречи, совещания.
3. Выявление приемов, оказавших наибольшее впечатление на партнеров, и причины неудовлетворенности противоположной стороны.

Задание 1. Разграничьте признаки поведения сильной и слабой стороны – участников переговоров.

<i>Сильная сторона</i>	<i>Слабая сторона</i>
------------------------	-----------------------

1. Вступление в переговоры только после того, как высказалась другая сторона.
2. Высказывание просьб (пожалуйста, будьте добры). Адекватное поведение.
3. Организация фуршетов, отдыха.
4. Представительство в большом составе при переговорах с человеком с более высоким статусом.
5. Преимущественное молчание.
6. Привлечение третьей стороны (агентов влияния).
7. Сбор максимального количества информации о другой стороне.
8. Следование тактике ленивого льва: снисходительность, фразы типа «Я вижу разумные зерна». Вежливость и ещё раз вежливость.

Задание 2. Заполните таблицу.

<i>Приемы эффективных переговоров с клиентом</i>	<i>Способы и формулировки</i>
Стимулировать его рассказать об интересах	
Уточнить приоритеты в его интересах	
Определить личные потребности, лежащие в основе интересов	
Подтвердить важность его интересов	
Признать значимость его потребностей	
Сообщить о взаимосвязи его интересов и Ваших предложений	
Показать, как Ваши предложения работают на его интересы	
Описать ситуацию, когда его интересы будут реализованы	
Запросить мнение партнера	

Задание 3. Определите фразы, провоцирующие претензии и конфликты. На какие слабые стороны участника переговоров они указывают?

1. А в чем проблема?
2. А возможно так, чтобы...
3. А как вам нравится такая идея
4. Вам придется...
5. Вам следовало бы...
6. Вот если бы вы...
7. Вы полагаете, что Возможно, что....
8. Вы считаете...
9. Другими словами
10. Если я правильно понял(а) Вас ...
11. Мы сделали все, что могли.
12. Мы так всегда делаем.
13. На ваш взгляд....
14. Наш директор никогда никому не позволяет....
15. Поправьте меня, если я ошибаюсь,
16. Почему бы вам не...?
17. У меня не записано...
18. Это не моя обязанность.
19. Я не должен брать это на себя.
20. Я неуверен, что правильно понял вас...

Задание 4. Приведите последовательность действий в ходе переговоров по рекламации.

Ситуация. Полиграфическая компания не только опоздала с доставкой готового заказа, но часть тиража оказалась неприемлемого для клиента качества. Поэтому недовольный агрессивно настроенный клиент разговаривает по телефону непосредственно с менеджером, курирующим выполнение его заказа. Не пытаясь сдержаться, заказчик выплескивает все, что у него накопилось, обрушивая на менеджера поток упреков.

Задание 5. Проанализируйте приведенный пример деловых переговоров о приеме на работу по схеме:

- какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Б.: Здравствуйте. Мне назначено собеседование.

А.: Доброе утро, Елена Александровна. Итак, вы подали заявление о приеме на работу в нашу компанию. Верно?

Б.: Да, я посылала резюме на должность менеджера по рекламе.

А.: Хорошо. Я бы хотела узнать о вас немного больше. Образование, указанное в резюме, нас устраивает. А опыт у вас есть?

Б.: Разумеется. Сначала я работала менеджером в ресторане. Я провела там 2 года, и затем перешла в фирму, где работаю в данный момент менеджером по рекламе.

Б.: Это интересно. А почему вы недовольны своей работой? Почему вы собираетесь уходить?

А.: Ну, зарплата там неплохая, должна признаться. Но рабочий график неудобен для меня. И часто я работаю там сверхурочно. Кроме того, у вас отличная репутация, и я надеюсь приобрести больше возможностей и перспективу роста в вашей компании.

Б.: Понятно. А что вы можете рассказать мне о ваших положительных качествах?

А.: Ну... я приступаю к работе вовремя. Я обучаюсь довольно быстро. Я коммуникабельна, отличаюсь креативностью идей и к тому же неплохой художник.

Б.: Хорошо. Думаю, достаточно. Что ж, Елена Александровна. Большое спасибо. Было приятно побеседовать с вами, и мы сообщим вам о результатах собеседования через несколько дней. До свидания.

А.: С нетерпением буду ждать вашего извещения, была рада общению. До свидания.

БЛОК КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ



Контрольные вопросы по тематике лекционного блока

1. Какие стороны общения выделяются в теории коммуникации?
2. При помощи каких механизмов перцепции человек осознает себя через другого?
3. Какие психологические эффекты влияют на восприятие людьми друг друга?
4. Какие виды делового общения называются учеными?
5. Какие формы делового общения существуют?
6. Что вкладывается в понятие «управление общением»?
7. Какие факторы влияют на выбор стиля общения?
8. Что такое переговоры, переговорный процесс?
9. Что является характерными особенностями переговоров?
10. Что называется основными функциями переговоров?
11. В чем отличие понятий переговорная ситуация и переговорный процесс?
12. Из каких этапов состоит коммерческий переговорный процесс?
13. Как теория мотивации связана с менеджментом и коммерческими переговорами?
14. Что включает в себя риторический инструментарий деловой речи?
15. В чем суть техники прямого запроса информации?
16. Что представляет собой техника риторических вопросов?
17. Что такое манипулятивные техники ведения переговоров?
18. Какова роль невербальной коммуникации в процессе ведения переговоров?
19. Какие подсистемы включает в себя невербальное общение?
20. Каким образом поза и жесты переговорщиков могут повлиять на исход переговоров?
21. Каковы правила установления визуального контакта при проведении деловых переговоров?
22. Какие виды деятельности подразумевает подготовительный этап переговоров?
23. Какие стили осуществления переговорного процесса существуют? Охарактеризуйте каждый из них.

24. В чем суть метода принципиальных переговоров?
25. Как связаны когнитивная теория личности и когнитивная техника ведения переговоров?
26. Как отражается национальная специфика участников на когнитивная техника переговоров?
27. Какую роль в переговорном процессе играет метод активного слушания?
28. Какие исходные элементы включает в себя этикет ведения переговоров?
29. Каковы этикетные и организационные требования проведения деловой беседы лично и по телефону?
30. В чем проявляются мультикультурные особенности ведения переговоров?

Контрольные задания по тематике лекционного блока

1. Сформируйте состав ключевых слов темы I.
2. Составьте глоссарий для материала темы II.
3. Для материала темы III напишите план.
4. Составьте план-конспект темы IV.
5. Сформируйте опорную схему материала темы.
6. Продумайте последовательность и наполнение слайдов презентации по материалу темы VI.
7. Подберите иллюстративный материал к содержанию темы VII.
8. Составьте план-схему темы IX.
9. Подготовьте реферат по теме X.
10. Подготовьте презентацию по материалам темы XI.

Тестовые задания по тематике блока практических занятий

1. Коммуникативная сторона общения предполагает
 - 1) обмен информацией
 - 2) общение ради общения
 - 3) разработку стратегии поведения
 - 4) выработку плана действий
2. Барьеры непонимания в общении
 - 1) фонетический барьер
 - 2) логический барьер
 - 3) профессиональные различия
 - 4) недоверие к коммуниканту
3. Интерактивная сторона общения предполагает
 - 1) обмен знаниями

- 2) обмен действиями
- 3) большое число участников коммуникации
- 4) отсутствие влияния на деятельность других людей
4. К механизмам перцепции относятся
 - 1) понимание людьми друг друга
 - 2) поведение индивида
 - 3) влиять на восприятие партнера
 - 4) преодолевать барьеры непонимания
5. По времени и месту осуществления деловое общение делится на
 - 1) служебное
 - 2) внеслужебное
 - 3) внутреннее
 - 4) утреннее
6. По степени контактности деловое общение бывает
 - 1) прямое
 - 2) косвенное
 - 3) вербальное
 - 4) невербальное
7. По характеру и содержанию деловое общение может быть
 - 1) формальным
 - 2) личным
 - 3) неформальным
 - 4) профессиональным
8. К формам делового общения не относится
 - 1) деловая беседа
 - 2) деловые переговоры
 - 3) прием посетителей
 - 4) проведение банкета
9. Деловые переговоры требуют
 - 1) наличия несовпадающих или даже противоположных интересов
 - 2) умения достигать разумного соглашения
 - 3) совпадения национальной ментальности
 - 4) импровизации
10. Основу коммуникативной культуры составляют
 - 1) теоретическая подготовка
 - 2) участие в коммуникативных тренингах
 - 3) тактичность
 - 4) вежливость
11. Аутентичность как качество коммуникативной культуры – это
 - 1) способность быть самим собой в контактах с другими людьми
 - 2) умение говорить о своих конкретных переживаниях
 - 3) готовность поддерживать других
 - 4) умение видеть мир глазами других

12. Выбор стиля в общении с людьми зависит от
 - 1) состава аудитории
 - 2) содержания и характера материала выступления
 - 3) объема аудитории
 - 4) навыков говорящего
13. К принципам делового общения не относится
 - 1) принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности
 - 2) принцип полномочий и ответственности
 - 3) принцип последовательности
 - 4) принцип рационального использования рабочего времени
14. Переговоры можно определить как
 - 1) специфическую форму общения между деловыми партнерами
 - 2) ориентированную на совместное решение проблемы
 - 3) форму коммуникации
 - 4) вид профессиональной деятельности
15. Исследования переговорного процесса хронологически ориентированы на
 - 1) 50–70-е годы XX века
 - 2) 50–70-е годы XIX века
 - 3) 90-е годы XX века
 - 4) 80-е годы XX века
16. Характерными особенностями переговоров являются:
 - 1) наличие проблемы
 - 2) сходство и различие интересов сторон
 - 3) взаимозависимость участников переговоров
 - 4) простая структура
17. Физический контекст делового общения составляют
 - 1) место
 - 2) время
 - 3) физическое расстояние между участниками
 - 4) цель общения
18. Этапом коммерческого переговорного процесса не является
 - 1) взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников
 - 2) обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование)
 - 3) согласование позиций и выработка договоренностей
 - 4) установление социального статуса участников
19. Понимание мотивации человека – это условие
 - 1) эффективного менеджмента
 - 2) эмпатии
 - 3) формирования коммуникативной культуры
 - 4) формирования его психологического портрета

20. Понятие «риторический инструментарий деловой речи» в первую очередь предполагает
- 1) применение речевых техник
 - 2) применение разных форм обращений
 - 3) использование риторических вопросов
 - 4) применение приемов манипулирования мнением аудитории
21. Вопрос «Можете ли Вы развить свою мысль?» является примером техники
- 1) прямого запроса информации
 - 2) закрытых вопросов
 - 3) риторических вопросов
 - 4) альтернативных вопросов
22. Формирование иллюзии сотрудничества является
- 1) манипулятивной техникой
 - 2) речевой техникой
 - 3) коммуникативной техникой
 - 4) риторической техникой
23. Общая моторика различных частей тела, отображающая эмоциональные реакции человека, называется
- 1) кинесика
 - 2) такесика
 - 3) проксемика
 - 4) просодика
24. Для успешного проведения переговоров необходимо в первую очередь
- 1) провести тщательную подготовку
 - 2) выбрать стиль общения
 - 3) учесть национально-культурные особенности партнера
 - 4) определиться с тактикой проведения переговоров
25. На максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов нацелен
- 1) стиль сотрудничества
 - 2) наступающий стиль
 - 3) избегающий стиль
 - 4) уступающий стиль
26. Стратегия позиционного торга при ведении переговоров предполагает
- 1) реализацию возможности добиться победы
 - 2) реализацию собственных целей и интересов в максимально полном объеме
 - 3) совместный анализ проблемы
 - 4) совместный поиск вариантов решения

27. Кооперативность, партнерские отношения характеризуют такой тип поведения на переговорах, как
- 1) стратегию «выигрыш – выигрыш»
 - 2) стратегию «выигрыш – проигрыш»
 - 3) стратегию «проигрыш – выигрыш»
 - 4) стратегию проигрыш – проигрыш»
28. Вопросы повестки дня увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе – признаки реализации
- 1) тактики «пакета»
 - 2) тактики «завышения первоначальных требований»
 - 3) тактики «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»
 - 4) тактики «растущих требований»
29. Главное в переговорах – это
- 1) принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы
 - 2) партнерские взаимоотношения равноправных субъектов
 - 3) общение
 - 4) анализ результатов переговоров
30. К отвлекающим факторам слушания относятся
- 1) фактор наличия интереса
 - 2) фактор ухода в себя
 - 3) фактор жестов
 - 4) фактор речевого оформления
31. К основным правилам делового этикета не относится
- 1) делайте все вовремя
 - 2) рассказывайте все подробности
 - 3) думайте о других, а не только о себе
 - 4) одевайтесь должным образом
32. Полуофициальным обращением является обращение в форме
- 1) полного имени
 - 2) имени и фамилии
 - 3) имени и отчества
 - 4) отчества
33. Входя в кабинет (комнату, приемную) принято
- 1) приветствовать находящихся там людей
 - 2) приветствовать людей, с которыми Вы знакомы
 - 3) не приветствовать никого
 - 4) приветствовать только секретаря
34. Не принято обмениваться рукопожатием
- 1) через порог
 - 2) сразу
 - 3) с женщинами
 - 4) через стол

35. О деловой беседе договариваются
- 1) день в день
 - 2) за 2-3 дня
 - 3) за неделю
 - 4) за месяц
36. Этапами деловой беседы являются
- 1) начало
 - 2) изложение своей позиции и аргументирование
 - 3) выслушивание доводов собеседника и реакция на них
 - 4) повторное изложение своей позиции
37. Деловой телефонный разговор должен быть
- 1) кратким
 - 2) долгим
 - 3) аргументированным
 - 4) подготовленным
38. При подготовке к приему посетителей секретарь должен знать
- 1) дату и время ближайшего приема посетителей
 - 2) количественный и качественный состав посетителей
 - 3) длительность визита
 - 4) результат визита
39. Во время приема посетителя на все телефонные звонки руководителю отвечает
- 1) секретарь
 - 2) заместители руководителя
 - 3) бухгалтер
 - 4) начальник кадровой службы
40. Переговоры в сфере бизнеса начинаются
- 1) с представления
 - 2) со знакомства
 - 3) с обсуждения позиций
 - 4) с подписания итоговых документов
41. Первым(и) садится (-ятся) за стол переговоров
- 1) глава принимающей стороны
 - 2) члены делегации второй стороны переговоров
 - 3) глава делегации второй стороны переговоров
 - 4) секретарь
42. Передача информации осуществляется
- 1) главой принимающей стороны
 - 2) членами делегации второй стороны переговоров
 - 3) главой делегации второй стороны переговоров
 - 4) экспертами, советниками принимающей стороны.
43. Монохронной культуре свойственно
- 1) четкое регламентирование времени

- 2) торопливость
 - 3) размеренность
 - 4) спонтанность
44. Понятие «лица» (авторитета) считается очень важным
- 1) в китайской культуре
 - 2) в русской культуре
 - 3) в американской культуре
 - 4) в английской культуре
45. Переговоры с представителями Германии отличает
- 1) высокая степень формализованности процедур
 - 2) расчет найти устраивающее решение
 - 3) отсутствие личностных моментов
 - 4) позитивное восприятие попыток иностранных партнеров оказать давление
46. Для налаживания контакта с будущими партнерами японцы предпочитают
- 1) использовать посредника
 - 2) общаться напрямую
 - 3) направлять приветственное письмо
 - 4) устраивать пресс-конференцию
47. Решающий фактор при обсуждении принципиальных вопросов – это
- 1) статус лица-участника переговоров
 - 2) компетентность переговорщиков
 - 3) возраст переговорщиков
 - 4) фактор времени
48. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей стадии необходимо
- 1) кратко повторить основные положения
 - 2) дать характеристику положительных моментов
 - 3) обсудить перспективу новых встреч
 - 4) обменяться визитками
49. Переговоры можно считать законченными, если
- 1) тщательно и ответственно проанализированы их результаты
 - 2) приняты необходимые меры для их реализации
 - 3) сделаны выводы для подготовки следующих переговоров
 - 4) закончилось отведенное время
50. Анализ сразу по завершении переговоров предполагает
- 1) оценку хода и результатов переговоров
 - 2) обмен впечатлениями
 - 3) определение первоочередных мероприятий
 - 4) оценку информации об уже принятых мерах и ответственности

ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

Основные

1. Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О.А. Баева. – М.: Новое знание, 2005. – 367 с.
2. Власов, Л.В. Деловое общение / Л.В. Власов. – Ленинград: Лениздат, 1980. – 79 с.
3. Гутброд, Г. Профессиональное деловое общение / Г. Гутброд; [пер. с англ. И.В. Козырь]. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – 130 с.
4. Деловое общение: учеб. пособие / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2008. – 528 с.
5. Кузин, Ф.А. Культура делового общения / Ф.А. Кузин. – М., 2002. – 139 с.
6. Кузьмин, Э.Л. Дипломатическое и деловое общение: правила игры / Э.Л. Кузьмин. – М.: НОРМА, 2005. – 303 с.
7. Мунин, А.Н. Деловое общение: курс лекций / А.Н. Мунин. – М.: Флинта: МПСИ, 2008. – 375 с.
8. Самохина, Т.С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств: учеб. пособие по профессиональной межкультурной коммуникации / Т.С. Самохина. – М.: Р. Валент, 2005. – 215 с.
9. Титова, Л.Г. Деловое общение / Л.Г. Титова. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 271 с.

Дополнительные

10. Айви, А. Лицом к лицу: практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения / А. Айви. – Новосибирск, «ЭКОР», 1995. – 96 с.
11. Аргайл, М. Основные характеристики ситуаций / М. Аргайл // Психология социальных ситуаций: хрестоматия: [виды и характеристики ситуаций. Восприятие ситуаций. Социальная ситуация развития. Ситуация конфликта. Психологическая защита. Ситуации риска. Психология среды] / сост. Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2001. – С. 178–187.
12. Атватер, И. Психология для жизни. Упорядочение образа мыслей, развитие и поведение человека наших дней: учеб. пособие / И. Атватер, К.Г. Даффи; пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 306 с.
13. Бандурка, А. Использование манипулятивных техник в деловом общении [Электронный ресурс] / А. Бандурка, С. Бочарова, Е. Землин-

- ская // Психология управления. – Харьков, 1998. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/manipulation.htm>.
14. Белланже, Л. Переговоры / Л. Белланже. – 5-е изд. – СПб.: Нева, 2002. – 123 с.
 15. Бостынец, Н.Д. Культура ведения бизнес-переговоров / Н.Д. Бостынец, А.В. Сак // Материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. «Актуальные проблемы бизнес-образования», 8–9 апр. 2010 г., Минск. – [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01108/Vostynec_Sak.pdf – Дата доступа: 05.08.2017.
 16. Бродовская, Е.В. Переговоры: стратегии, тактики, техники: учеб. пособие / Е.В. Бродовская, А.А. Лаврикова. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2008. – 201 с.
 17. Введенская, Л.А. Деловая риторика: учеб. пособие / Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова. – 6-е изд., перераб. – М.: КноРус, 2016. – 416 с.
 18. Воронин, О. Переговоры по системе Кэмп [Электронный ресурс] / О. Воронин. – Режим доступа: <http://www.koob.ru/words/peregovori>.
 19. Головина, А.С. Деловые переговоры. Стратегия победы / А.С. Головина. – СПб.: Питер, 2007. – 192 с.
 20. Гренни, Дж. Ключевые переговоры / Дж. Гренни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 280 с.
 21. Деревницкий, А.А. Техника переговоров [Электронный ресурс] / А.А. Деревницкий. – Режим доступа: <http://dere.com.ua/rassilka/089.shtml>.
 22. Дональдсон, М.К. Умение вести переговоры / М.К. Дональдсон. – М.: «Вильямс», 2004. – 224 с.
 23. Келли, Дж. Теория личности (теория личных конструктов) / Дж. Келли. – СПб.: «Речь», 2000. – 249 с.
 24. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Г. Кеннеди; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 409 с.
 25. Кеннеди, Г. Переговоры: полный курс / Г. Кеннеди; пер. с англ. – М.: Альпина, 2011. – 387 с.
 26. Корнелиус, Х., Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – Луганск: Глобус, 1999. – 200 с.
 27. Коэн, Г. Искусство вести переговоры и заключать сделки / Г. Коэн. – М.: АСТ: Транзит книга, 2005. – 381 с.
 28. Лебедева, М.М. Отечественные исследования процесса ведения переговоров: истории развития и перспективы / М.М. Лебедева // Вестник МГУ. Сер.18. Социология и политология. – 2000. – № 1. – С. 154–165.

29. Лебедева, М.М. Политическое урегулирование конфликтов / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 227 с.
30. Лебедева, М.М. Технология ведения переговоров: пособие / М.М. Лебедева – М.: Альпина, 2010. – 192 с.
31. Лукашук, И.И. Искусство деловых переговоров / И.И. Лукашук. – М.: БЕК, 2002. – 198 с.
32. Мамонтов, С. Тактика ведения переговоров / С. Мамонтов. – СПб.: Питер, 2002. – 159 с.
33. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер. – 2011. – 352 с.
34. Митрошенков, О.А. Эффективные переговоры / О.А. Митрошенков. – М.: Инфра-М, 2000. – 279 с.
35. Мокшанцев, В.И. Психология переговоров / В.И. Мокшанцев. – М.–Новосибирск, 2002. – С. 250–251.
36. Моллой, Дж. Т. Одежда для успеха / Дж. Т. Моллой. – Минск: Попурри, 2005. – 310 с.
37. Непряхин, Н. Убеждай и побеждай. Секреты эффективной аргументации / Н. Непряхин. – М.: Альпина, 2010. – 254 с.
38. Ниренберг, Дж. Маэстро переговоров / Дж. Ниренберг. – Минск: Парадокс, 1996. – 416 с.
39. Оливер, Д. Как победить в переговорах / Д. Оливер. – СПб.: Нева, 2003. – 192 с.
40. Павлова, Л.Г. Деловые коммуникации: учебник / Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева. – М.: КНОРУС, 2016. – 304 с.
41. Переговоры: стратегии и тактики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dvgups.ru>.
42. Прокофьева, Н.И. Психологические аспекты ведения переговоров / Н.И. Прокофьева. – М.: ГроссМедиа, 2007. – 125 с.
43. Рудина, Л.М. Суровая реальность успешных переговоров [Электронный ресурс] / Л.М. Рудина // Дело – пресс. – 2007. – № 1. – Режим доступа: <http://www.delo-press.ru>.
44. Руднев, В.Н. Риторика. Деловое общение: учеб. пособие / В.Н. Руднев. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 352 с.
45. Савенок, Э.А. Переговорный процесс: пособие / Э.А. Савенок.– Минск: Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2006. – 73 с.
46. Салакьюз, Дж. Секреты заключения международных сделок. Мастерство ведения переговоров / Дж. Салакьюз. – М., 1994. – 211 с.
47. Самыгин, С.И. Деловое общение: учеб. пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2015. – 438 с.
48. Трухачев, В.И. Международные деловые переговоры / В.И. Трухачев, И.Н. Лякишева, К.Ю. Михайлова. – М.–Ставрополь: Аргус, 2005. – 224 с.

49. Удалов, В. Баланс сил и баланс интересов / В. Удалов // Международная жизнь. – 1990. – № 5. – С. 16–25.
50. Унт, И. Искусство ведения переговоров: пошаговое руководство и технологии проведения коммерческих переговоров [Электронный ресурс] / И. Унт. – М.: Изд-во Баланс Клуб, 2004. – Режим доступа: <http://www.koob.ru/words/peregovori>.
51. Фаст, Дж. Практическая конфликтология / Дж. Фаст, Э. Холл. – М.: АСТ, 1995. – 260 с.
52. Фишер, Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Этель. – М.: Филинь, 1996.
53. Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 155 с.
54. Френч, А. Как вести переговоры: развитие навыков / А. Френч. – М., 2006. – 108 с.
55. Чеховских, М.И. Психология делового общения: учеб. пособие / М.И. Чеховских. – Минск: «Новое знание», 2008. – 253 с.
56. Чумиков, А.Н. Ведение переговоров: стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация: учебное пособие / А.Н. Чумиков. – М.: Унив. гуманит. лицей, 1997. – 164 с.
57. Юри, У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми / У. Юри. – М.: Наука, 1993. – 127 с.
58. Ягер, Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса; пер. с англ / Дж. Ягер. – М., 1994. – 288 с.

ГЛОССАРИЙ

Конфликт – (conflict, от лат. conflictus – столкновение). Существует множество определений понятия конфликт, в которых есть и общее понимание этого явления: конфликт это – несогласие, несовместимость целей, интересов, норм поведения, отношений и т.п. Определения конфликта в общих чертах можно разделить на две группы: одна трактует конфликт как естественное, универсальное и постоянно присущее человеческой жизни явление, не обязательно имеющее негативный характер. Другая группа интерпретирует конфликт как явление, связанное с антагонизмом и борьбой, возникающих между двумя или более сторонами из-за несовместимости интересов.

Психологический конфликт – это трудно разрешимое в рамках прежних представлений и поведения субъекта противоречие, вызванное совокупностью внешних и внутренних факторов и связанное с сильными переживаниями, эмоциями, носящими, как правило, негативный характер.

Социальный конфликт – это ситуация, когда стороны (субъекты) открытого взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга, что вызывает взаимное противодействие, противоборство.

Политический конфликт – столкновение, противоборство политических субъектов, обусловленное противоположностью их политических интересов, ценностей, взглядов.

Кризис – это состояние системы, при котором невозможно одновременное удовлетворение интересов двух и более групп, стремящихся к разным целям. Кризис – это результат аномальных изменений в содержании и формах жизнедеятельности социальных субъектов серьезных нарушений механизма социального контроля. Кризису часто предшествуют и его сопровождают конфликты, но не каждый конфликт порождает кризис.

Противоречие – объективно существующее, но не всегда осознаваемое внешне проявляемое состояние социальной системы, при котором рассогласованы интересы, цели, ценности ее элементов или связи между ними. Противоречие всегда лежит в основе конфликта. Но конфликт, в отличие от противоречия, есть внешняя, субъектная форма проявления противоречия, т. е. противоборствующее взаимодействие субъектов по поводу противоречия.

Конкуренция – это особый тип противоборства, цель которого – получение одностороннего преимущества или доступа к дефицитным ресурсам. В конкуренции четко обозначены и осознаваемы цель и конечный результат. Конкуренция есть одна из форм протекания конфликта. Нередко в качестве синонима конкуренции используется другой термин – «соперничество».

Соревнование – более формализованный и мирный тип соперничества, при котором четко определены, а нередко и записаны формы и цели, а протекание этого взаимодействия носит приемлемый социальный характер.

Враждебность – это фиксированная и резко выраженная психологическая готовность (установка) к конфликтному поведению. Враждебность не всегда выливается в конфликт, как и не в любом конфликте доминирует враждебность, но она, как правило, присутствует.

Восприятие – процесс отражения человеком предметов и явлений действительности при их непосредственном воздействии на органы чувств. Вместе с ощущением составляет основу когнитивных (познавательных) процессов.

Психологические барьеры (от франц. *barriere* – преграда, препятствие) – специфические психологические состояния личности, которые не позволяют ей реализовать тот или иной вид деятельности и общения. Эти психические состояния, как правило, связаны с неадекватно острыми отрицательными переживаниями по поводу конкретных проблем и актуальных ситуаций.

Барьеры восприятия – комплекс психологических и социальных препятствий на пути адекватного восприятия интересов, позиций и идей сторон процесса коммуникации, приводящий к формированию нежелательного (негативного) отношения сторон друг к другу.

Искажение восприятия (*perceptual distortion*) – тип механизма психологической защиты, используемый, чтобы трансформировать угрожающие переживания в форму, соответствующую или согласующуюся с собственными представлениями, сформированными на основе прошлого или актуального опыта.

Стереотип (греч. *stereos* + *typos* – «твердый» + «отпечаток») – это принятый в исторической общности образец восприятия, фильтрации, интерпретации информации при распознавании и узнавании окружающего мира, основанный на предшествующем социальном опыте.

Стереотипизация восприятия. Для конфликтного восприятия характерна прежде всего стереотипизация. Вообще, с психологической точки зрения стереотипы выполняют очень важную функцию – быстрой настройки в условиях, когда необходимо действовать немедленно. Это происходит за счет схематизации информации, ее упрощения. Причем в конфликте настройка осуществляется в одном направлении – нацеленности на победу, на отпор врагу. В результате она проявляется в целом ряде феноменов, которые крайне затрудняют поиск согласия с другой стороной. Например, упрощение информации ведут к тому, что все многообразие действительности укладывается в рамки полярных понятий по типу «победа или смерть», «свой–чужой», «мы–они», «хороший–плохой» и т.п. Если те или иные факты не вписываются в данную дихотомию, они либо не замечаются, либо подгоняются к ней путем соответствующей интерпретации

Искажение восприятия конфликтной ситуации в целом. Данный тип искаженного восприятия характеризуется субъективным упрощением ситуации; отсутствием возможности адекватно оценить ситуацию; восприятием ситуации в резко полярных оценках; категоричностью оценок, которые не поддаются пересмотру и сомнениям; фильтрацией и интерпретацией информации только в том русле, которое соответствует своим предубеждениям.

Мотив (от лат. moveo – двигаю) – материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представляет собой специфические переживания, характеризующиеся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения.

Искажение восприятия мотивов поведения в переговорном процессе. Собственная мотивация, как правило, носит социально одобряемый характер (борьба за восстановление справедливости, защита чести и достоинства...). Свои помыслы оцениваются как благородные, цели как возвышенные, поэтому субъект закономерно приходит к выводу, что он прав. Мотивы же оппонента оцениваются как отрицательные и недостаточные. Если же воспринимающий вынужден, из-за несомненной очевидности, фиксировать мотивы и положительной направленности, то возникают явные ошибки в оценке таких мотивов.

Искажение восприятия действий, высказываний, поступков. Собственная позиция трактуется как нормативно обоснованная и целесообразная. Цель – доказательство своей несомненной правоты. Ответственность может восприниматься в нескольких вариантах: а) «я все делаю правильно»; б) «я вынужден так делать»; в) «он сам виноват, что мне приходится так делать»; г) «все так делают».

Позиция оппонента рассматривается как ошибочная и необоснованная. Поэтому единственно возможной целью оппонента, которая может быть признана, является уход и признание за собой поражения. Действиям и поступкам оппонента обычно приписывается аморальное противоправное содержание.

Искажение восприятия личностных качеств. Восприятие себя обычно характеризуется выделением положительных и привлекательных черт. Игнорируются и не принимаются замечания о «невыгодных» качествах. Акцентирование только на положительных качествах позволяет выдвигать постулат «хорошие люди совершают хорошие поступки». В оппоненте игнорируется положительное, усиливается поиск всего негативного и непривлекательного. Оправдывается высмеивание недостатков, допускаются оскорбления в его адрес.

«Приписывающее искажение» – один из феноменов искажения восприятия в ситуации конфликта и переговорного процесса, согласно которому любые поступки противоположной стороны объясняются его злым умыслом. Вследствие всего этого происходит обесчеловечивание против-

ника. Никакого сочувствия к противоположной стороне не допускается. Именно для этого часто используются сравнения противника с темными силами (дьяволом, сатаной), с животными, вызывающими отвращение (например, шакалами, гиенами, крысами).

«Гипертрофированность восприятия» – проявляется в том, что по мере развития кризиса «дихотомия» конфликтного восприятия, при одинаковой нацеленности на отпор оппоненту, способствует тому, что у участников спора возникает тенденция считать, будто их интересы и цели расходятся в большей мере, чем это есть на самом деле. Стороны склонны усиливать имеющиеся различия и игнорировать наличие точек соприкосновения. В результате сам конфликт окрашивается в полярные – черно-белые краски, стороны стремятся обвинить друг друга в любом неблагоприятном поступке. Это ведет к дальнейшему углублению разрыва. Конфликт воспринимается как нечто крайне важное, создающее очень серьезную угрозу основным интересам и ценностям. При этом даже самое незначительное событие может расцениваться как критическое, как ключевое в отношениях сторон. Действия противоположной стороны, которые в нормальных условиях не вызывают особой обеспокоенности, при конфликте часто истолковываются как угроза.

Феномен (от греч. *phainomenon* – являющееся; англ. *phenomenon*; нем. *Phänomen*) – явление, постигаемое в чувственном опыте.

Феномен «зеркальных образов» – один из феноменов искажения восприятия в ситуации конфликта и переговорного процесса, при котором стороны в конфликте начинают оценивать одни и те же факты настолько различным образом, что эта оценка приобретает зеркальный, т.е. диаметрально противоположный характер – с ярко выраженным отрицательным, эмоционально окрашенным образом противоположной стороны. Участники конфликта предпочитают не замечать того, что «зеркальный образ» одной стороны влияет на образ другой, усиливая их взаимную враждебность. Зеркальность восприятия ограничивает поиск рациональных моделей поведения. Причем часто стороны видят и оценивают лишь те из них, которые предполагают выигрыш одной стороны и проигрыш другой без каких-либо компромиссных вариантов.

Феномен групповой сплоченности – выражается в том, что каждая из враждующих сторон становится единой и монолитной в своих эмоциональных реакциях, устремлениях и суждениях, а ее члены воспринимают себя через оценки и нормы, существующие в группе. Следствия групповой идентификации и групповой сплоченности двояки. С одной стороны, возникает готовность рисковать, появляется легкость в принятии решений и действиях, исчезают сомнения в правильности выбора, с другой стороны – происходит психологическое снятие с себя ответственности за обострение борьбы, ее варварские методы – ответственность как бы разделяется с

группой. В итоге все это ведет к снижению «порога риска», к стремлению сторон любой ценой добиваться «победного конца».

Достижение согласия (bargain) – соглашение между сторонами, договаривающимися о том, что именно каждая даст и получит в ответ во взаимодействии между ними. Приход к соглашению является разновидностью социального конфликта, который может быть определен как символическая коммуникация, с помощью которой две или более сторон стараются достичь соглашения, когда их интересы противостоят друг другу.

Переговоры (negotiation) – это взаимодействие социальных субъектов или их представителей в форме прямого или опосредованного диалога, предполагающего согласование интересов и / или направленного на нейтрализацию потенциального или регулирование (разрешение) реального конфликта. Таким образом, переговоры имеют целью как разрешение споров, так и «неконфликтное» взаимодействие.

Стиль ведения переговоров – система воздействий, обусловленная спецификой поставленной задачи, объемом полномочий сторон, личностными особенностями всех участников процесса, своевременностью и целесообразностью применения тех или иных технологий и средств.

Стиль конфронтации – стиль ведения переговоров, предусматривающий усилия по навязыванию предпочитаемого решения другой стороне. По своей направленности ориентирован на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, полагается только на свою силу, не приемлет совместных действий.

Стиль сотрудничества – нацелен на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. В отличие от конфронтации сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. При этой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

Избегающий или уклоняющийся стиль. Уклонение как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта.

Уступающий или приспособляющийся стиль. Приспособление как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, дове-

рия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль поведения предполагает в большей степени учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий.

Компромиссный стиль – означает расположенность участника конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижению частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль

в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон.

Стратегии ведения переговоров определяются основным принципом, из которого исходят их участники: рассматривают они переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы совместными усилиями. Соответственно этому выделяются две основных стратегии - позиционный торг и совместный процесс разрешения проблемы.

Стратегия «позиционного торга». В этом случае участники видят в переговорах одну из возможностей добиться победы при реализации собственных целей и интересов в максимально полном объеме. Они стремятся «выторговать» (отсюда название – «торг») наиболее выгодный для себя вариант, мало заботясь о целях и интересах другой стороны, а также о том, насколько партнер будет удовлетворен итогами переговоров, и вообще о том, насколько проблема будет решена.

Стратегия «партнерских отношений» подразумевает кооперативность, партнерские отношения, поэтому данный тип поведения на переговорах часто называют партнерским или кооперативным подходом к переговорам. В рамках этого типа поведения иначе понимаются победа или успех переговоров, а именно, как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов всех сторон.

Стратегия «выигрыш – проигрыш» – жесткая стратегия ведения переговоров с явно выраженным стремлением одной стороны добиться преимуществ за счет интересов другой. Она не ориентирована на установление прочных долговременных партнерских отношений.

Стратегия «проигрыш – выигрыш» приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Как правило, это происходит при жестком давлении со стороны оппонента, который использует силу характера, власть, связи и другие особенности ситуации. Осознано эту стратегию выбирают лишь в том случае, если результат на переговорах является второстепенным и служит достижению иных целей.

Стратегия «проигрыш – проигрыш» возникает обычно при взаимодействии двух решительных, упрямых, эгоцентричных личностей с установкой только на выигрыш. Проигрывают оба, так как переговоры заходят в тупик и представляют скорее соревнование в упрямстве и упорстве.

Стратегия «выигрыш – выигрыш» реализует основной принцип человеческого взаимодействия: выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров.

Тактика ведения переговоров – схема проведения переговоров в виде разработанной заранее последовательности рассматриваемых вопросов и желаемого их представления для достижения конкретной цели.

Тактические приемы – конкретные способы достижения стратегии.

Тактика давления. Разновидностями применения данного тактического приема могут быть: угрозы; ложные угрозы (блеф); ультиматум («или соглашайтесь или мы уходим»).

Тактика «завышения первоначальных требований». Ее смысл заключается в том, что участники переговоров запрашивают больше, чем реально надеются получить.

Тактика «дисквалификации». Ее специфика состоит в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам (переход на личности).

Тактика «расстановки ложных акцентов в собственной позиции». Сущность данного тактического приема в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который в реальности является второстепенным. В ходе дальнейших переговоров требования по данному вопросу снимаются, но снятие требований подается как уступка, взамен которой требуют уступку по другому более важному вопросу.

Тактика «выдвижения требований в последнюю минуту». Использование этого приема предполагает, что в момент, когда переговоры близки к завершению и остается подписать соглашение, выдвигаются новые требования.

Тактика «растущих требований» – это повышение требований с каждой последующей уступкой.

Тактика «пакета» (пакетирования, увязки) – несколько вопросов повестки дня увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета» («продажа в нагрузку»). В результате предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс. Сторона, предлагающая «пакет», рассчитывает, что другая сторона, будучи заинтересована в нескольких предложениях из «пакета», примет и остальные.

Тактика «салями». Название данный тактический прием получил по аналогии с известным сортом колбасы, которую принято нарезать очень тонкими слоями. Сущность применения этого приема – предоставление партнеру по переговорам информации очень небольшими порциями. То же в отношении уступок – очень маленькими шагами. Цель применения этой тактики – подтолкнуть партнера пойти на уступки первым.

Тактика «двойного толкования». В соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером. При этом договоренность как бы не нарушается, однако в действительности она выгодна лишь одной стороне.

Тактика «ухода» (выжидания, отсрочки, молчания). Цель применения данного тактического приема – вынудить партнера первым давать информацию, ни принимать, ни аргументов, ни альтернатив другой стороны, откладывать собственные аргументы и решения на более поздний срок.

Тактика «Галейрана». Свое название данный тактический прием получил по имени известного французского дипломата. Суть ее в следующем – сначала найти оружие переговоров (аргументы, принципы) и усвоить тактику их применения (путем репетиций); разделить союзников, эксплуатируя их разлад и опасения; победить противостоящих союзников, подчеркивая общность интересов.

Тактика «постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов». Ее применение предполагает идти от простого к сложному, от вопросов, вызывающих наименьшие разногласия к более болезненным.

Тактика «вынесения спорных вопросов «за скобки». Сущность ее понятна из названия. Переговоры ведутся, и соглашение заключаются только по той части проблем, по которой нет разногласий, спорные вопросы не рассматриваются (откладываются).

Тактика «пирога». Применение данной тактики эффективно при проведении переговоров по разделу чего-либо (например, территории). Ее сущность заключается в том, что одна сторона предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает (один делит «пирог», а другой выбирает себе «кусок»).

Тактика «блока». Может применяться и применяется, как правило, при проведении многосторонних переговоров. Сущность ее применения в том, что партнеры по переговорам, имеющие общие интересы, выступают единым блоком. Сначала согласовываются действия внутри блока, затем – между блоками.

Этапы ведения переговоров. Переговоры – это сложный процесс, имеющий собственную структуру и динамику развития. Любой переговорный процесс можно представить в виде трех последовательных этапов: этап подготовки, собственно процесс переговоров и анализ переговоров. *Подготовка к переговорам* включает в себя: сбор информации, использование тактических приемов и психологических техник. *В процессе ведения переговоров* ключевой навык любого переговорного процесса заключается в умении аргументировано доносить свою позицию до партнера, убедительно контраргументировать доводам оппонентов (управление диалогом, работа с возражениями, умение спокойно воспринимать позицию партнера, не поддаваться эмоциональным воздействиям противоположной стороны и т.д.). *По завершении переговоров* необходимо провести их тщатель-

ный анализ и подвести итоги. Важно отметить следующие моменты: совпала ли цель переговоров с их результатами, на какие уступки пришлось пойти, какие аргументы были убедительны для оппонентов, какие трудности возникли в процессе переговоров и каковы последствия и перспективы дальнейших взаимоотношений.

Техника ведения переговоров – 1) алгоритм проведения переговоров; 2) применение особых речевых приемов, направленных на регламентацию поведения участников переговорного процесса.

Техника открытых вопросов. Вопросы открытого типа – это вопросы, подразумевающие развернутый ответ, на них невозможно ответить односложно. Использование данной техники в переговорном процессе позволяет обеспечить полноценный информационный обмен, прояснить позиции сторон, перехватить инициативу и т.д.

Техника прямого запроса информации предполагает уточнение и конкретизацию позиций сторон, что необходимо для получения максимально полной информации, представляющей субъективную ценность для партнера.

Техника закрытых вопросов. На вопросы закрытого типа можно получить только однозначный ответ, поэтому их часто называют останавливающими или направляющими беседа вопросами. Закрытый вопрос подразумевает существование у одной из сторон уже готовых предположений, которые остается только подтвердить или опровергнуть.

Техника риторических вопросов. Риторические вопросы представляют собой разновидность вопросов закрытого типа и предназначены для того, чтобы обозначить сферу совместной деятельности, заинтересовать и подготовить контрагента к благоприятному отношению к поступающим предложениям.

Техника альтернативных вопросов. Альтернативные вопросы задаются в ситуациях, когда необходимо мягко подтолкнуть партнера к принятию решения, предоставив ему варианты выбора, тем самым обеспечивается перехват инициативы в переговорном процессе.

Техника блокирующих вопросов. Блокирующий вопрос призван конкретизировать ситуацию. Как правило, они применяются в ситуации, когда необходимо перевести разговор в конструктивное русло, перенести акцент со взаимных обвинений на интересы и общность позиций сторон.

Манипулятивные техники – приемы и способы воздействия, которые побуждают собеседника к действиям и высказываниям, наносящим ущерб его интересам и которых он бы не совершил, если бы не был введен в заблуждение другой стороной.

Провоцирование защитных реакций – манипулятивная техника, используемая в переговорном процессе, которая вызывает состояние необходимости объяснять, оправдывать и детально обсуждать все аспекты позиции одной из сторон. Таким образом оппонент стремится вызвать

своеобразное чувство вины в связи с позицией, которую противоположная сторона занимает в беседе.

Провоцирование замешательства и дезориентации. Основной замысел такой техники – опрокинуть, расстроить, нарушить планы противоположной стороны, вывести из равновесия, побудить к действиям и высказываниям, которые могут нанести ущерб ее интересам.

Формирование иллюзии сотрудничества – манипулятивная техника сущность которой заключается в том, что при внешней демонстрации готовности к сотрудничеству отсутствует готовность взять на себя конкретные обязательства в пользу сотрудничества.

Игра на нетерпеливости – манипулятивная техника, базирующаяся на создании впечатления, что соглашение почти достигнуто, тогда как фактически одна из сторон в переговорном процессе лишь демонстрирует готовность пойти на соглашение.

Игра на чувстве безысходности – манипулятивная техника, основывающаяся на рассмотрении только отрицательных аспектов и последствий сложившейся ситуации. В результате происходит своеобразное «сужение поля восприятия» сознания – теряется видение ситуации в более широкой перспективе и, как следствие, упускаются объективные возможности конструктивного подхода к ее разрешению.

Использование запланированных «трудных» уступок. Эта техника используется для того, чтобы побудить партнера сделать ответную уступку в другом, более важном вопросе.

Намеренное «затягивание» времени обсуждения. Общий смысл подобных техник – поддержать состояние уверенности, что соглашение может быть достигнуто в любой момент. Техника состоит из двух видов поведения партнера – видимого сотрудничества и откладывания, оттягивания, чтобы вынудить противоположную сторону пойти на уступки.

Провоцирование интереса к партнеру. Цель этих техник – произвести такое впечатление на оппонента в ходе беседы, чтобы он сам захотел развивать отношения с другой стороной.

Миф – культурно-психологический феномен представляющий собой систему стереотипов, клише, которые искажают восприятие действительности.

Миф противоборства. Одно из ограничений успешных переговоров – это представление о том, что только одна сторона может выйти победителем: либо «моя», либо «чужая».

Миф грубой силы. Тактика ультиматумов является серьезным барьером для достижения позитивного результата в переговорном процессе. В большинстве случаев стороны не могут жестко диктовать друг другу условия, поскольку находятся в отношениях взаимозависимости.

Миф концентрации. Стремление сконцентрироваться «на главном» в переговорном процессе не гарантирует достижения поставленной цели.

То, что не представляет интереса для одной стороны, вполне возможно является ключевым моментом для другой.

Миф «позиционной войны». Во время переговоров происходит не столкновение позиций, а столкновение интересов участников. Одна из самых больших ошибок начинающих переговорщиков – неспособность за занимаемой позицией увидеть подлинные интересы: как противоположной стороны, так и свои собственные.

Миф солидарности. Наилучшего результата в ряде случаев можно добиться при смоделированной дифференциации на переговорах позиций представителей одной стороны. Таким образом, у противоположной стороны формируются представления о наличии альтернативных способов решения проблемы.

Миф о «хорошем парне». Необоснованное преувеличение достоинств партнера может привести к отказу от собственных интересов в пользу другой стороны.

Миф о «плохом парне». В переговорном процессе следует анализировать проблемы, а не характеристики оппонировающей стороны. Перенос негативизма с конкретной позиции на личность переговорщика влечет за собой расширение конфликта.

ПЕРСОНАЛИИ

Корнелиус Хелена (Cornelius Helena) – австралийский психолог, активно занимается консультированием, работая с деловыми структурами и неправительственными организациями. Директор знаменитой Сети по урегулированию конфликтов.

Лебедева Марина Михайловна – известный в России и за рубежом специалист в области конфликтологии и науки о переговорах. Доктор политических наук, профессор Московского государственного института международных отношений – Университета при МИД РФ.

Мастенбрук Вильям (Mastenbruk William) – голландский специалист, один из авторитетнейших западных экспертов в области ведения переговоров, обладающий колоссальным опытом участия и ведения переговоров в сфере бизнеса и дипломатии. Является руководителем Голландской консультативной группы.

Ниренберг Джерард (Nierenberg Gerard) – известный американский специалист в области теории и практики ведения переговоров, руководитель широко известного в США и за рубежом этой страны Института переговоров.

Рубин Джеффри (Rubin Jeffry) – широко известный американский специалист в области ведения переговоров. Профессор психологии Тафтского университета в Медфорде (штат Массачусетс, США). Одновременно с этим является исполнительным директором знаменитой Программы по ведению переговоров в гарвардской Школе права.

Салакьюз Джебволд У. (Salacuse Jeswald W.) – признанный авторитет (ученый и практик) в области международных переговоров. Член комитета гарвардской Программы по ведению переговоров, декан и ведущий профессор права во Флетчеровской дипломатическо-правовой школе при Тафтском университете (США).

Фэйр Шошана (Faire Shoshana) – австралийский психолог, специалист по практической коммуникации и налаживанию отношений между людьми и организациями. Активно сотрудничает с австралийской Сетью по урегулированию конфликтов.

Фишер Роджер (Fisher Roger) – один из корифеев науки о переговорах, профессор права Гарвардского университета (США), который в течение многих лет читает курс ведения переговоров в знаменитой Школе права этого университета. Он так же является директором Исследовательского проекта по переговорам. В разные годы был консультантом ряда министерств и ведомств США.

Юри Уильям (Ury William) – американский психолог и социолог, известный специалист в области ведения переговоров и урегулирования споров. Один из основателей и заместитель директора Программы по переговорам Гарвардского университета. Преподавал также в Гарвардской школе бизнеса.

Учебное издание

**ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ
ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОСТИ (НАПРАВЛЕНИЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ)
1-21 05 02 РУССКАЯ ФИЛОЛОГИЯ**

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине

Составитель

ДЕРЕВЯГО Анна Николаевна

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

Л.Р. Жигунова

Подписано в печать 27.10.2017. Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 10,35. Уч.-изд. л. 10,09. Тираж 30 экз. Заказ 175.

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014 г.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.