

# 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:

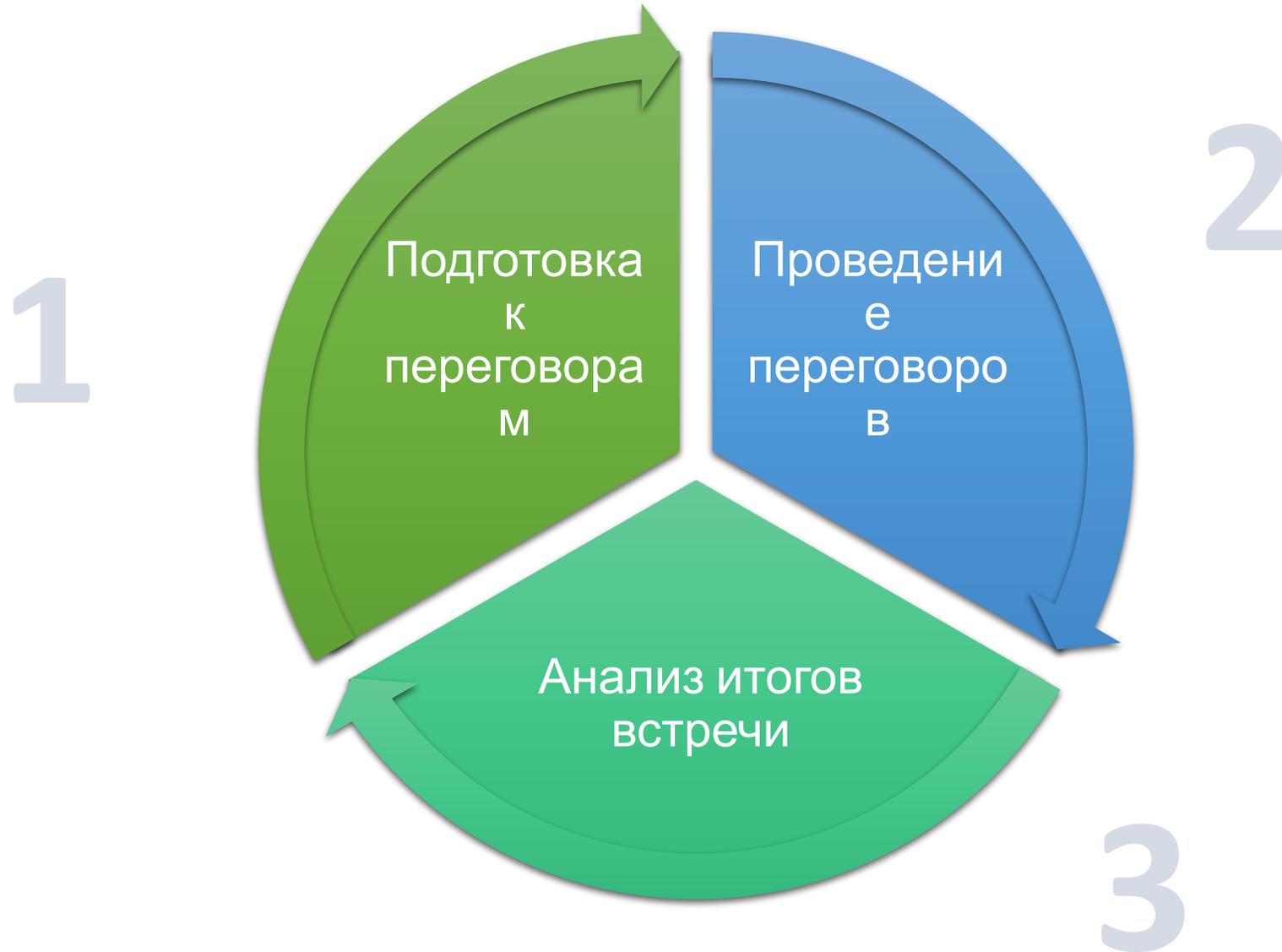
- имеют более официальный, конкретный характер;
- предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т. д.);
- предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов, которые имеются у сторон, и требуют от участников умения достигать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



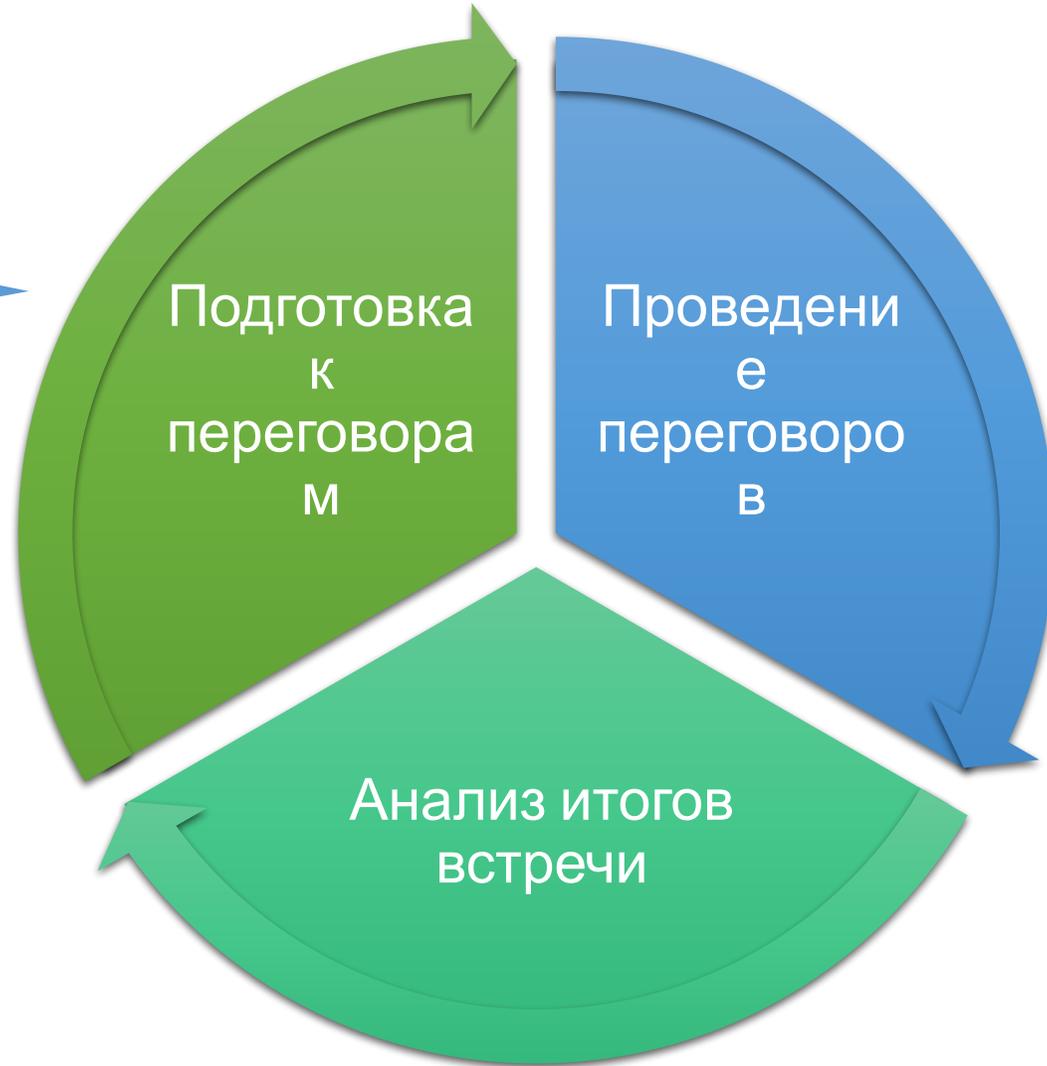
# Этапы эффективных переговоров



# 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

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

---

|  |  |
|--|--|
| <b>Предмет переговоров</b>                       |  |
| Что в качестве предмета переговоров предлагаю я? | Что в качестве предмета переговоров может предложить мой оппонент? |

---

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

# 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
- Стиль/ 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

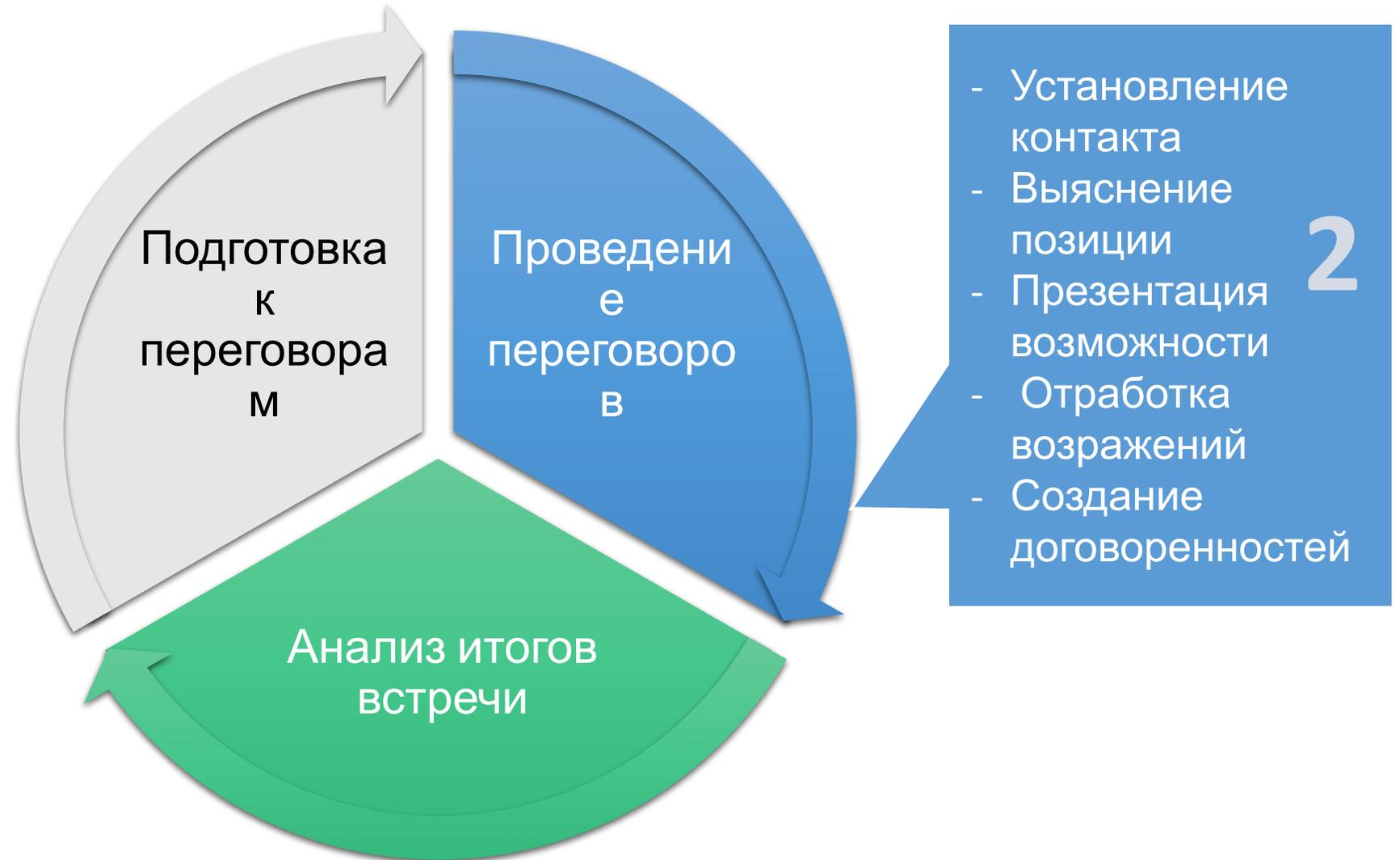
неуверенность

затормож

1 решения



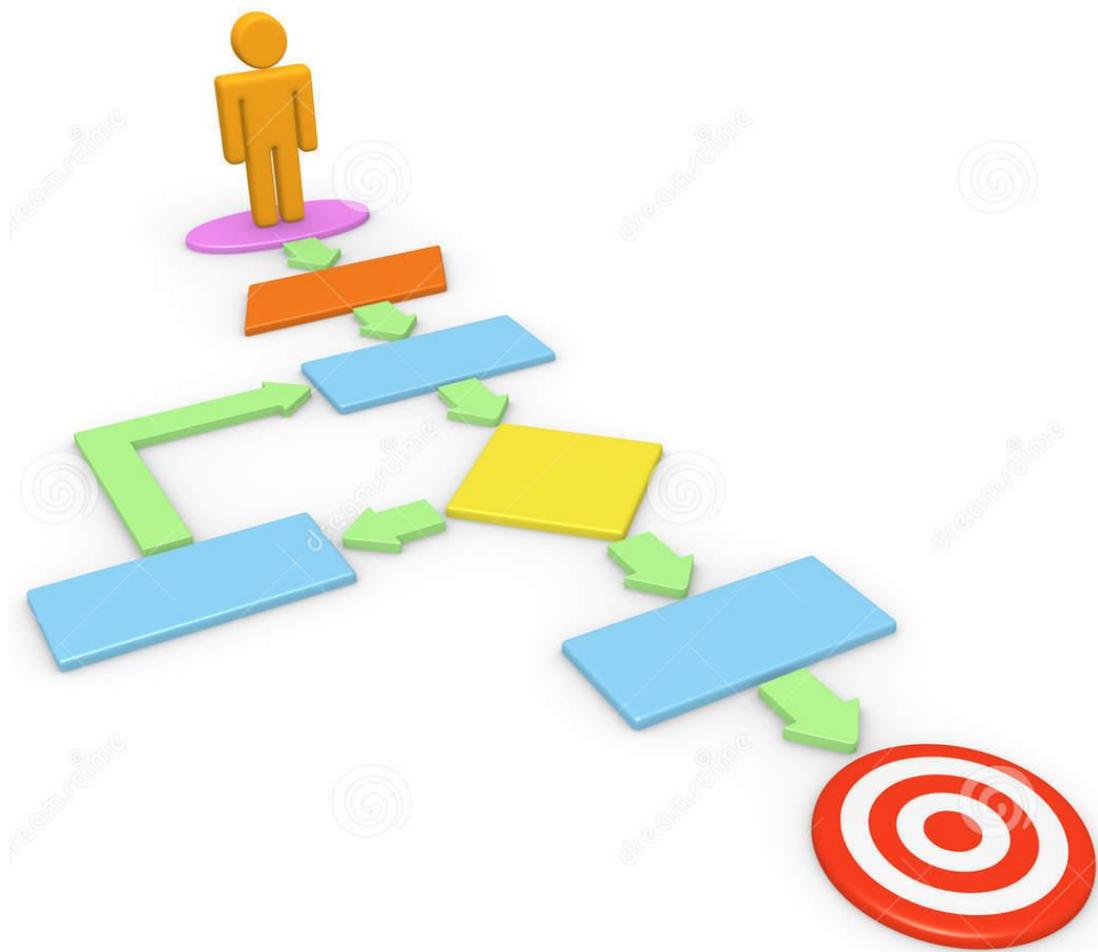
# Этапы эффективных переговоров



## 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.

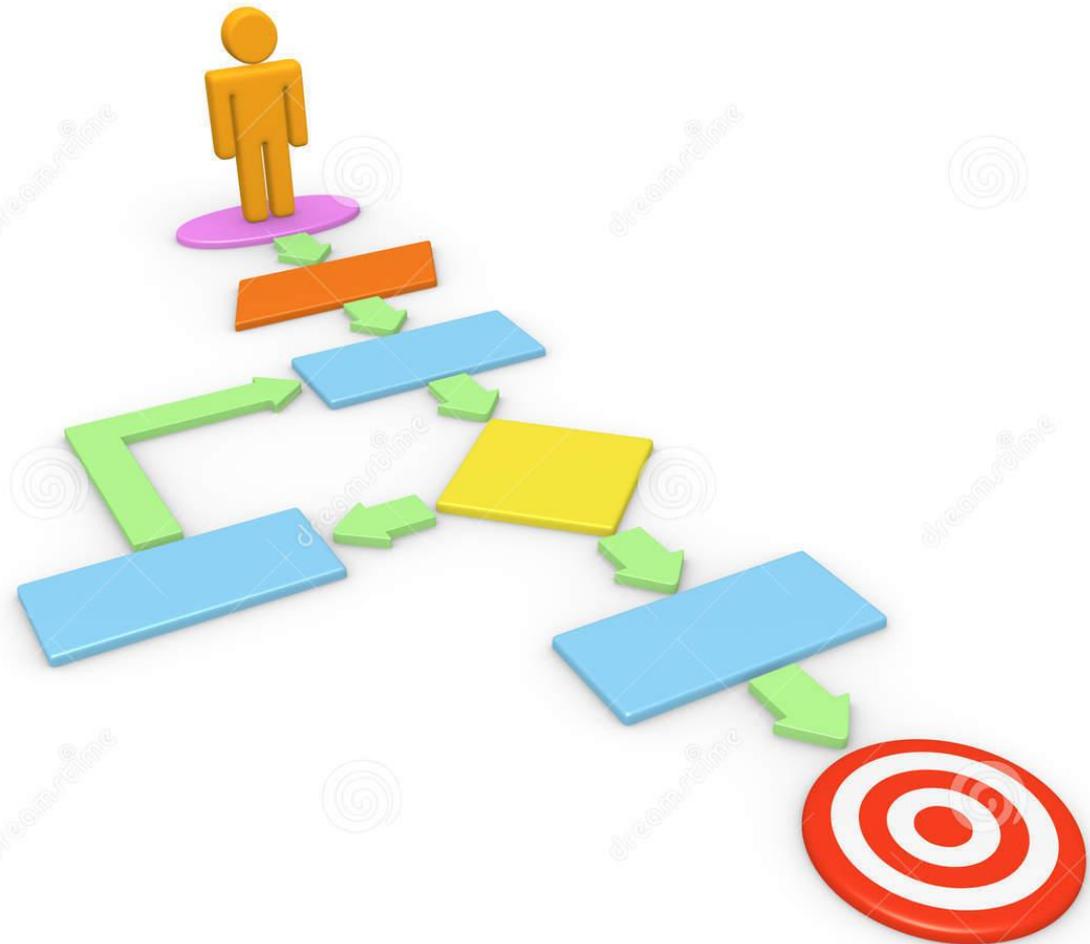
– это процесс, в ходе которого стороны **продвигаются** с их первоначально противоположных позиций в положение, когда может быть достигнуто **соглашение**.

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?

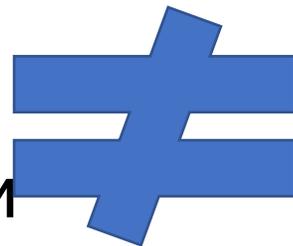
Важно различать позиции и интересы сторон, которые бывают скрыты за позициями. **Позиции** - это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров. **Интересы**, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют.

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

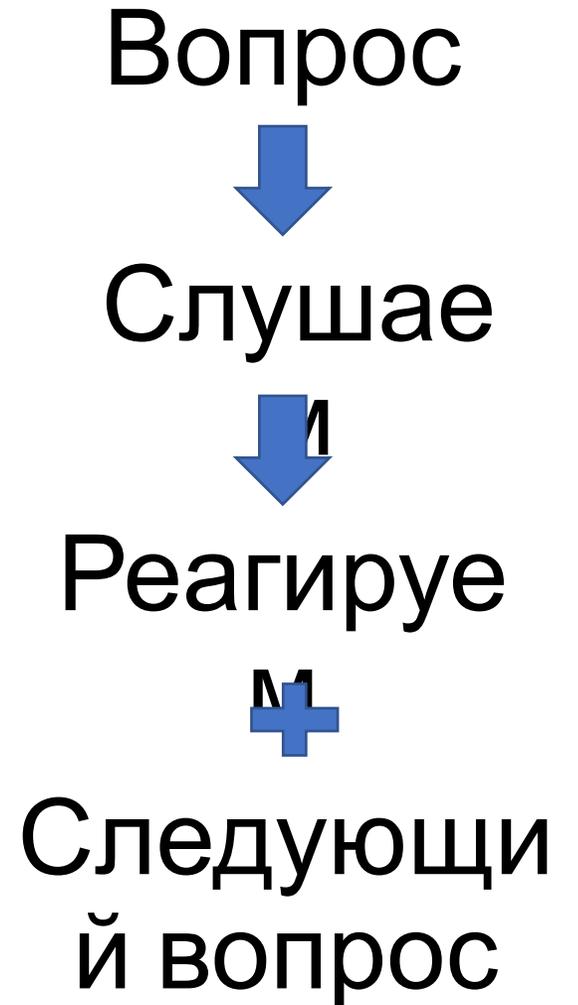
## вопросы

- 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

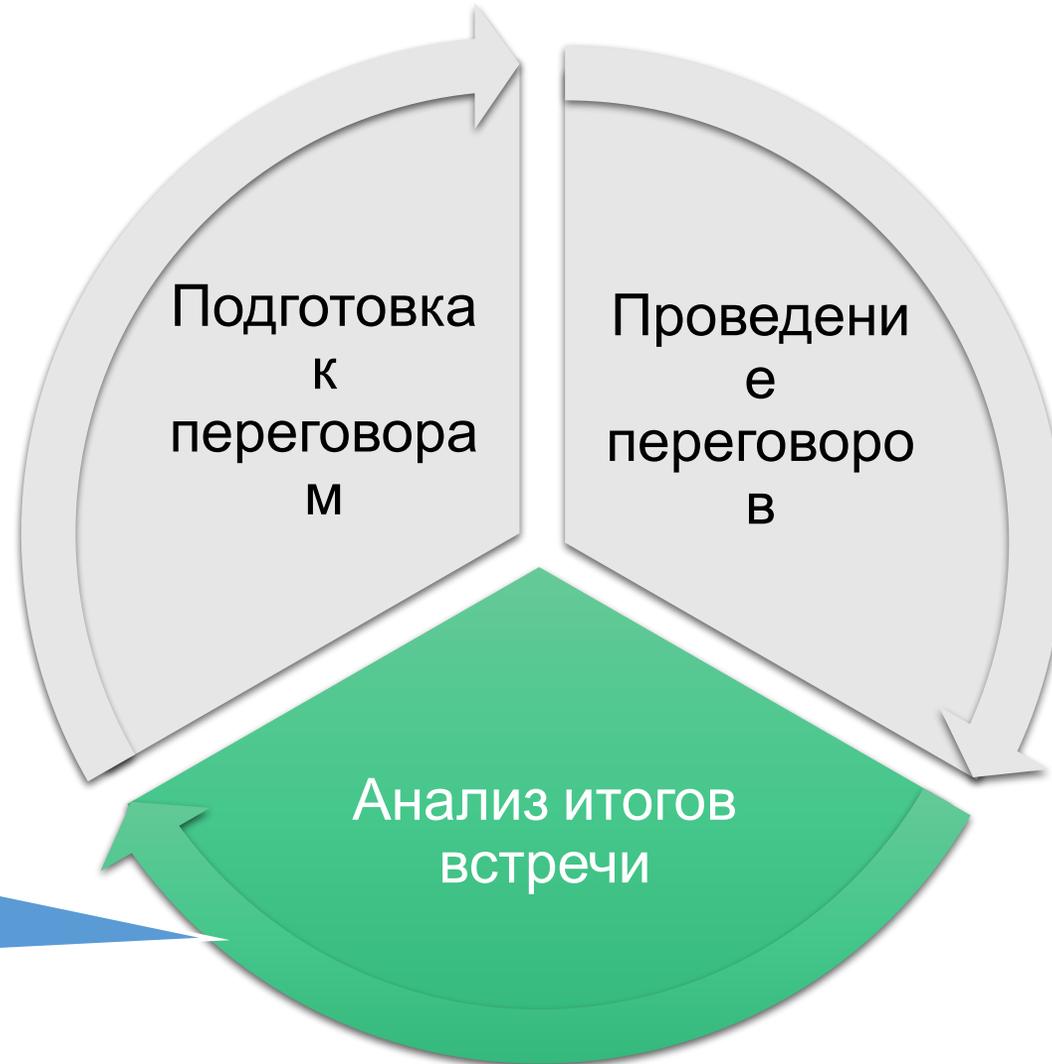
11. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже

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.

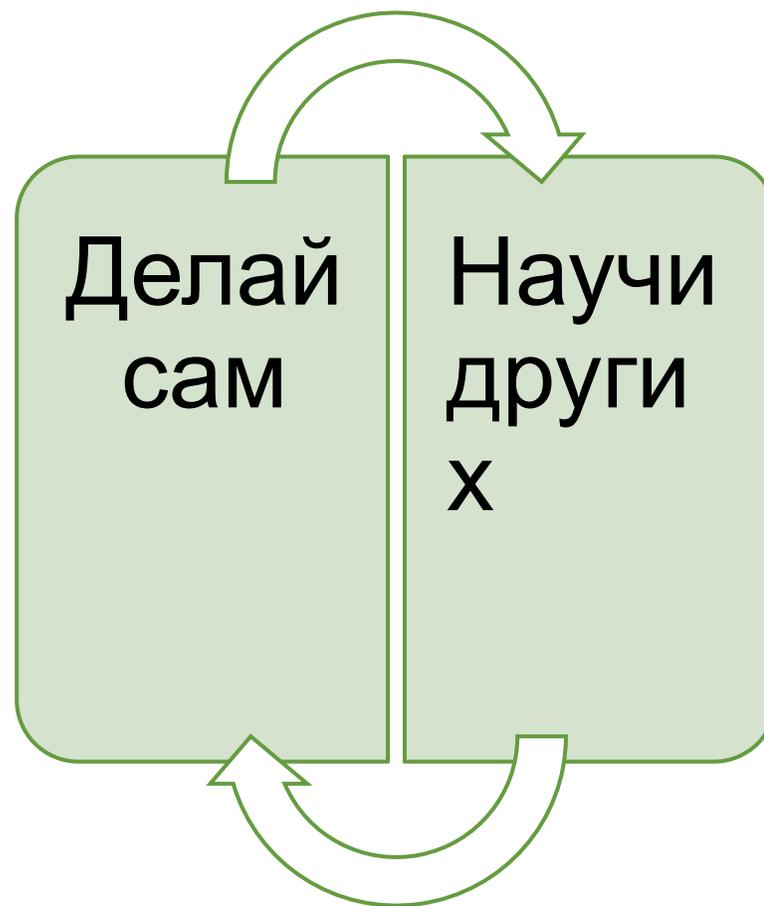
# Способы оценки достигнутых в процессе переговоров соглашений

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

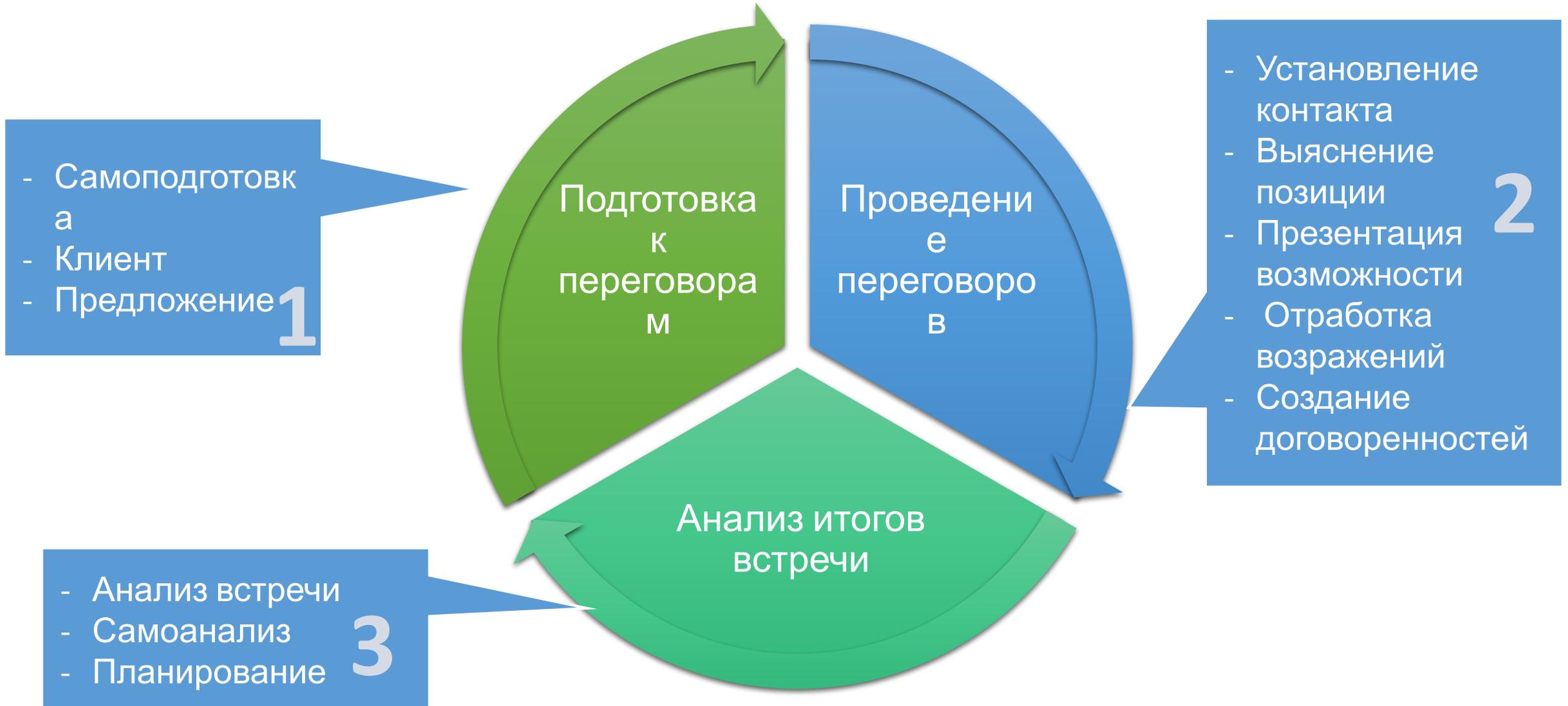
- 1. степень решения проблемы.** Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы.
  - 2. субъективные оценки переговоров и их результатов.** Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение 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 !**

