

Лекция 2.1 Деловые переговоры.

Учебные вопросы:

1. Подготовка к переговорам.
2. Проведение переговоров.
3. Анализ итогов переговоров.
4. Национальные стили ведения переговоров.

1 вопрос. Подготовка к переговорам.

Деловые переговоры – форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т.д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению.

Отличительные черты:

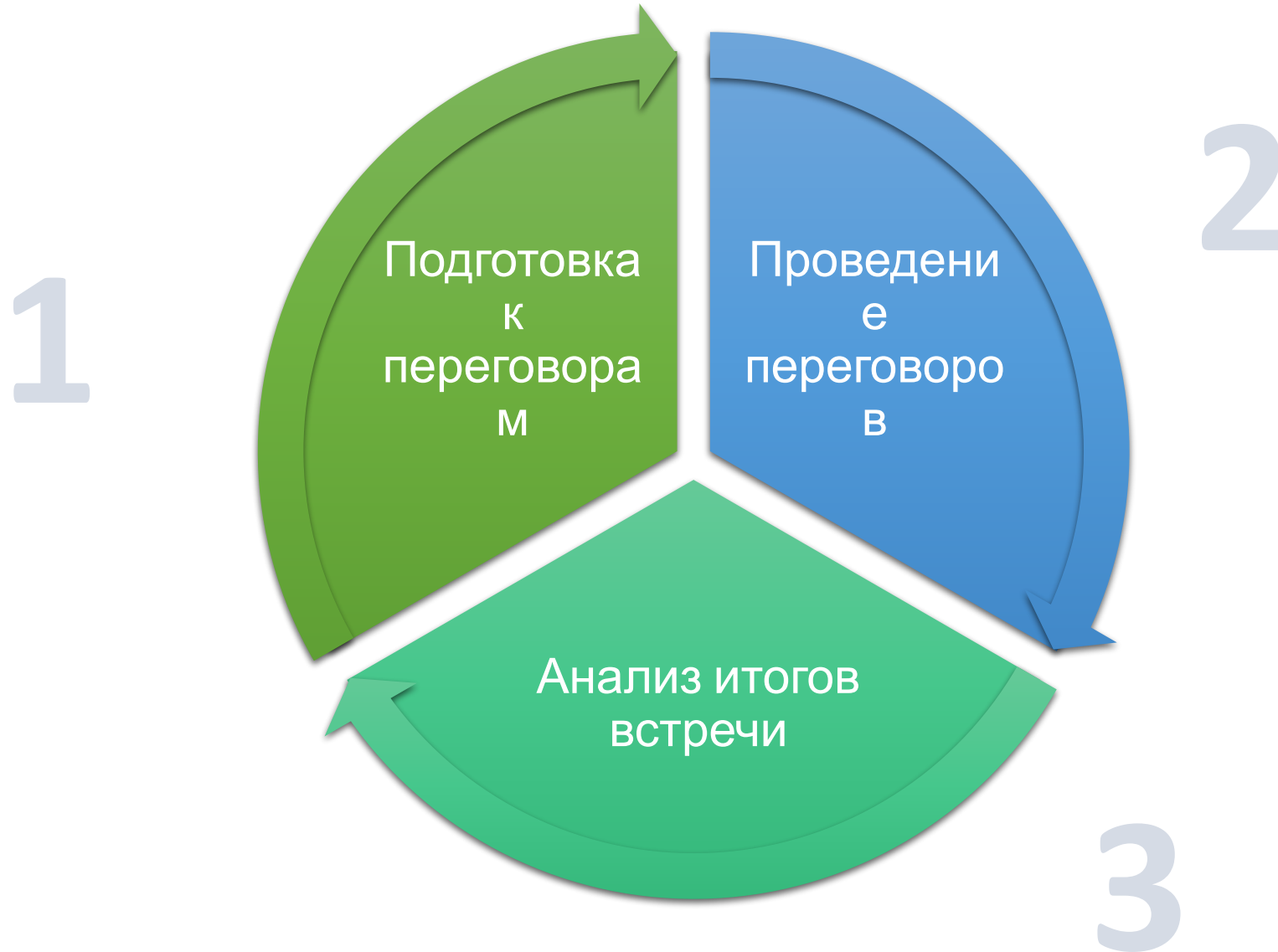
- имеют более официальный, конкретный характер;
- предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т. д.);
- предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов, которые имеются у сторон, и требуют от участников умения достигать разумного соглашения.

Характер деловых переговоров определяется их целями, которыми чаще всего выступают:

- проблемы, представляющие взаимный интерес;
- координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
- сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
- налаживание контактов и организация взаимоотношения с партнерами и т.д.



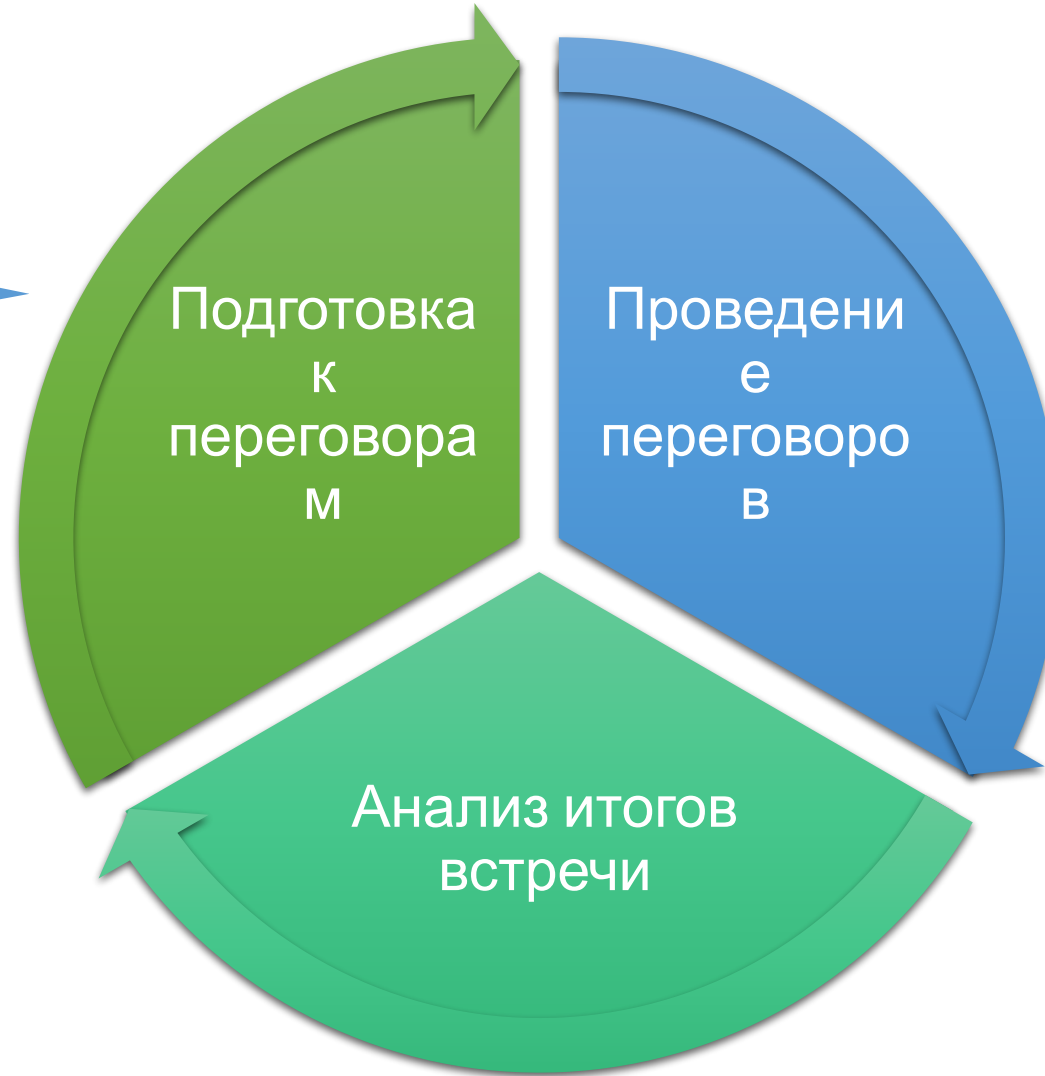
Этапы эффективных переговоров



Этапы эффективных переговоров

- Самоподготовка
- Клиент
- Предложение **1**

70% успеха



Подготовка

1. Проанализируйте ситуацию:

- интересы сторон
- варианты решения

2. Поставьте цель

3. Продумайте стратегию достижения:

- оптимальное решение
- ваши аргументы в его пользу
- рейтинг альтернатив

Используйте КАРТУ ИНТЕРЕСОВ

Интересы	<u>Я</u>	Опасения
Что я хочу получить в результате этой встречи?		Что я могу потерять, если не добьюсь цели?
<u>Мои требования к оппоненту</u>		

Предмет переговоров	
Что в качестве предмета переговоров предлагаю я?	Что в качестве предмета переговоров может предложить мой оппонент?

<u>Мой оппонент</u>	
Интересы	Опасения
Что он может получить в результате этой встречи?	Что он может потерять, если не добьется цели?
<u>Требования оппонента ко мне</u>	

Постановка цели переговоров



- Выражена позитивным языком (без частички «не»).
- Измерима и доказуема (Что? Сколько? Когда?).
- Достижима.
- Вклад в долгосрочную стратегию отношений.

Контрольный лист

Содержание (Что)

- Круг вопросов для переговоров
- Пространство переговоров
- Информация об участниках
- Список своих вопросов
- Список их вопросов
- Источники силы

Ход переговоров (Как)

- Командой или в одиночку
- Роли в команде
- Повестка
- Место/ Время
- Стилль/ Стратегия
- Вспомогательные материалы

Подготовка к переговорам

Информация

- Анализ доступной информации
- Какую информацию необходимо собрать
- Что Вы не будете раскрывать
- Какую информацию другая сторона попытается вытянуть из Вас

Подготовка к переговорам

Список вопросов и ответов

- **Список вопросов требующих ответов другой стороны**
- **Подготовленные ответы на предполагаемые вопросы другой стороны**

Подготовка к переговорам

Список вопросов для обсуждения

- **Вопросы для обсуждения**
- **Ваши потребности и интересы**
- **“Их” интересы и потребности**

**ПРОФЕССИОНАЛЫ НЕ ДЕЛАЮТ ЦЕННОЙ
УСТУПКИ ОППОНЕНТАМ ДО НАЧАЛА
ПЕРЕГОВОРОВ ...**

ОНИ ГОТОВЯТСЯ !



Что позволяет избежать хорошая подготовка к переговорам?

стресс

проигрыш

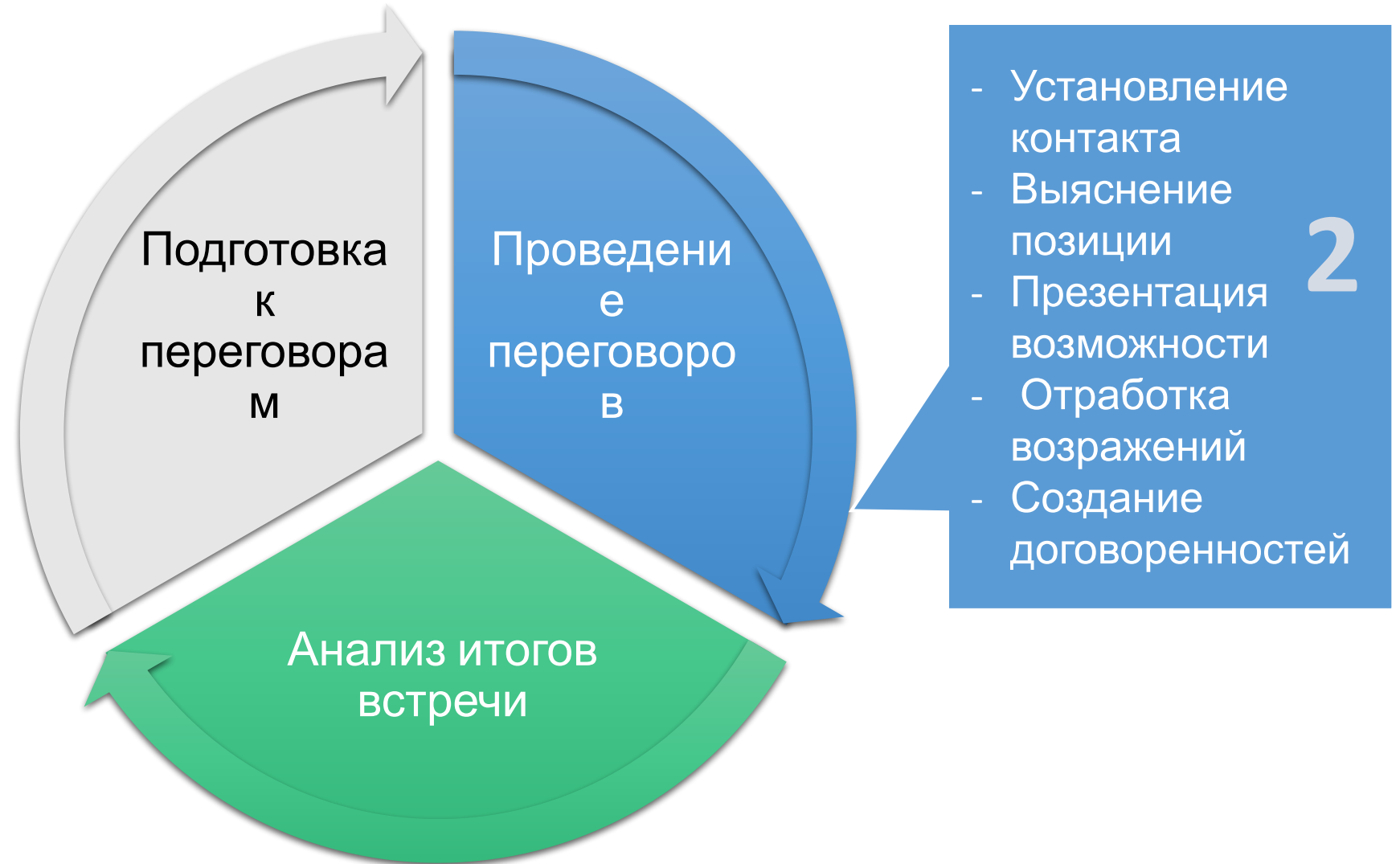
неуверенность

затормож

1 решения



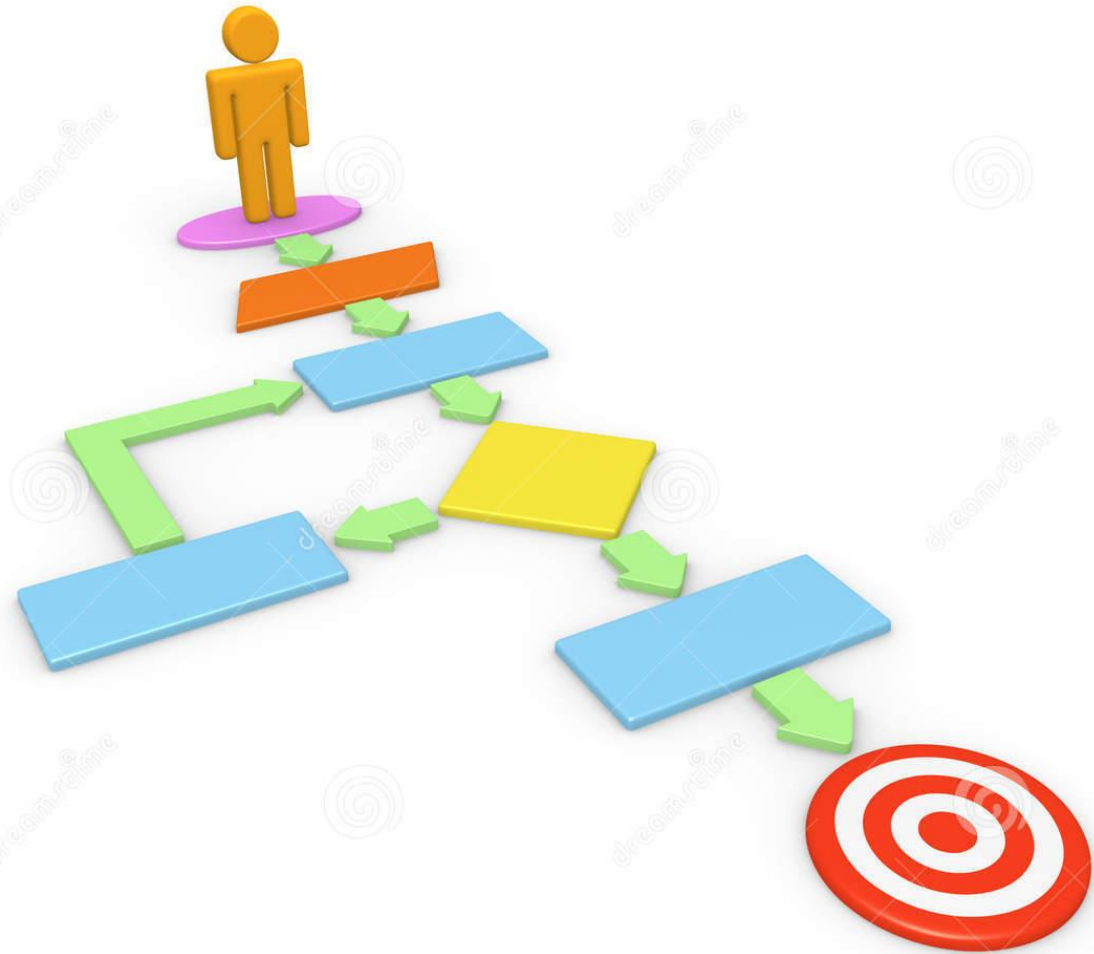
Этапы эффективных переговоров



2 вопрос. Проведение переговоров.

Установление контакта (последовательность Вашей речи)

- ✓ Приветствие
- ✓ Малый разговор
- ✓ Закрепление ожиданий
- ✓ Формулировка позиций
- ✓ Мост для дальнейшей коммуникации



Переговоры

– это коммуникация, направленная на **убеждение**, целью которой является получение **согласия** и последующего **действия** контрагента в соответствии с соглашением.

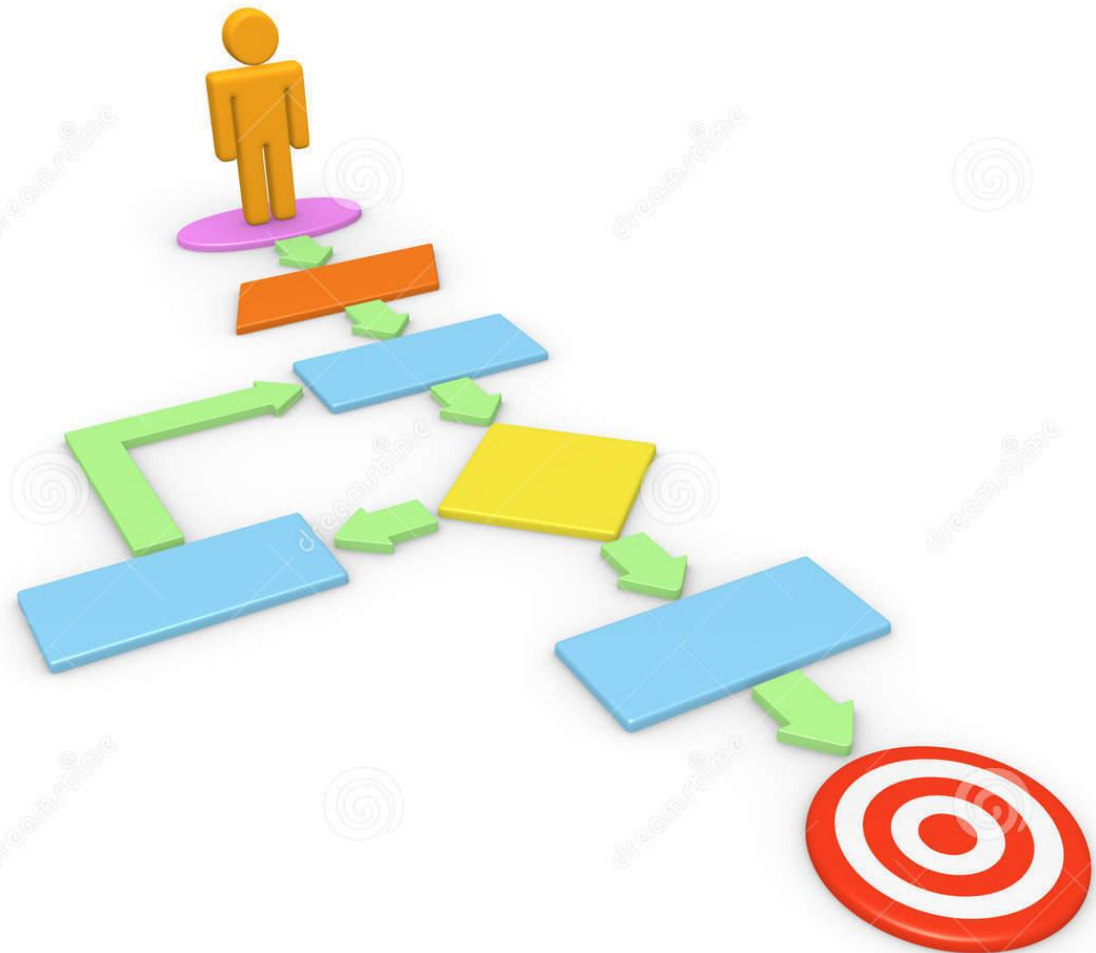
– это процесс, в ходе которого стороны **продвигаются** с их первоначально противоположных позиций в положение, когда может быть достигнуто **соглашение**.

Два блока:

1. **Согласятся ли они? (коммуникация и убеждение)**
2. **На каких условиях они согласятся? (торг)**

Проведение переговоров

Установление контакта (последовательность Вашей речи)



Цель

- ✓ Удерживать интригу
- ✓ Сформировать интерес
- ✓ Включить внимание

Проведение переговоров

Выяснение позиции

Явные



Выявить



Скрыты



Сформировать

Что люди хотят на самом деле?

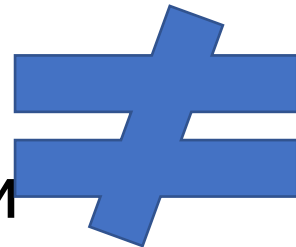
Важно различать позиции и интересы сторон, которые бывают скрыты за позициями. **Позиции** - это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров. **Интересы**, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют.

Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

Позиции

Внешнее проявление интересов, один из способов их реализации

“Хочу именно это”

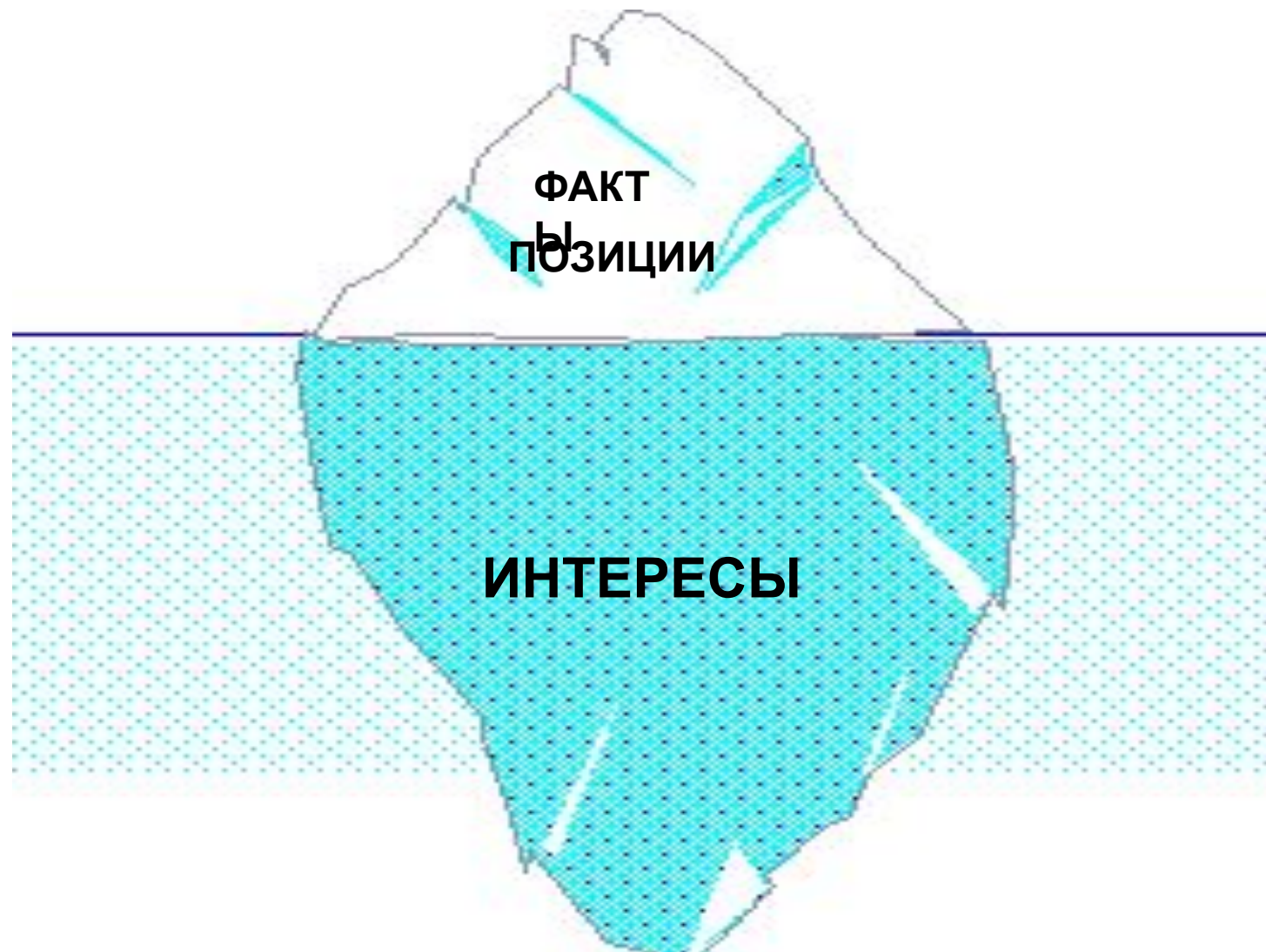


Интересы

Истинная причина, соответствует потребностям человека

“Почему хочу?”

ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ (ВОСПРИЯТИЕ)



Выяснение позиции

Искусство задавать вопросы

- ✓ Вопрос привязка.
- ✓ Альтернативные вопросы.
- ✓ Закрытые вопросы.
- ✓ Открытые вопросы.
- ✓ Вопрос – вовлечение.
- ✓ Переключающие вопросы.



Эффективные вопросы:

Открытые вопросы:

Кто, Что, Где, Когда, Как, Почему

- Помогают получить информацию
- Помогают выйти из ситуации тупика
- Показывают, что вас интересует мнение другой стороны доверие и желание сотрудничать

Косвенные вопросы:

Вы могли бы рассказать мне (чуть больше) о ...

- дипломатичны, вежливы доверие

Менее эффективные вопросы:

Закрытые вопросы: *Вы думаете, что...?*

- Дают возможность сказать **НЕТ**

Альтернативные вопросы: *Вы думаете, что... или... ?*

- Слегка подталкивают собеседника к ожидаемому ответу

- Исключают все другие возможности

Закрытые Открытые

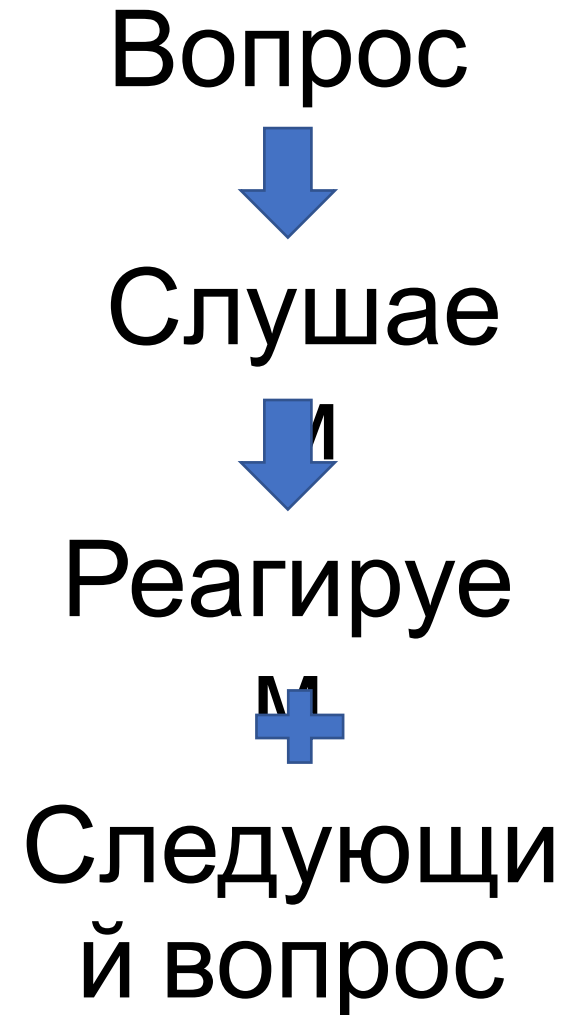
вопросы

- Это важно для вас? → • Почему это важно для вас?
- Вы хотите, чтобы мы предоставляли вам еженедельные отчёты? → • На ваш взгляд, как было бы лучше организовать отчётность?
- Вы уверены, что это так? → • Подскажите, откуда эта информация?
- Вы пробовали найти другое решение? → • Как вы пробовали решить эту проблему?

Эффективная последовательность вопросов



Как вовлечь людей:



Проведение встречи

Презентация возможностей

3 компонента
презентации

Х характеристики

П ка
преимущест

В ва
ВЫГОД
а



Восприя ие

НЕ ТО, ЧТО ГОВОРИТСЯ, А ТО, ЧТО
УСЛЫШАНО.

НЕ ТО, ЧТО ПОКАЗЫВАЕТСЯ, А ТО, ЧТО
УВИДЕНО.

НЕ ТО, ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТСЯ, А ТО, ЧТО
ПОНЯТО.

**Делайте выгоды очевидными.
Говорите о них**



Основывайте свои предложения на потребностях и интересах оппонента.

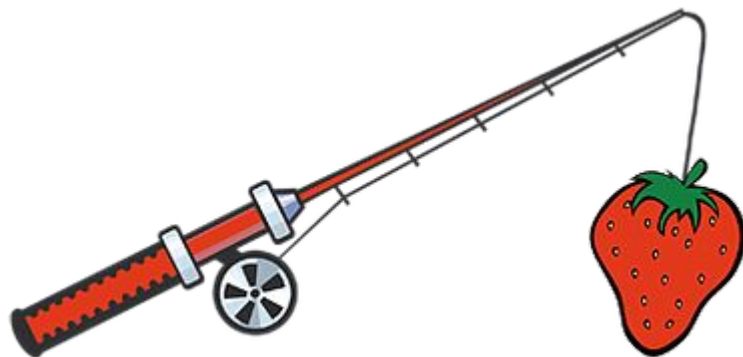
1. Поставьте себя на место собеседника
2. Используйте критерии собеседника
3. Покажите **ВЫГОДУ** для другой стороны

Как показывать ВЫГОДУ:

- Для **вас** это значит, что ...
- Это увеличит **ваши** ...
- Это позволит **вам** ...
- Это сэкономит **вам** ...
- Это сократит/увеличит **ваши** ...
- Это создаст благоприятные условия для **вашего** ...
- Благодаря этому **вы** получите...
- Это приведёт **вас** к ...

*Лично я люблю клубнику со сливками,
а рыба любит червяков, когда я иду
на рыбалку, чтобы поймать рыбу, я
думаю не о том, что я люблю, а о
том, что любит рыба.*

Д. Карнеги



Присоединение к мнению

- **Позитивная эмоциональная реакция, принятие:**

Хорошая мысль!

- **Согласитесь с той частью идеи, которая для вас приемлема:**

Согласен, что скорость в этом процессе очень важна.

- **Добавьте свою мысль:**

Кроме этого нам, нам ещё нужно чтобы решение было простым, а этот вариант быстрый при этом сложно реализуемый. Как насчёт ...

Способ не согласиться с предложением:

Присоединение

Понимаю, о чём вы говорите ...
Я понимаю, почему вы так думаете ...
...

Это была бы неплохая идея для...
Действительно, соглашусь, что ...

Я понимаю важность ...

Ведение

... и ...

... и при этом ...

... с другой стороны ...

... также ...

... ~~однако~~ ...

... ~~но~~ ...

Методы ведения деловых переговоров

- **жесткий подход** – стороны изначально занимают излишне жесткую позицию, изменить которую намерены лишь в крайних случаях; такой метод редко бывает эффективен, он создает благоприятную почву для уловок, ведет к напряженности и иногда – к разрыву отношений; жесткое доминирование ведет к конфронтации сторон.
- **позиционный торг** – стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности; такой метод тоже малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатов, большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами;
- **мягкий подход** – стороны занимают дружелюбные позиции, избегают споров и конфликтов, но в то же время не идут на бесконечные уступки в ущерб себе;
- **принципиальные переговоры, или переговоры по существу** – наиболее эффективный метод достижения соглашения между договаривающимися

«Принципиальные» переговоры

или переговоры «по существу», предполагают объективную оценку каждой позиции и вынесение согласованного решения, направленного на максимальное удовлетворение интересов сторон во имя общего дела.

Их эффективность достигается при условии реализации следующих положений:

- Разделите личностные мотивы и деловые интересы.
- Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
- Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.
- Настаивайте на том, чтобы результаты были соотнесены с объективными критериями и нормами.

Другая классификация

- **вариационный метод**, который предполагает поиск ответов на следующие вопросы: в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, какие аргументы необходимы для ответа на вопросы партнера, какие предложения партнера следует обязательно отклонить;
- **метод интеграции**, который предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общности взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей взаимовыгодного сотрудничества;
- **компромиссный метод**, при котором согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований взаимно уступая друг другу

Успешная переговорная технология: метод конструктивных переговоров или Гарвардский метод

- Метод предлагает применять жесткий подход к рассмотрению существа дела, и мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.
- Он категорически исключает манипулирование и грубое использование фактора преимущественного положения какого-либо участника.
- Конструктивные переговоры дают возможность быть справедливым, и одновременно защищают от возможной недобросовестности других участников.

Принципы КОНСТРУКТИВНЫХ переговоров

Первый принцип Гарвардского метода:



Отделяйте людей от проблем

На практике это правило означает, что участники должны **воевать не друг с другом, а все вместе – с проблемой.**

Ценность проблемы вызывает всегда сильные эмоции, вынуждает участников занимать противоположные позиции и отстаивать их, проявляя беспощадность к другой стороне, что ухудшает ситуацию, воспринимается как оскорбление и не дает возможность выработать устраивающее все стороны решение.

Выход– не начинать войну друг с другом за принятие своей позиции, а всем вместе обратить внимание на общую проблему.

Принципы конструктивных переговоров

Второй принцип Гарвардского метода:



Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях

Позиция – это сформулированные, выраженные словесно и эмоционально требования одной из сторон

Интересы- это преобладающие в данный момент потребности и опасения, которые мотивируют людей к определенным действиям.

Интересы прячутся за позициями, то есть выраженными требованиями, но **ориентироваться надо на интересы!**

Переход от позиций к интересам

- Переход от обсуждения позиций к обсуждению интересов невозможно сделать моментально, эмоции участников обычно делают невозможным переход к объективному, спокойному обсуждению.
- Даже полезно сначала дать высказаться участникам, «выпустить пар». Однако после этого все равно придется перейти от субъективного и эмоционального подхода к объективному и эмоционально нейтральному.
- Для того, чтобы подобный переход состоялся, необходимо пройти ряд промежуточных ступеней.

Например, анализ позиций участников, затем – корректировка позиций, постепенное понимание других участников – хотя понимание не означает согласие, но оно сокращает зону конфликта.

Самому надо избавиться от излишней подозрительности, от негативного настроения. Нужно отказаться от обвинений, и говорить о проблеме отстраненно от упоминания конкретных людей или организации, с которыми идет разговор.

Принципы конструктивных переговоров

Третий принцип Гарвардского метода



Прежде чем окончательно решить, как поступить, необходимо найти и рассмотреть варианты, которые бы служили взаимной выгоде

- Необходимо заинтересовать другую сторону в конечном результате, мотивировать их к достижению согласия. Этому будет служить то понимание партнера, которое должно выработаться в результате предварительного анализа и в процессе ведения переговоров.
- При этом процесс выработки общего решения должен быть совместным, все стороны должны быть вовлечены в него.
- Свои интересы также надо убедительно разъяснить и аргументировать.
- Предложения должны соответствовать не только своим интересам, но и интересам и ценностям другой стороны.
- Необходимо несколько взаимовыгодных вариантов
- Очень важно на этом этапе концентрироваться на будущем, на предложении такого решения, которое позволит достичь необходимой цели в будущем, а не на прошлом.

Принципы конструктивных переговоров



• Четвертый принцип Гарвардского метода

Критерии оценки предлагаемых решений должны быть объективными, и на этом можно и нужно настаивать

Примеры объективных и справедливых критериев:

- рыночная стоимость;
- существующий прецедент;
- научная независимая оценка;
- профессиональные стандарты;
- эффективность;
- расходы;
- моральные стандарты;
- равноправие сторон;
- взаимная выгода.

*Предложить
объективный критерий
для оценки предлагаемых
решений*

*Предложить
справедливую процедуру
для разрешения
проблемы*

Важные Правила Торга

- **Никогда не принимайте первое предложение**
- **Всегда дорого отдавайте уступки**
- **Никогда не предлагайте первым основную уступку**
- **Всегда оставляйте пространство для маневра**
- **Делайте уступки постепенно и неохотно**
- **Не давайте ничего взамен, если не просят**
- **Не давайте многое за малое**
- **Обесценивайте уступки другой стороны**
- **Не делайте 80% уступок за 20% времени**
- **Не защищайте свою позицию, а влияйте и убеждайте**
- **Делайте записи и суммируйте достигнутое**

Настойчивость



Волевое качество личности, умение добиваться поставленной цели, преодолевая внешние и внутренние трудности

Как только вы встанете на нашу точку зрения, мы с вами полностью согласимся.

Моше Даян

Личные качества.

“...Идеальный переговорщик должен обладать быстрым умом, но неограниченным терпением, уметь притворяться, но не лгать, вызывать доверие, не доверяя другим, быть скромным, но напористым, обладать шармом, не поддаваясь чарам других людей...”

Ф.Чарльз Икл

НЕДОСТАТКИ В СТРАТЕГИИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ

НЕДОСТАТКИ

«Холодный запуск»

Партнер вступает в переговоры, не обдумав в достаточной степени их необходимость и цель, а также сложности и возможные последствия.

«Отсутствие программы»

У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований.

«Главное, чтобы меня это устраивало!»

Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ.

РЕКОМЕНДАЦИИ

В этом случае за ним лишь «ответный ход», то есть он будет реагировать, а не действовать, не от него будет исходить инициатива.

Разумнее вести переговоры, имея в голове или на бумаге различные варианты действий.

Подобные несовпадения интересов, зачастую вызываемые узковедомственными или просто эгоистичными соображениями, блокируют собеседника, отбивают у него охоту вести переговоры вообще.

1. Воспринимать друг друга вне контекста «друзья-противники»

2. Видеть цель переговоров в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии

3. Отделять споры между людьми от решаемых задач

4. Лучше быть мягким с людьми и жестким к проблеме

5. Действовать независимо от доверия или недоверия

6. Изучать интересы сторон

7. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях

РЕКОМЕНДАЦИИ И ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

8. Настаивать на использовании объективных критериев

9. Не устанавливать на переговорах «нижней границы»

10. Продумать возможность взаимной выгоды

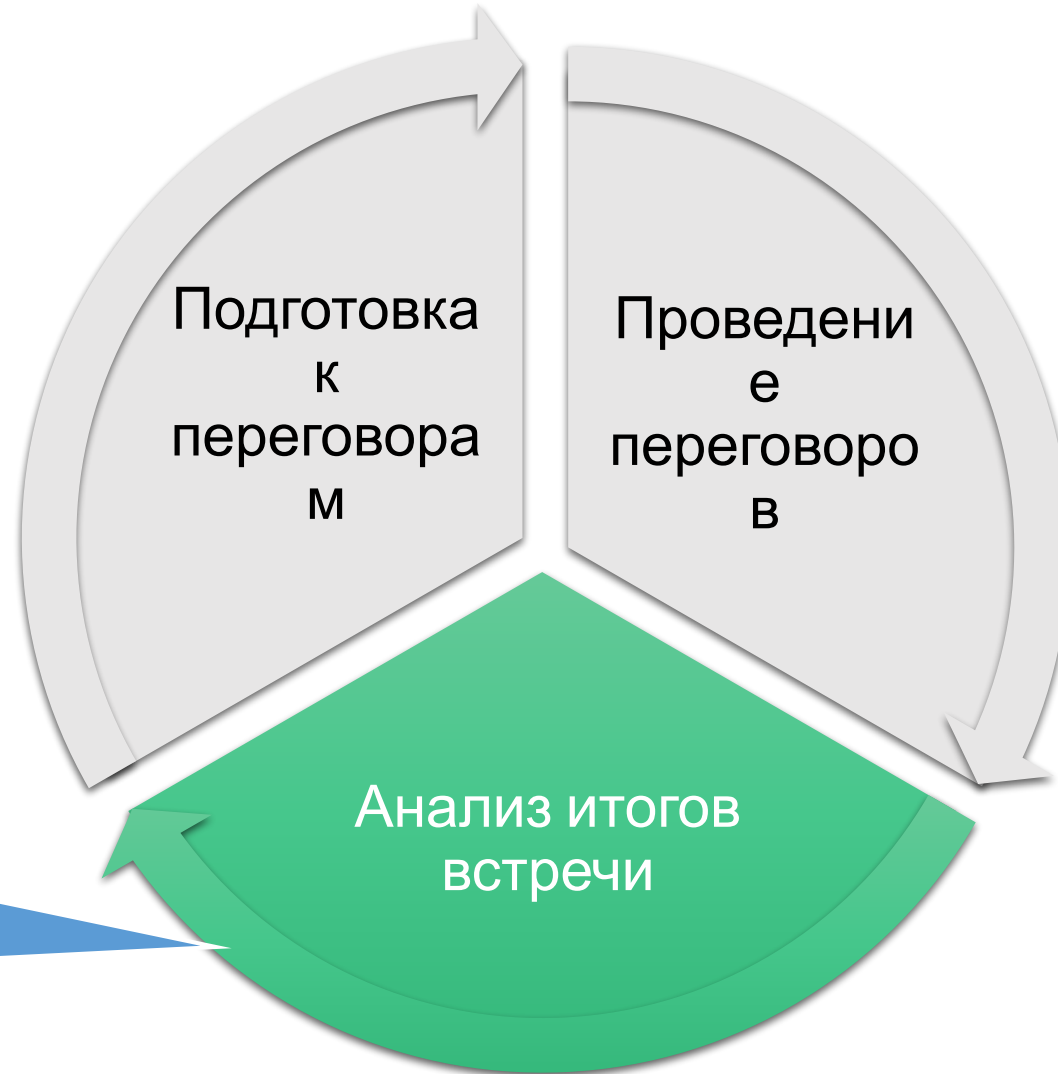
11. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже

12. Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму

13. Стараться достичь результата, основанного на нормах, которые зависят от воли сторон



Этапы эффективных переговоров



- Анализ встречи
- Самоанализ
- Планирование

3

3 вопрос. Анализ итогов переговоров.

Самоанализ

- Что получилось отлично?
- Что необходимо улучшить?



Анализ встречи



- **Насколько достигнута цель переговоров?**
- **Что помогло в достижении?**
- **Что мешало?**
- **Чем я помог собеседнику?**

Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Преследует следующие цели:

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

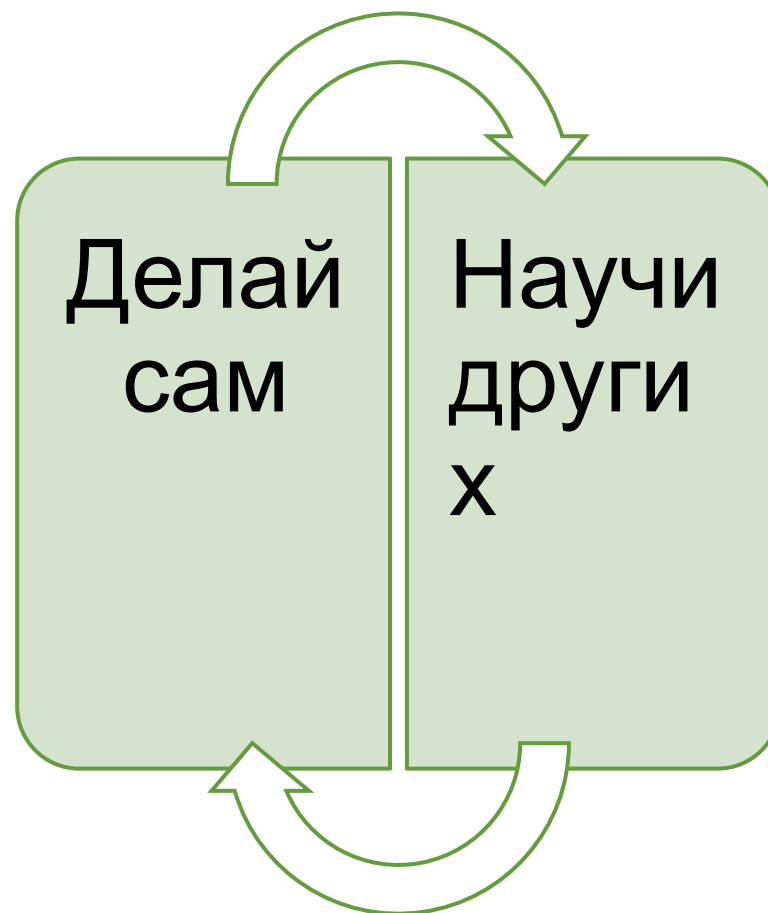
Способы оценки достигнутых в процессе переговоров соглашений

Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд **критериев**:

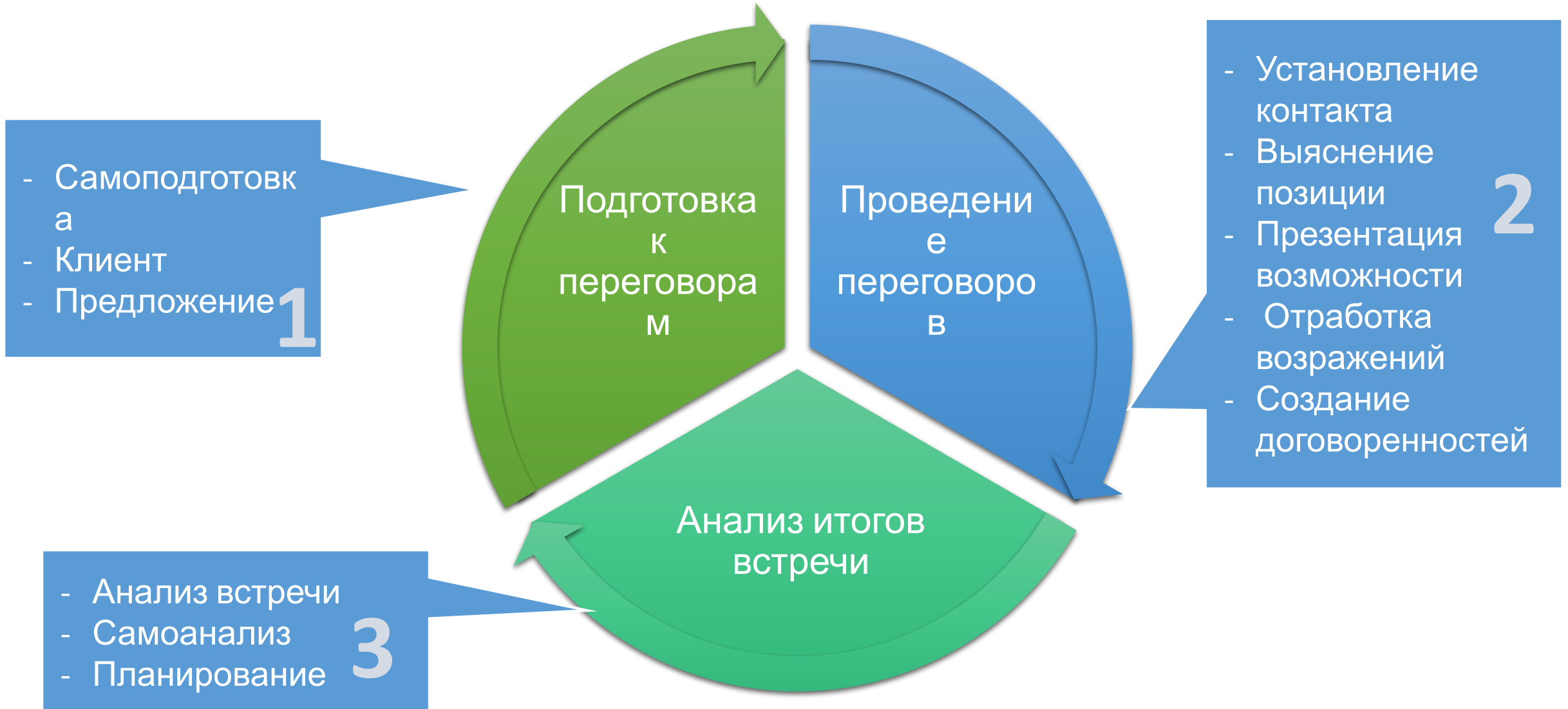
- 1. степень решения проблемы.** Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы.
 - 2. субъективные оценки переговоров и их результатов.** Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы.
 - 3. выполнение условий соглашения.** Даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.
- Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров — включение в соглашение **плана по его реализации**. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

3 этап. Анализ итогов встречи

Всего два действия



Этапы эффективных переговоров



**Подготовительный
(докоммуникативный) этап**

1. Всесторонний анализ проблемы, сбор информации. Определение цели и задач участия вашей стороны в переговорах.

2. Создание системы аргументации, выработка вариантов решений.

3. Составление проекта итоговых документов.

4. Организационные вопросы проведения переговоров (место встречи, состав делегации, финансовое обеспечение и т.д.).

5. Пройти все этапы подготовительной работы с позиции другой стороны.

**Дискуссионный
(коммуникативный) этап**

1. Представление сторон друг другу. Размещение делегаций в пространственной среде.

2. Изложение проблем и целей, уточнение позиций сторон.

3. Дискуссионное обсуждение, согласование интересов.

4. Подведение итогов и принятие решений.

**Рефлексивный
посткоммуникативный) этап**

Анализ эффективности проведенной подготовки и результатов достигнутых договоренностей.

4 вопрос. Национальные стили ведения переговоров



АМЕРИКАНСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности:

- высокий профессионализм участников,
- стремление обсудить общие подходы и детали выполнения,
- следование своим правилам
- быстрое реагирование на новую информацию,
- настойчивые попытки реализовать свои цели,
- предпочтение торгового стиля переговоров



Американский стиль: рекомендации

1

Четко сформулировать выгоду переговоров с данными партнерами.

2

Связать свои предложения с целями американских партнеров и с возможностью помочь им в достижении этих целей.

3

Высказывать только реальные и конкретные предложения.

АНГЛИЙСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности:

- прагматический подход к делу,
- умение избегать конфликтных ситуаций,
- соблюдение ритуала делового общения,
- большое значение имеет длительность взаимоотношений с партнерами.



Английский стиль: рекомендации

1

Перед началом переговоров надо уточнить информацию о характеристиках рынка, о фирме - участнике переговоров

2

В самом начале переговоров следует продемонстрировать свое доброе расположение к партнерам

3

Вопросы должны быть корректными

4

Для определения позиции фирм важно учитывать торгово-политический фактор

5

Полезно установить длительные деловые контакты и закрепить их дружескими взаимоотношениями

ФРАНЦУЗСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности

- предпочтение коллективных обсуждений проблемы,
- необходимость предварительных договоренностей,
- ориентация на логические доказательства и общие принципы,
- сочетание достаточно жесткого стиля переговоров и форм вежливого, учтливового поведения



Французский стиль: рекомендации

1

Стараться заранее обсудить
определенные вопросы

2

Заранее подобрать
убедительные аргументы и
доказательства

НЕМЕЦКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности

- педантичность и расчетливость,
- тщательная проработка своей позиции и последовательное обсуждение вопросов,
- пунктуальность и строгая регламентация поведения,
- требование соблюдать все пункты достигнутых соглашений



Немецкий стиль: рекомендации

1

Придерживаться точности и строго регламентировать поведение

2

Стремиться к ясности, четкости и краткости формулировок

3

Все предложения и замечания должны носить деловой и конкретный характер

4

Подбирать такие условия договоренностей, которые будут выполнены

ЯПОНСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности

- на большие уступки отвечают также большими уступками со своей стороны
- стараются избегать столкновения позиций
- к обсуждению проблемы и принятию решения привлекается большой круг лиц
- точность в процессе переговоров и в выполнении обязательств
- всегда внимательно выслушивают собеседника



Японский стиль: рекомендации

1

Разбирая человеческие проблемы, следует продемонстрировать доброжелательность и искренность

2

Не следует форсировать переговоры, если вначале обсуждаются незначительные вопросы

3

Следует изучить возможные нюансы выражения ответов «да» и «нет», правильно их распознавать и применять самим

КИТАЙСКИЙ СТИЛЬ

Основные особенности

- четкое разграничение всех этапов переговоров,
- определение статусов участников на начальном этапе и ориентация на участников с более высоким статусом,
- уступки делают в конце переговоров, в процессе переговоров могут оказывать разные формы давления,
- большое значение имеет выполнение договоренностей.



Китайский стиль: рекомендации

1

В состав участников надо включить высококвалифицированных специалистов для решения сложных технических вопросов

2

Подкреплять свою позицию грамотным анализом проблемы или обстановки и конкретными материалами.

3

Достигнутые договоренности надо одобрить со стороны руководства

В настоящее время все большую значимость приобретают *проблемы межкультурной деловой коммуникации.*

Быстрые темпы интернационализации экономики, ее глобализация, новые электронные средства коммуникации приводят к значительному расширению международных контактов, появлению большого количества совместных проектов, тесным взаимодействиям между представителями деловых кругов разных стран и континентов.

*При деловом общении представители разных культур действуют в соответствии со своими **культурными нормами и национальным менталитетом.***

*Знание и понимание этнокультурных особенностей участников делового общения является важнейшим условием **повышения его эффективности, плодотворного решения***

Льюис Р.Д. *Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию.*

Типы деловых культур

моноактивные культуры (американцы, англичане, немцы, шведы...)

Моноактивными исследователь называет культуры, в которых **принято планировать свою жизнь**, составлять расписание, организовывать деятельность в определенной последовательности, занимаясь только одним делом в данный момент.

Представители этих культур считают, что при линейной организации труда можно действовать более эффективно и добиться значительно больших результатов.

Основным способом коммуникации с представителями моноактивной культуры является диалог

□ полиактивные культуры (итальянцы, латиноамериканцы, арабы...)

Это – общительные, подвижные народы, которые привыкли делать множество дел одновременно, нередко не доводя их до конца. Они планируют очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент.

Полиактивных людей *не очень заботит пунктуальность*. Они считают, что реальность важнее, чем распорядок, устанавливаемый человеком, поэтому легко перестраиваются и часто меняют последовательность выполнения работ.

В полиактивной культуре, как и в моноактивной, основным способом коммуникации является диалог.

Когда вместе приходится работать людям, принадлежащим разным культурам, моноактивной и полиактивной, между ними может возникнуть взаимное непонимание, раздражение, что порой приводит к

□ реактивные культуры (японцы, китайцы, турки, финны...)

Их представители придают наибольшее значение вежливости и уважению. Они предпочитают молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны. Представителей этой культуры считают лучшими в мире слушателями.

Они организуют свою деятельность не по строгому и неизменному плану, а в зависимости от обстоятельств, реагируя на происходящие изменения. Практически они никогда не прерывают говорящего, а выслушав, не торопятся с ответом, не высказывают определенного мнения, пытаются прояснить намерения и ожидания говорящего.

В реактивных культурах предпочтительным способом общения является следующий: монолог – пауза – размышление – монолог. Представители реактивной культуры часто выражают свои мысли с недомолвками, считая, что слушатель остальное дополнит сам, редко используют имена, что придает дискуссии безличный, неопределенный характер.

В процессе делового общения носители реактивной культуры нередко прибегают к излюбленной тактике – умалению своих достоинств. Кроме того, они прекрасно владеют искусством невербальной коммуникации, редко бывают агрессивными и не стремятся к лидерству.

Россия представляет собой чрезвычайно сложный поликультурный исторический феномен.

Основную типологическую особенность российской культуры составляет ее **бинарный характер**.

Как подчеркивают многие исследователи, Россия - это страна великих контрастов, любой тезис относительно ее истории и культуры имеет и антитезис.

К национальным особенностям русских специалисты относят **склонность к коллективизму**, самопожертвованию, терпение, упорство, неравномерный ритм работы, способность в критический момент мобилизоваться и напрячь все силы, неуважительное отношение к закону.

Многие отмечают, что в основном это очень теплые, душевные люди, отзывчивые на добро и любовь.

УСПЕХОВ ВАМ !

