

## Контрольная работа по дисциплине «Деловые коммуникации в профессиональной сфере»

1. Посмотрите видеолекции «Коммуникативные качества речи. Часть 1» и «Коммуникативные качества речи. Часть 2». Какие ошибки в речи вы чаще всего допускаете? Почему? Приведите 3-4 примера в конкретных речевых ситуациях.

Чаще в устной речи чаще всего встречается нарушение орфоэпических, акцентологических и лексических норм.

Нарушение орфоэпических норм обусловлено использованием в речи неологизмов (логин//логин).

Типичное нарушение лексических норм связано с неправильным использованием паронимов (надеть/одеть; подпись/роспись). Также среди ошибок спонтанной речи можно выделить тавтологию и плеоназм (истинная правда; экспонаты выставки; сегодняшний день; сегодняшний день; ответная реакция).

Ответ:

Чаще в устной речи чаще всего встречается нарушение орфоэпических, акцентологических и лексических норм. Нарушение орфоэпических норм обусловлено использованием в речи неологизмов (логин//логин). Типичное нарушение лексических норм связано с неправильным использованием паронимов (надеть/одеть; подпись/роспись). Также среди ошибок спонтанной речи можно выделить тавтологию и плеоназм (истинная правда; экспонаты выставки; сегодняшний день; сегодняшний день; ответная реакция).

2. Посмотрите видеолекцию «Стил в деловых коммуникациях». Какие три качества хорошей речи, на ваш взгляд, являются самыми важными? Ответ аргументируйте, приведите 3-4 примера.

Ответ:

Среди качеств хорошей речи, на мой взгляд, наиболее важны: принцип доброжелательности, принцип пунктуальности, принцип внешнего вида- принцип доброжелательности. Доброжелательность позволяет создать комфортную атмосферу. Уместное использование улыбки влияет на тембр, интонацию, располагает собеседника и позволяет добиться положительного результата переговоров. Очень важно уметь открыто и искренне улыбаться окружающим его людям. Это непременно отразится на удачном ведении бизнеса, стремительном профессиональном росте, улучшении отношений в коллективе. Использование во время деловой коммуникации принципов доброжелательности позволяет снизить возможность возникновения конфликтных ситуаций. Пример 1. Покупатель в магазине раздражен, продавец не реагирует на агрессию, а, доброжелательно улыбаясь, консультирует или предлагает свою помощь. Подобное поведение работника магазина поможет подавить агрессию и значительно снизит ее рост.- принцип пунктуальности. Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Во время переговоров, публичных выступлений необходимо учитывать регламент. Пример 2. Во время конференции или заседания регламент выступления участника - 5 минут. Если данный регламент нарушается одним из выступающих, то это дополнительно потраченное время либо увеличивает длительность всего мероприятия, либо вынуждает сократить выступление другого участника. Подобное поведение неуважительно по отношению к остальным участникам.- грамотность. Грамотный литературный язык, как правило, является показателем профессионализма.

4. Опираясь на материалы видеолекции «Психологическая сторона убеждающей речи», дайте развернутый ответ на вопрос о том, что такое топос, какие виды топосов существуют и как их можно использовать.

Ответ:

Итак, если нам нужно отыскать наиболее подходящий для этой аудитории топос любого уровня, мы должны апеллировать к благу этих людей, а для этого постараться ответить себе на такие вопросы:

– Что считает **полезным, выгодным** эта аудитория? (**прагматический топос**) *"Обязательно обратитесь к врачу! Никакие целители не смогут вылечить вашу дочь. Разве вы не знаете, что сейчас под маркой магов и колдунов выступает большое число разных мошенников. Только нашей поликлиникой зафиксировано два случая смерти детей, ставших жертвами целителей-шарлатанов. Не рискуйте здоровьем ребенка! Лечитесь у специалистов!" (Устная речь)*

– Что считает **интересным, каких убеждений и взглядов** придерживается эта аудитория? (**интеллектуальный топос**) *"Слово — необходимое составляющее мастерства учителя. Без умения вести культурный диалог, диспут, общение невозможны педагогика сотрудничества, демократизация школьной жизни. В книге рассказывается не только о том, как педагогу самому овладеть секретами убеждающей речи, ораторским искусством, но и как научить этому детей." (Аннотация)*

– Что считает **приятным** эта аудитория? (**эмоциональный топос**) *"Позвоните нам, и вы узнаете, что такое отдых в Анталье. Пятизвездочные отели, ласковое лазурное море, песчаные пляжи, превосходное обслуживание. Всем этим вы сможете насладиться, если обратитесь к нам!" (Реклама)*

– Что считает **нравственным** эта аудитория? (**морально-этический топос**) *"Я хочу обратить внимание Съезда на первый и единственный, на мой самый серьезный факт, который имел место в Сумгаите. Сразу после обращения М.С. Горбачева к народам Азербайджана и Армении армянский народ вышел с лозунгами "Ленин. Партия. Горбачев.", в ответ последовала худшая, жесточайшая реакция в Сумгаите, которая унесла многие жизни. Такого не происходило ниши страны никогда еще не было разве что в годы вражеского нашествия. В Сумгаите были многочисленные насилия, убийства, выжигания крестов, погромы. И я считаю, что Съезд должен этот вопрос очень серьезно рассмотреть." (Г.С. Игитян)*

– Что считает **прекрасным** эта аудитория? (**эстетический топос**) *"Едва ли кто-нибудь может сказать, что однажды увидев море, он забыл его. Более того, море продолжает звать к себе, оно является в сновидениях, в мечтах и думах. И сколько бы ни прошло лет, каждый из нас, вновь увидев море, потрясен его жизненной силой, игрой волн, неукротимым ритмом движения. Море и небо — вот поистине колдовской калейдоскоп самых фантазмагорических сочетаний колеров, бликов и пятен." (И.В. Долгополов)*

Отметим еще раз, что интерес, а тем более польза и удовольствие определяются с позиции аудитории, что далеко не всегда совпадает с объективно оцениваемым наличием пользы или удовольствия

Конечно, в жизни редко можно встретить какой-нибудь топос в чистом виде. Очень часто полезное кажется интересным, а прекрасное приятным. Поэтому оценить однозначно имеющийся топос обычно бывает довольно сложно. Однако эти вопросы полезно задавать в тех случаях, когда оратор готовит речь, ищет топосы для будущего выступления. Итак, поиск топосов — это содержательный отбор аргументов, основывающийся на той системе ценностей, которая принята в данной аудитории.

Обратим внимание еще раз на последовательность действий оратора. Сначала определяется задача речи, например: хотим убедить аудиторию, что строительство моста через Волгу в Волгограде полезно. (Почему полезно?) Тезис: Строительство моста приведет к укреплению экономического положения области, экономически выгодно для

области. Эта общая мысль может быть аргументирована разными способами в зависимости от конкретных ценностных ориентиров аудитории. Так, в комитете по бюджету в основу аргументации разумно положить топос: взимание пошлин за провоз грузов по мосту приведет к пополнению бюджета, укрепит финансовое положение области; в комитете по промышленности: увеличение грузопотока из Средней Азии приведет к притоку дешевого сырья в область и, следовательно, будет способствовать развитию промышленности. Если оратору известно, что у слушателей есть дачи в Заволжье, он будет говорить о развитии транспорта в этом районе, которое позволит легче и быстрее добираться в дачные массивы и т. д. Эти мысли еще не являются аргументами, а лишь их концептуальной основой. Далее на базе топоса создаются аргументы, придающие этой мысли конкретный и наглядный вид. Так, топос о развитии промышленности в области может быть воплощен в *статистические данные* о планируемых поставках, *сравнением* с другими областями, где такие трассы уже были проложены, *мнениями* экономистов и производственников и т. п. Чем объемнее и сложнее речь, тем больше разделены понятия тезис-топос-аргументы; напротив, чем меньше и проще речь, тем более тезис совмещается с топосом. Однако в теоретическом смысле они должны рассматриваться отдельно, поскольку тезис — это мысль для себя (почему я считаю, что это правильно), а топос — это мысль для аудитории (почему аудитория должна с этим согласиться). С другой стороны, существует специальный вид эмоциональных аргументов — психологические аргументы, — который призван напрямую воплощать топосы в воздействующей речи. Например, прагматический топос о пользе лично для слушателей от строительства моста может быть реализован с помощью аргумента к выгоде. Таким образом, тезис и доводы — это формальные компоненты структуры аргументации, в то время как топос — это идея, ценностное суждение, которое в небольшой речи может совпасть с тезисом, тогда как психологическим аргументом, а может и ни с чем не совпасть, оставаясь в подтексте. Ср., например:

*Второй человек приходил в камеру Вайса только по пятницам — в день, когда в тюрьме провозились кзруци. Войдя в камеру, он прежде всего проверял, достаточно ли крепко связаны руки у заключенного. Потом сходил в душ, аккуратно клал его на табурет, засучивал рукава и, натянув перчатки из толстой кожи, молча, опытно, так, чтобы смертельно не искалечить, бил Вайса в продолжении десяти минут. Садился, отдыхал, а потом повторял все снова. Перед уходом спрашивал:*

— Ну? — И уходил, небрежно бросив: — До следующей пятницы.

*Пока палач отдыхал, присев на койку, Вайс, изнеможенно опираясь о стену, боясь отойти от нее, чтобы не упасть, еле двигая разбитыми губами, рассказывал случаи об исключительной преданности собак своим хозяевам, об их уме и удивительной способности чутко улавливать настроение человека. Однажды он заметил в кармане пиджака своего истязателя собачий ошейник с поводком и решил попытаться смягчить булыжник его сердца разговорами о животных. Но тот только молча слушал, потом со вздохом подымался и снова начинал усердно трудиться над Вайсом. После трех недель посещений низкорослый, закончив сеанс, объявил:*

— Ну-с, все. — Протянул Вайсу руку, спросил шепотом: — Заметили, никаких внутренних органов не повредил? А почему? Действительно, как и вы, имею ту же слабость. Из всех живых существ предпочитаю собак. (В. Кожевников)

Хотя этот пример остается за рамками делового общения, считаем возможным его привести, поскольку здесь наглядно видна разница между понятием топос, с одной стороны, и понятиями тезис и аргумент, с другой. Любовь к собакам — это лишь идея (топос), способствующая поиску взаимопонимания. Она в данном случае находится в подтексте и воплощается в информационной речи, где тезис "собаки преданы своим хозяевам" аргументируется примерами из жизни.

Для построения риторической аргументации сначала определяется ценностная система слушателей, затем отбираются те ценности, которые являются особенно важными

в связи с темой речи и ситуацией общения, на их основе создается топос, который в дальнейшем используется в речи. Именно с позиции ценностей данной аудитории оценивается и степень удачности аргументации, поскольку такая оценка никогда не бывает универсальной. Ср.: "Матрос Железняк закрыл Учредительное собрание, заявив: "Я получил инструкцию довести до вашего сведения, что все присутствующие должны покинуть зал заседаний, потому что караул устал". (См. газету «Вперед» от 8 (21) января 1918 года). Логика, анализируя это высказывание, отметит, что основание ("караул устал") является совершенно недостаточным для предлагаемого действия, т. е. отметит логическую ошибку. Риторика же прежде всего задастся вопросом о системе ценностей, в рамках которой может быть оценено это высказывание. Если, скажем, законы формальной логики менее важны в ней, чем винтовка с примкнутым штыком, то в этой ценностной системе нет оснований считать это высказывание риторически слабым." [53, 58]

В заключение рассмотрим один пример. Частный детектив Ниро Вульф беседует с группой служащих-негров с целью побудить их дать показания. Сначала он просит их сесть и угощает пивом.

— *Знаете, джентльмены, у меня очень мало опыта общения с людьми, имеющими черную кожу. Может быть, это звучит немного нетактично, но, к сожалению, это так. Возможно, это происходит вследствие того, что в этой части страны существует определенный антагонизм в отношениях между белыми и черными. Это, несомненно, правда, хотя я лично привык людей делить не по цвету, а по другим, более существенным признакам. Люди вообще очень различны. Вы сами это знаете. Правда, я не совсем был точен, когда сказал, что имею мало опыта в общении с черными людьми. Я имел в виду черных американцев. Много лет назад я работал в Египте, Алжире, но, конечно, это не имеет ничего общего с настоящим положением. Вы все американцы и, может быть, даже более американцы, чем я сам, поскольку я родом не здесь. Это ваша родина. Это вы и ваши братья, белые и черные, разрешили мне приехать сюда и жить здесь, и я надеюсь, что вы позволите мне сказать, что я весьма благодарен вам за это. Я просил мистера Севала собрать зал здесь, чтобы задать вам несколько вопросов и попытаться кое-что выяснить. Будет опрошено с вами — если бы я думал, что смогу получить необходимые сведения, запугивая вас и угрожая вам, я бы не колебался ни мгновения. Но я убежден, что это не так. Белые американцы мне говорили, что единственная возможность добиться чего-либо от цветного — это угрозы и сила. Я сразу засомневался в справедливости этого утверждения. А кроме того, если бы это даже было правдой, то не в данном случае. Я знаю, что никакие угрозы не приведут нас к желанному результату. (Р. Стаут)*

Говорящий не знаком персонально со слушателями, поэтому прибегает к более общим видам топосов. Так, универсальными топосами можно считать подчеркнутое уважение к личности слушателей, которым проникнута вся речь, а также указание на свою откровенность и честность. Государственными топосами, свойственными именно Америке, можно считать благодарность за разрешение жить в этой стране, признание равенства белых и черных, осуждение расизма и решительный отказ от него, причем очевидно, что в условиях острой борьбы негров за свободу эти ценности окажутся важными и актуальными для слушателей и вызовут именно то отношение, на которое рассчитывает оратор.

Итак, топосы создаются оратором, но оцениваются аудиторией, и таким образом, являются отражением взаимоотношений между людьми. Именно с этой точки зрения и можно выделить следующие виды топосов.

**1. Подлинный — фальшивый топосы.** Подлинный топос — это то, что действительно объединяет людей, это мнения, взгляды, идеалы на самом деле присущие как говорящему, так и собеседнику. Ср., например, в только что рассмотренном отрывке признание равенства черных и белых на самом деле является ценностью оратора, он не лукавит, провозглашая такое равенство своим убеждением.

Фальшивый топос — это мнение, идеал, который оратор сам не разделяет, но считает нужным высказать как свое убеждение для того, чтобы объединиться с собеседником. Причиной фальшивого топоса может быть лицемерие оратора, но может быть и стремление наладить хорошие отношения с человеком, сделав ему приятное. Примером фальшивых топосов могут служить многочисленные предвыборные высказывания кандидатов в депутаты, которые сулят избирателям золотые горы в надежде завоевать их благосклонность.

Особенно часто фальшивые топосы появляются в этикетном общении: люди говорят комплименты друг другу потому, что так принято, из вежливости, а не потому, что на самом деле так думают. И это нормально. Только очень невоспитанный или очень пьяный человек может сказать хозяйке: *"Что за гадость эта ваша заливная рыба"*. В основном же, видя, что хозяйка искренне старалась им угодить, гости хвалят ее кулинарные таланты. Вот пример такого этикетного общения.

*Миссис Эрлин: А, мистер Грэм, добрый вечер! Это ведь ваша тетушка, леди Джедбер? Мне так хотелось бы с ней познакомиться.*

*Сесил Грэм: Ну, разумеется, если вам угодно... Тетя Кэролайн, позвольте познакомить вас с миссис Эрлин.*

*Миссис Эрлин: Я так рада, леди Джедбер. С вашим племянником мы большие друзья. Меня страшно интересует его политическая карьера. Мне кажется, он многого добьется. Он мыслит как консерватор, а рассуждает как радикал — это в наши дни очень важно. К тому же он блестящий оратор. Впрочем, удивляться тут нечему — мы все знаем, от кого он унаследовал дар слова. Не далее как вчера мы беседовали в Гайд-парке с лордом Алландэйлем, и он сказал, что мистер Грэм говорит почти так же хорошо, как его тетушка.*

*Леди Джедбер: Вы очень любезны, мне так приятно это слышать! (О. Уайльд)*

Как относиться к фальшивым топосам? Очевидно, если вопрос принципиальный или хотя бы существенный, присутствие фальшивого топоса нежелательно. Это должно быть квалифицировано как лицемерие, обман и осуждено. Однако по несущественным вопросам, в этикетном общении отказ от фальшивых топосов может привести к ухудшению отношений между людьми. Этот случай остроумно высмеял М. Жванецкий:

*Вы видели человека, который никогда не врет? Его трудно увидеть, его же все избегают. Он никогда не лжет, он прям, как артиллерийский ствол. Он может сказать женщине: "Почему вы кокетничаете, показываете коленки? Вам, по моим подсчетам, уже около ста лет."*

*— А ты что такой синий? Из санатория? И что, сказали, что ты здоров? Иди ляг к ним обратно!*

*— А ты, брат, хорош, сколько ты дал за это дикое барахло? Ну и надули тебя!*

*А тот все равно ничего не может изменить. Не может он продать барахло обратно. Его надули, и он сам это чувствует. Но злится не на себя и не на того, кто его надул, а на нашего, который ему раскрыл глаза.*

*Идите раскройте глаза своему лучшему другу на то, что она вытворяет в его отсутствие. Они все равно помирятся, а вашей ноги в том доме уже не будет. Вы будете враг дома № 1.*

*Честный человек — это бедствие. Это испорченное настроение на весь день. Когда он выходит из ворот, улица пустеет. Замешкавшийся прохожий получает в награду всю правду-мать и оказывается сломленным навсегда. Кто дал право калечить жизнь людям? Вы что-то видите? Закройте глаза. Вы что-то слышите? Заткните уши. Вы что-то хотите сказать? Скажите. В тряпочку. Заверните и тихо опустите в урну.*

*Все, что вам кажется бездарным, — гениально. Тот, кто выглядит дураком, — умнее всех нас. Людям важно, чтобы все было хорошо, все в порядке, все ол`райт.*

*— Ваши дела?*

*— Отлично!*

— *Ваши успехи?*

— *На большой!*

— *Как жизнь молодая?*

— *Лучше всех!*

— *Какой прелестный ребенок! Какая милая квартирка! До свиданья! Вы чудесно выглядите!*

Промежуточное положение занимают случаи, когда к фальшивым топосам прибегают представители профессий, требующих постоянного контакта с людьми: чиновники, продавцы, врачи, адвокаты и т. п. Так, поддержание уверенности в выздоровлении — неременный элемент общения врача с пациентом, а реклама продукции, показ того, как эта продукция будет полезна и важна для покупателя, — неременный элемент деятельности продавца в рыночных условиях. Но сделать это не так просто! Он должен подумать, что нужно от этого товара именно данному человеку. Например, продавец машин про одну и ту же модель может сказать совсем разное. Молодому человеку: это очень мощная машина, способная развить бешеную скорость. Пожилому человеку: она надежна и проста в управлении. Женщине: она элегантна и красива. Бизнесмену: это самая престижная модель, показатель вашего благополучия. Не очень богатому человеку: это самая практичная модель, при ее покупке возможна рассрочка платежа (скидка) и т. д.

**2. Положительный — отрицательный топос.** Положительный топос встречается гораздо чаще и строится на том общем, что одобряет, принимает и оратор, и аудитория. Ср.: *"В порядке сокращения государственных расходов это, безусловно, способ дешевый, но точно так же самым дешевым способом жизни было бы ничего не есть, не одеваться, ничего не читать — но нельзя при этом считать себя великим и мужественным. Народ сильный и могущественный не может быть бездельником."* (П.А. Столыпин) - где топосом является убежденность в величии русского народа.

Отрицательный топос — это то, что мы одинаково отвергаем, что кажется нам неправильным, неприемлемым и т. д. Так, конференция, на которой в 1995 г. собрались представители ЛДПР, монархисты и коммунисты, не могла проходить под флагом общих идей, которые у них совершенно разные. Их могло объединить только желание осудить работу правительства, добиться его отставки. Использование отрицательного топоса лежит и в основе старой карикатуры: два болельщика на стадионе. Первый, грозно глядя на второго: *"Даешь, Спартак!"*; второй, грозно глядя на первого: *"Вперед, Динамо!"*; вместе, обнявшись: *"Судью на мыло!"*. Здесь, как и в предыдущем примере, при совершенно разных собственных взглядах людей объединяет то, что они оба осуждают. Отрицательные топосы самые нестойкие: после того, как мы вместе разрушили то, против чего боролись, мы тут же разойдемся.

**3. Понятийный — формальный топос.** Понятийный топос относится к убеждениям, взглядам, мыслям, чувствам и т. п. человека. Ср., например, осуждение расизма, любовь к собакам из предыдущих примеров.

Формальный топос не затрагивает идеи, а строится на принадлежности говорящего и слушающего к одной партии, социальной группе, научному направлению; на наличии общих друзей, знакомых, родственников. Типичный пример такого рода топоса видим в «Маугли»: *"Ты и я — одной крови!"* Ср. еще:

*Парубок заметил тотчас, что отец его любезной не слишком далек, и в мыслях принялся строить план, как бы склонить его в свою пользу.*

— *Ты, верно, добрый человек не знаешь меня, а я тебя тотчас узнал.*

— *Может, и узнал.*

— *Если хочешь, и имя, и прозвище, и всякую всячину расскажу: тебя зовут Солопий Черевик.*

— *Так, Солопий Черевик.*

— *А взглядишь-ка хорошенько: не узнаешь ли меня?*

— Нет, не познаю. Не во гнев будь сказано, на веку столько довелось наглядеться рож всяких, что черт их и припомнит всех!

— Жаль же, что ты не припомнишь Голопушенкова сына!

— А ты будто Охримов сын?

— А кто же? Разве один только лысый дидко, если не он.

Тут приятели побрались за шапки, и пошло лобызание. (Н.В. Гоголь)

5. Найдите видеофрагмент выступления политика / шоумена / общественного деятеля длиной 3-4 минуты. Опираясь на материалы видеолекции «Невербальные средства коммуникации», проведите анализ его невербального поведения. Выделите 3-5 характерных черт. Как соотносится невербальное поведение говорящего с его словами? Сделайте выводы.

Ответ:

В условиях речевой коммуникации взаимодействуют вербальные и невербальные средства. Невербальные средства коммуникации могут встретиться как в устной, так и в письменной речи (тексте).

В устной коммуникации используются жесты, мимика, поза, дистанция между собеседниками, иногда походка, прикосновения во время общения. Ларошфуко говорил: «В звуке голоса, в глазах и во всем облике говорящего заключено не меньше красноречия, чем в выборе слов». Невербальные знаки на письме — это все неалфавитные знаки: от знаков препинания до рисунка, от способа расположения текста на листе до размера, типа, цвета шрифта.

Все невербальные средства коммуникации имеет смысл рассматривать только в противопоставлении с вербальными. Еще в XIX в. Чарльз Дарвин обратил внимание на то, что формы проявления эмоций у людей близки. Именно поэтому люди способны понимать, в каком настроении находится животное. Отсутствие словесного выражения чувств и мыслей у животных не позволяет приравнивать систему невербальных средств человека к позам, мимике, звуковым реакциям животных.

Значительное число жестов, употребляемых в разных культурах, совпадает или понятно представителям других культур. Но некоторые культурно обусловленные жесты оказываются различными, а иногда и противоположными. Например, сведенные указательный и большой палец во всех англоязычных странах передают смысл «о'кей», во Франции обозначают ноль, ничего, а в Японии — деньги.

Рука с поднятыми вверх указательным и средним пальцами — придуманный Черчиллем жест «победа» — в Англии и Австралии показывается только ладонью от себя, иначе этот жест приобретает оскорбительный смысл. У русских он обозначает цифру «два» и может выполняться ладонью, повернутой к себе.

Мимика — это выражение лица участника речевой коммуникации. Она более других невербальных средств отражает эмоциональное состояние человека. О людях, не умеющих скрывать свои чувства и реакции на слова собеседника, говорят, что у них все на лице написано.

Поднятые брови, широко раскрытые глаза, опущенные вниз уголки губ, приоткрытый рот обозначают удивление. Опущенные брови, прищуренные глаза, плотно сжатые губы — гнев, недовольство.

Поза выражается в положении тела человека во время речевой коммуникации. Умение принимать правильную позу в той или иной ситуации общения очень важно в деловом общении, поскольку поза может оказывать скрытое воздействие на собеседника.

Выставленная вперед нога, слегка опущенные плечи и скрещенные на груди руки показывают, что человек не готов к ведению диалога, не вполне доверяет собеседнику. Приподнятые плечи; руки, упертые в бедра; ноги шире плеч — поза агрессии, недовольства, готовности как защищаться, так и нападать.

Выступая перед аудиторией, говорящий стремится занять удобную для него позу.

Однако не следует забывать, что слушающие всегда оценивают то, как держится перед ними говорящий. Удачной для начала выступления считается такая поза: голова поднята так, что взгляд устремлен поверх голов слушающих, плечи расправлены, спина прямая, ноги чуть согнуты, чтобы ощущать «пружинистость» стойки, одна нога выставлена немного вперед.

Если человек хочет услышать и понять речь, он занимает конструктивную для слушания позу, настраивая свое сознание и весь организм на максимально позитивное восприятие информации. Лучше всего речь воспринимается, когда слушающий сидит, выпрямив спину и чуть наклонившись в сторону говорящего, руки держит перед собой ладонями вниз, ноги плотно стоят ступнями на полу. К сожалению, в такой позе человек не может находиться очень долго. Как правило, позу активного слушания можно сознательно поддерживать 20—30 минут. Выступающий перед аудиторией, наблюдая за позами слушателей, может оценить, насколько интересна его речь, как изменяется состояние присутствующих во время выступления. Правильнее всего оценивать позы совместно с мимикой и жестами.

Жестикуляция — одно из неперенных условий диалога. Она может быть спокойной, сдержанной или, напротив, импульсивной, экспрессивной, выразительной, красноречивой и вялой, невыразительной, несогласованной.

Знак рукой, имеющий в определенной культуре какое-либо закрепленное значение, называется жест-символ. Например, поднятый вверх большой палец означает: «Все хорошо!»

Жесты, сопровождающие речь, различны по функции. Выделяют *указательные, эмоциональные, описательные* и *изобразительные* жесты. Спросите, как пройти к такой-то улице, и, скорее всего, объяснение будет сопровождаться указательными жестами. Человек принимает ту или иную позу, ожидая жестом слова благодарности, или стучит кулаком по столу, не в силах сдержать эмоции, — перед вами эмоциональные жесты. Если спросите рыбака, какую он ловил самую большую рыбу, то, скорее всего, увидите описательный жест. Изобразительные жесты, сопровождающие речь, служат источником дополнительной информации. Как правило, изобразительные жесты отражают отношение собеседника к тому, о чем говорится. Изобразительные жесты могут быть согласованы или не согласованы со смыслом высказывания. Плавное движение обеих рук как бы из глубины в сторону собеседника выражает готовность к откровенной беседе — жест, сопровождающий искренние слова. Интенсивные движения рукой перед собой, ладонь при этом обращена к собеседнику или вниз, сопровождают слова отказа. Плавное быстрое движение рук перед собой, большой и указательный пальцы соединены между собой или все пальцы руки сложены вместе — стремление говорящего к точности суждений, желание максимально точно передать мысль.

Воспитанный и образованный человек умеет сдерживать и контролировать свои жесты.

Дистанция между людьми во время общения — одно из невербальных средств коммуникации, характеризующее отношение между собеседниками. При оценке дистанции лучше учитывать динамику, т.е. изменение расстояния между участниками в течение диалога. Выделяют четыре пространственные зоны общения. Первая зона называется интимной — до 30 см. Это расстояние допустимо во время общения между людьми, находящимися в тесном эмоциональном контакте: родителями и ребенком, супругами, близкими друзьями. Вторая — личная — от 30 до 100 см. Эта дистанция приемлема для бытового и делового общения знакомых людей: коллег, деловых партнеров. Третья — социальная зона — от метра до трех. Дистанция подходит для общения между посторонними незнакомыми и малознакомыми людьми. Четвертая — общественная зона — оценивается при общении лектора с аудиторией.

Расстояние между говорящими может быть постоянным или меняться во время беседы. Если общение приятно, то собеседники сближаются, дистанция сокращается.

Если говорящий неприятен, то слушающий подсознательно старается отстраниться и отгородиться от собеседника. Выбор оптимальной пространственной зоны общения может зависеть от национальности собеседников, характера местности (городская или сельская), темперамента, особенностей воспитания собеседников и других критериев оценки речевой ситуации.

В коммуникации невербальные средства — мощное средство речевого воздействия. Следует уметь их использовать и выявлять в случае нежелательного скрытого воздействия, попыток манипулирования. Умелое владение ситуацией и знание особенностей употребления невербальных средств позволяют вступать в конструктивное общение, передавая и извлекая из него адекватный смысл.

6. Посмотрите видеолекцию «Композиция публичного выступления». Выберите любую философскую тему, сформулируйте тезис. Напишите небольшую речь по образцу хрии на 2-3 минуты. Укажите, какие элементы хрии вы использовали.

7. Посмотрите видеолекции «Деловые переговоры: подготовка и проведение» и «Ведение деловых переговоров». Дайте развернутый ответ на вопрос: какое влияние оказывают друг на друга три аспекта подготовки к деловым переговорам: информационный, психологический и технический? Как это отражается на ходе самих переговоров? Приведите 2-3 примера.

8. Дана ситуация:

Представитель коммерческой фирмы должен встретиться и договориться с директором завода о поставке мелкоштучной партии продукции вверенного ему предприятия. Данная продукция необходима фирме для дальнейшего развития производства. Директору завода не выгодно отпускать свою продукцию мелкими партиями, что требует дополнительных затрат, поэтому он назначает намеренно завышенную цену, неприемлемую для фирмы. Данная встреча не первая, ранее с этим директором встречались другие представители этой фирмы, но их переговоры не решили проблему.

Проведите анализ представленной ситуации, опираясь на материалы видеолекций и используя следующие вопросы:

Каким образом следует вступить в контакт с директором?

Как осуществляется передача информации?

Какие аргументы в данной ситуации будут более действенными?

Какой метод ведения переговоров будет самым эффективным в этой ситуации?

В чем можно достичь соглашения, и на какие уступки следует пойти фирме?

Правильно ли участники использовали вербальные и невербальные средства?

Ответ: Коммерческие переговоры организуются по инициативе одного из участников путем личной договоренности при встрече, переписке, по телефону и т.п. и начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта.

Когда вторая сторона принимает предложение, наступает важный этап - подготовка к переговорам. Она включает два главных направления: решение организационных вопросов и проработку основного содержания переговоров.

К организационным вопросам подготовки переговоров следует отнести определение времени и места встречи, формирование количественного и качественного состава делегации.

При определении времени встречи не принято оказывать давление на партнера по переговорам, в особенности, если вы сами являетесь инициатором встречи. Поэтому прибегают к различного рода оговоркам типа: "В любое удобное для вас время. Со своей стороны мы предлагаем 10 часов".

Местом встречи может быть помещение одного из участников. Встречи могут происходить на территории каждого из участников (по очереди) или на нейтральной.

Перед встречей необходимо подготовить помещение. На столе должны лежать блокноты, карандаши, сигареты, спички, стоять вода, стаканы, пепельница. Не следует класть на стол бутерброды, фрукты, конфеты, т.к. люди собираются не закусывать, а работать. Бутерброды, чай (кофе), фрукты и т.п. подают в том случае, если беседа длится в течение многих часов.

Если встреча проводится как гостевая (первый или прощальный визит), то можно предложить гостям небольшую чашку кофе или чая. В редких и особенно торжественных случаях, в частности, когда люди хорошо и давно знают друг друга, при прощании можно предложить к кофе небольшую рюмку коньяка или ликера.

Если вы поставили на стол пепельницу, это является сигналом, что можно курить, однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения.

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание должен не руководитель фирмы, а кто-то из сотрудников, лучше симпатичная и приветливая девушка. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться.

При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 15 минут.

Таким образом, вехи вехи моменты подготовки к переговорам. Далее следует ее организационная стадия [Арустамов Э.А. Предпринимательская деятельность. М. : КНОРУС, 2011], когда переходит к формированию делегации, т.е. к определению ее количественного и персонального состава, назначению главы делегации.

Нередко бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность в обсуждаемых вопросах и то, что он просто не владеет необходимыми для ведения переговоров навыками.

Несмотря на то, что организационные вопросы являются весьма важными и без их решения переговоры не могут состояться, основное внимание на стадии подготовки уделяется **содержательной стороне дела, предполагающей проработку переговорного процесса**. Такая проработка включает: анализ проблемы; формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения; подготовку предложений и их аргументацию; составление необходимых документов и материалов.

Анализ проблемы заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. Такие пути могут быть обнаружены как в сфере односторонних действий, так и в результате переговоров с партнером. В процессе анализа продумываются возможные альтернативы решения.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес - это одно из ключевых понятий переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы.

Различные интересы необязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся. Взаимоисключающие интересы предполагают, что стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию). Под непересекающимися понимаются такие интересы, когда реализация интересов одной из сторон никак не затрагивает интересы другой, иными словами,

стороны хотят разного.

При подготовке к переговорам следует выписать на листе бумаги интересы свои и партнера - для наглядности. В чем они совпадают, в чем расходятся? Какие интересы являются взаимоисключающими, какие непересекающимися?

Анализ интересов сторон должен подвести и к ответу на вопрос, есть ли иные пути решения проблемы, требующие меньших затрат и усилий, да и вообще выглядящие более привлекательными.

На основе интересов участников переговоров формулируются общий подход к переговорам и собственная позиция на них, а также определяются возможные варианты решения.

Следует подготовить и возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Основные аргументы, обосновывающие те или иные предложения, должны быть продуманы заранее.

Обычно предварительная работа завершается написанием подготовительных документов и материалов. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы и материалы будут служить своеобразными ориентирами, с которыми сверяется ход переговоров. К ним относятся проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

Чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о ее финансовом положении, объеме операций и т.д.). Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры - где родились, какие университеты окончили, сколько детей, камеры, состав семьи, хобби и т.д.

Для начала надо найти проспекты той или иной компании или получить по факсу информационную справку. И если в беседе с представителем фирмы вы проявите осведомленность о ее деятельности, это произведет благоприятное впечатление, особенно при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими и сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным и доверительным отношениям.

Необходимо, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов. Типичная ошибка многих отечественных предпринимателей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

И, наконец, очень важно в процессе подготовительной работы все вновь продумать и изучить до мелочей. Никогда не стоит полагаться на "авось" и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат "потрясающую идею" совместного предпринимательства или торговой сделки. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда иностранные бизнесмены начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

Коммерческий переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- 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, т.к. отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное.

**Второй этап - обсуждение точек зрения участников** - направлен обычно 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 интересов. В то же время аргументация нужна для того, чтобы показать партнеру, на что 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 должно войти в заключительный документ, с чем и почему они принципиально не согласны 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. Два совета:

- избегайте быстрых и легких уступок. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить "нет", чем "да". Всегда проще и легче согласиться 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 в существенным является сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки "продать" отдельно.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Таким образом, переговоры вступают в **третий этап - 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 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.

Техника ведения коммерческих переговоров подразумевает два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга и метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу). Рассмотрим вначале метод позиционного торга.

Суть **метода позиционного торга** заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается он с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга - реализовать свою исходную, как правило, завышенную

позицию наиболее полно и при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т.п.

Позиционный торг в зависимости от его реализации подразделяется на два варианта. В основе первого лежит предположение, что выигрыш одного из участников равен проигрышу другого, а сами переговоры рассчитаны на взаимодействие, основанное на альтернативе: либо абсолютный выигрыш, либо полный проигрыш, иными словами, "все или ничего".

Такой крайне упрощенный вариант торга в коммерческих переговорах встречается очень редко. Чаще всего переговоры носят более цивилизованный (хотя и не в должной мере) характер. Этот вариант применим тогда, когда конфронтация сторон выражена менее ярко и они обладают примерно равной силой. Участники путем торга скорее всего выйдут на некое "серединное решение". Однако и у той и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и соответственно вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Более эффективным методом ведения коммерческих переговоров является **метод принципиальных переговоров** (или переговоров по существу).

Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах - принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. 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 переговоров. Пользуясь этим методом, можно достичь того, что 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 будут необоснованные обвинения и обиды.

Необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться посмотреть 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. вы должны прийти к

пониманию того, что вам необходимо, работая 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, т.к. 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 точными и конкретными, 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 интересы 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 единственный ответ, вы делаете нечто вроде короткого замыкания в процессе выработки решений, позволяющих найти много ответов, из которых можно выбрать наилучший.

Просчет 3: мнение, что "решение их проблемы - их проблема". Если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы главным собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров.

Для создания творческих подходов к поиску вариантов полезно воспользоваться следующими рекомендациями:

- отдаляйте этап поиска вариантов от этапа оценки;
- расширяйте круг вариантов вместо того, чтобы искать единственный ответ;
- ищите взаимную выгоду;
- предлагайте такие варианты, чтобы другой стороне было легче принять решение.

**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 только от воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны исходить из норм, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые и должны определить результат.

Объективными критериями в коммерческом переговорном процессе могут, например, выступать устоявшиеся рыночные цены, имеющиеся 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 обсуждения 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.

Тактику ведения переговоров целесообразно рассматривать применительно к двум наиболее сложным ситуациям: когда партнер не настроен на конструктивный диалог и когда он занимает более выгодную позицию.

Начнем со случая, когда партнер ведет себя деструктивно, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды. Естественно, что в такой ситуации вы можете испытать соблазн встать на свою защиту и склониться к тому, чтобы контратаковать.

Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете правила позиционного торга. Упорная защита своего предложения свяжет вас и неизбежно приведет к столкновению. Скоро вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны.

Чтобы разорвать этот круг, следует постараться придать переговорам конструктивный характер, т.е. отойти от ведения их методом позиционного торга и начать диалог с партнером на основе принципиальных переговоров. Для этого важно самому настроиться на конструктивный лад. Здесь есть несколько моментов, которые следует иметь в виду.

Прежде всего нужно установить взаимоотношения с партнером, для этого не следует стремиться его "обыгрывать" и применять первым различного рода приемы, направленные на конфронтацию.

Начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждения и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение.

Таковы основные моменты, которые следует иметь в виду, когда вы настраиваетесь на конструктивный характер ведения переговоров. Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил.

**Правило первое.** Надо постараться отвлечь вашего партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

**Правило второе.** Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не отвергайте, но и не принимайте ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Короче говоря, откажите себе в удовольствии ответить оппоненту ударом на удар. Вместо того чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

**Правило третье.** Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Затем обратите внимание на их совершенствование. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

**Правило четвертое.** Поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например: "Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?").

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

**Правило пятое.** Используйте в диалоге с партнером вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

**Правило шестое.** Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или против вас предприняли необоснованную атаку, самое лучшее - не говорить ни слова.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос по-иному или выдвинув новое предложение.

Переговоры с партнером, позиция которого сильнее, чаще всего вызывают тревогу и чувство неуверенности. Однако говорить о вашей более слабой позиции можно лишь условно. Партнеры всегда взаимосвязаны (иначе они не сели бы за стол переговоров!) и, следовательно, равны.

Когда вы имеете дело с более сильным партнером, у вас может возникнуть соблазн приспособиться к его взглядам. Чтобы защитить себя от этого, следует заранее придумать самый плохой вариант, на который можно пойти, т.е. установить свой предел. Например, когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Предел - это позиция, которую вы не можете изменить. Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента.

Тактика ведения переговоров реализуется с помощью определенных приемов, позволяющих добиваться поставленной цели. До последнего времени на самых различных переговорах господствовал конфронтационный подход, реализуемый через позиционный торг. Поэтому при переговорах использовать главным образом те тактические приемы, которые соответствуют ведению переговоров, либо отказываться от конфронтационного подхода, либо вообще направлены не на решение проблемы, а на реализацию других задач переговоров, пропаганду, отвлечение внимания партнера и т.д.

К числу тактических приемов, широко распространенных на всех этапах переговорного процесса, относится прием **"уход, или уклонение от борьбы"**. Этот прием применяется, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения, или когда нежелательно давать партнеру точную информацию или однозначный ответ. Прием заключается в том, что партнера просят отложить рассмотрение того или иного вопроса, перенести его на другое заседание и т.д. При этом свою просьбу надо сопроводить убедительными аргументами.

Прием "уход" может сыграть положительную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или тщательно продумать, хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с принятием предложения партнера.

Близки по смыслу к приему "уход" другие тактические приемы - **"затягивание"**, **"выжидание"**, **"салями"** (по принципу нарезания колбасы тонкими кусочками). Эти приемы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера и т.д.

Более сложным тактическим приемом является прием **"пакетирование"**. Он заключается в том, что для обсуждения предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. В первом случае в один "пакет" увязываются и привлекательные, и малопривлекательные для партнера предложения. Предполагается, что партнер, будучи заинтересованным в одном или нескольких предложениях, примет и остальные. В другом случае добиваются принятия основных предложений путем уступок в малозначимых предложениях.

Близким по смыслу к этому приему является прием **"завышение требований"**. Он состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать

аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо не приемлемые для партнера.

Похожим на предыдущий является тактический прием "**расстановка ложных акцентов в собственной позиции**". Он заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второстепенным. Иногда это делается для того, чтобы, сняв этот вопрос с повестки дня, получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Еще один тактический прием - "**выдвижение требований в последнюю минуту**". Суть его состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она их примет. Иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе наши представители: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью. Принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается манипулятором, т.е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и слабости для достижения своих корыстных целей. Для этого он прибегает к следующим приемам.

**Намеренный обман.** Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что же делать в этом случае?

Когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете ему, и собираетесь проверять все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявление всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими случаю извинениями.

**Сомнительность намерений.** Если намерение партнера выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в его честности и малой вероятности нарушения условий соглашения с его стороны, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше - конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

**Неясные полномочия.** В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

**Преднамеренный выбор неподходящего места для ведения переговоров.** Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, что делать в этом случае? Прежде всего нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с партнером. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в другое помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия использованию таких приемов. Суть его состоит в том, чтобы **своевременно распознать тактику партнера, открыто заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т.е. открыто обсудить ее.**

Российский стиль ведения коммерческих переговоров сейчас представляет большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более или менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере до недавнего времени, наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения.

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому они прибегают к нему весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство российских бизнесменов, которые совсем недавно начали вести свое дело, часто подходят к переговорам довольно странно, с точки зрения их зарубежных коллег. Эта характеристика российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть в значительной мере конфликт интересов, чем их совпадение.

Особенность поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от сугубо дружеского расположения до официального, исключаящего любые личные симпатии.

Еще хуже, когда в ходе переговоров или в процессе выполнения договоренностей наша сторона ведет себя, мягко выражаясь, некорректно. Примеров тому немало.

Все это отнюдь не мелочи. Нарушение таких "мелочей" ведет к весьма неприятным юридическим последствиям. На Западе никому, даже самым сильным, не разрешается безнаказанно нарушать деловую этику.

Посещение мест развлечения и отдыха вместе с партнерами по переговорам после завершения рабочих дискуссий - неотъемлемая часть деятельности бизнесмена, стремящегося к заключению выгодного контракта. Приглашает развлечься и несет все расходы тот, кто находится в своей стране или выступает инициатором переговоров. Отсутствие такого приглашения во многих странах означает, что сделка не состоится, а хозяева прозрачно намекают на отсутствие интереса к продолжению контактов.

В неофициальной обстановке, в ресторане и баре продолжаются те же дискуссии, что и за столом переговоров, только более откровенно и раскованно. Более того, в Японии, например, где традиции "ресторанной политики" отточены временем и доведены до совершенства, практически все сделки совершаются в подобной обстановке, а в ходе официальных встреч только фиксируются.

Поэтому многие западные бизнесмены (и все японские) свои предложения или корректировки ранее достигнутых договоренностей предпочитают делать как бы невзначай, в ходе приятельской беседы за ресторанным столиком. А за столом переговоров только разыгрывается спектакль с выдвиганием уже согласованного в ресторане предложения. Таковы общепринятые правила игры, и их стоит принять. Поэтому, отправляясь в ресторан после переговоров, тщательно ловите все обращенные к вам реплики партнеров. Возможно, в них содержится истинное зерно переговоров.

За столом следует также четко соблюдать правила поведения в данной стране.

Увидев, что вы не оставили на тарелке ни кусочка, хозяин-азиат будет уверен, что вы голодны, и закажет еще блюдо. Нельзя также после еды класть палочки в чашку с рисом - их полагается класть на фарфоровую или деревянную подставочку.

Нельзя проявлять неприязнь или отвращение к еде или обычаям других народов. Это может стоить вам важной сделки. Если вам действительно не хочется пить и есть, сошлитесь на аллергию, а еще лучше - на запрещение врача.

Если во время зарубежной командировки вас приглашает к себе партнер, не забудьте ответить ему тем же. Иначе ваша "забывчивость" серьезно обидит компаньона.

Это не просто правила хорошего тона. Это путь к установлению с партнером человеческих, личных отношений, которые в бизнесе значат неизмеримо много.

9. Посмотрите видеолекцию «Деловая беседа». Используя 3-4 метода аргументации в деловой беседе, составьте диалог из 15-20 реплик для ситуации общения «преподаватель – студент». Укажите, какие методы вы использовали и с какой целью. Являются ли они эффективными?

Ответ:

Диалогизации сознания студента придается в каждой из вышеприведенных теорий особенное значение. Так, Л.С. Выготский полагал, что умение выстраивать внешний диалог ведет к возможности выстраивать свой внутренний диалог. Организованное общение с самим собой приводит в перспективе к самовоспитанию, самообразованию и способствует духовному развитию. Все вышеуказанные качества могут быть воспитаны у студента в рамках педагогического процесса, и личность преподавателя здесь имеет определяющее значение. Преподаватель может направить студента на развитие личности, сформировать его индивидуальный опыт в рамках образовательного процесса. Наиболее значимо это для студентов, обучающихся на специальностях, где требуется построение диалога с людьми (педагоги, психологи, юристы и т.д.).

Когда диалог организован умело и тактично, он может способствовать формированию личности и смысла по отношению к объектам окружающего мира [1, с.25-26]. Диалоговое обучение при этом предполагает, что и преподаватель, и студент - субъекты учебного процесса. Однако чаще всего преподаватель является только организатором и лидером группы. Хотя это не так уж и мало. В современном обучающем процессе большинство упражнений обращено к опыту самого студента. Он может использовать свой собственный багаж знаний и умений или опыт друзей, коллег по работе и т.д.

Обучаясь профессиональному взаимодействию на уровне диалога, студенты могут проявить свои качества на разных уровнях мастерства: понять процесс взаимодействия и получения ответа на свои профессиональные запросы, обмен позициями воздействия - отражения в диалоге, характер интеллектуальной активности и т.д.

Таким образом, построение процесса диалогового обучения исключительно важный момент в деятельности преподавателя вуза и студента, который должен являться полноценным субъектом в диалоге с преподавателем.

10. Опираясь на материалы видеолекции «Письменное деловое общение», сформулируйте 7 особенностей письменного делового общения. Расположите их по нисходящей степени важности.

Ответ:

Письменные виды делового общения - это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

Основным видом письменных сообщений, несомненно, являются деловые письма.

Деловые письма составляют до 80% входящей и исходящей документации компании. Милехина Е.В. Стратегия письменных коммуникаций / Е.В. Милехина. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 156 с.

Письма составляются по самым различным вопросам деятельности, их предметом могут быть запросы, уведомления, соглашения, претензии, разъяснения, отзывы, изменения и т.п.

Выбор типа делового письма определяется целью сообщения и его получателем.

В отличие от других документов, таких как приказ, акт и иные, в письме в наибольшей степени проявляются точность исполнителя, его профессиональная подготовка, грамотность, уровень владения языком и необычность стиля.

При создании делового письма очень важно правильно его оформить. Для этого необходимо использовать стандартные официальные бланки организации и помнить о необходимых реквизитах.

Формы написания деловых писем практически одинаковы для всех стран:

- деловое письмо пишется исключительно на белой бумаге и только на лицевой стороне листа;

- деловое письмо зарубежному партнеру должно быть составлено на языке адресата. При невозможности сделать это - трудности с переводом на редкие языки - допустимо составление письма на английском языке как наиболее распространенном в деловом мире;

- письмо должно быть кратким, грамотным, четко выражать мысль отправителя и не допускать двояких толкований. В тексте нежелательны исправления;

- деловое письмо пишется на бланке фирмы-отправителя, на котором изображена эмблема фирмы, помещены полное ее название, почтовый и телеграфный адрес, номер телефона, телефакса и банковские реквизиты;

- деловое письмо, как правило, состоит из шести частей: даты, адреса, вступительного обращения, основного текста, заключительной формулы вежливости, подписи.

В зависимости от содержания деловой информации существуют различные виды писем. Наиболее широко в практике делового общения используются следующие виды деловых писем: письмо-приглашение; письмо-просьба; письмо-запрос; письмо-требование; письмо-согласие; письмо-отказ; письмо-жалоба; письмо-оферта; сопроводительное письмо; письмо-благодарность; письмо-извещение; письмо-извинение; письмо-напоминание; письмо-претензия; гарантийное письмо; рекламное письмо, письмо-уведомление и др. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие / А.П. Панфилова. - СПб.: Знание, 2004. - 496 с.

Рассмотрим названные разновидности деловых писем более подробно.

Письмо-приглашение, как правило, адресуется руководителю или специалисту с предложением принять участие в каком-либо мероприятии. Направляется официально большому количеству людей. Для этого используют не только письмо, но и специальные приглашения.

Письмо-просьба - деловое письмо, цель которого - выражение просьбы, получение информации, услуг, товаров, инициирование действий, необходимых организации-автору. Просьба формулируется кратко и точно. Необходимо подчеркнуть личную заинтересованность и заранее поблагодарить за ее исполнение. Оно может состоять из одной части, где непосредственно излагается просьба, или из двух - тогда в первой части необходимо обосновывать просьбу, а во второй - излагать ее. Письмо-просьба предполагает реакцию не только предоставлением услуг или товаров, но и письмом-ответом.

Кроме письма-просьбы в коммерческой деятельности для получения каких-либо официальных сведений, документов, услуг или направления предложений на поставку товаров часто используется письмо-запрос, который используется на предконтрактной

стадии взаимодействия партнеров и содержит: преамбулу с изложением причин или целей получения информации и обоснования необходимости предоставления материалов.

В письме-запросе, в отличие от письма-просьбы, в большинстве случаев содержатся ссылки на законодательные и иные нормативные акты, организационные документы, т. к. организация не имеет права запрашивать сведения, не обусловленные характером и содержанием его деятельности.

Ответ на запрос также оформляется как коммерческое письмо, в котором подтверждается получение запроса, сообщается информация о товаре. Ответом на запрос может быть и коммерческое предложение (оферта).

Цель письма-требования - заставить адресата выполнить взятые на себя обязательства в условиях, когда имеются серьезные нарушения ранее принятых договоренностей. Такие письма имеют более сложную структуру, где излагается существо сложившейся ситуации, формулируются требования о необходимости выполнения обязательств и угрозы в адрес респондента, если обязательства не будут выполнены.

Письмо-согласие - положительный ответ, обычно начинается с обоснования или непосредственно с изложения информации: Сообщаем Вам, что..., Доводим до Вашего сведения, что..., Готовы принять Ваши условия на..., Согласны рассмотреть...

При составлении ответного письма должен наблюдаться принцип языкового параллелизма: в тексте письма ответа следует использовать те же языковые обороты и лексику, который использовал автор в инициативном письме (за исключением ошибок). Не следует включать в основной текст ссылку на поступившее письмо («На Ваше письмо №... от .....»), для нее в бланке есть реквизит, куда и вносятся необходимые сведения.

Письмо-отказ -- еще одна форма письменного делового общения. Это ответ на претензию потребителя или партнера. Правильно написанное, оно помогает, несмотря на отказ, поддерживать нормальные отношения с клиентом. Начало письма должно содержать нейтральный комментарий, в котором вы перечисляете то, с чем согласны. Затем идет объяснение причин отказа. Концовка должна быть позитивной, следует выразить готовность к продолжению сотрудничества.

Письмо-отказ всегда должен быть обоснован, поэтому уместно начинать подобное письмо следующим образом: В связи с тем, что..., В соответствии с... В случае отрицательного ответа рекомендуется сообщить адресату информацию о том, кто, когда и на каких условиях сможет дать положительный ответ на данную просьбу или запрос.

Основная цель письма-жалобы - передать все необходимые сведения о возникшей проблеме. Письмо должно содержать информацию, касающуюся конкретной услуги или товара. В жалобе указывается название и описание товара, дата приобретения или оказания услуги и т. д. Цель - объяснить все детали, но не перегружать письмо ненужными подробностями. Кроме того, необходимо указать ваши пожелания, условия и сроки исправления проблемы.

Гарантийное письмо является особой формой письма и направляется деловому партнеру, как обязательство уплаты за услугу или покупку, либо как подтверждение каких-либо гарантий. В данном письме, употребляется термин «Оплату гарантируем. Наш расчетный счет (указываются полные банковские реквизиты)» и обязательно имеет две подписи: руководителя и главного бухгалтера». Данный вид письма, является юридическим документом. И используется в исковых заявлениях, как приложения к исковым заявлениям.

Письмо-подтверждение чаще всего является гарантией данных ранее обещаний или уже оговоренных условий. Иногда оно служит подтверждением своевременного получения документов, материальных ценностей, договорных бумаг.

Письмо-претензия близко к рекламации, хотя и не имеет столь явно выраженного характера. Это как бы официальное предупреждение. содержит следующие данные, основные для предъявления претензии, сами претензии, конкретные требования стороны, предъявляющие претензии. Например, замена некачественной продукции, уценка,

возмещение убытков и т.д.

Письмо-напоминание, направляется в тех случаях, когда не удается с помощью личного контакта или телефонных переговоров, получить желаемый результат. Его цель корректно напомнить партнеру о необходимости выполнения, взятых на себя обязательств. Если ситуация конфликтная, то следует упомянуть, о возможных санкциях, которые могут последовать в случае не выполнения обязательств.

Письмо-извинение, направляется в случае невозможности совершения какого-либо ранее запланированного действия. Обычно такое письмо содержит изложение причин, по которым внезапно что-то срывается: важная встреча, заключение договора, поставка и т. п. В

Письмо-извещение, посылается как благодарность выражение или готовность к сотрудничеству, информационное сообщение и т. д. и является проявлением вежливости делового партнера. Ключевыми словами в таких письмах является: доводим до Вашего сведения, ставим Вас в известность, извещаем, сообщаем и т. д. Под таким письмом подпись первого лица не обязательна, считается уместным, если его подпишет секретарь, помощник и т. д.

Письмо-благодарность, в практику деловой переписки вошло недавно, но широко используется в деловом мире, так же, как проявление вежливости, его цель поблагодарить партнера за услугу, приглашение и т. д.

Сопроводительное письмо, составляется для сообщения адресату, о направлении каких-либо ценностей, документов, товаров и т. д. Это письмо является главным бухгалтерским документов, выполняет функцию контроля за прохождением грузов и функцию ярлыка.

В сопроводительном письме используются следующие стандартные выражения: направляем, прилагаем, посылаем и т. д. В конце письма обязательно делается пометка о наличии приложения. Например, перечню документов, которые направляются. Данные письма также часто используются, как юридический документ в случае возникновения споров и разногласий между партнерами.

Письмо-оферта содержит формальное предложение определенному лицу заключить сделку с указанием всех необходимых для заключения условий. Является одним из вариантов письма-предложения. Получило распространение в последнее время, как вид деловой переписки составит из 2-х частей: изложение сути вопроса и предложения о сотрудничестве, обращение перед текстом письма может не употребляться.

Рекламное письмо должно не просто предлагать товар или услугу, но и стимулировать интерес клиента и желание их приобрести

Письмо-уведомление. Такие письма обычно рассылают организации, особо заботящиеся о своих клиентах (покупателях). Организация сообщает последние новости о новых видах продукции или услуг, об открытии новых филиалов, о проведении презентации, об образовании новых подразделений в структуре и, следовательно, о появлении новых целей и функций у организации, т.е. цели письма-уведомления в основном рекламные.

Циркулярные письма - их цель - довести информацию одного и того же содержания в несколько адресов (например, дочерним фирмам, филиалам). Рассылаются такие письма за подписью руководителя по общим вопросам. Личная подпись при этом обязательна лишь на первом экземпляре, а на остальных - факсимиле.

Помимо деловых писем, публикаций в СМИ и прямой почтовой рассылки, руководители и сотрудники подавляющего большинства компаний регулярно сталкиваются с составлением отчетов, служебных записок, распоряжений, приказов, инструкций, договоров, а также с подготовкой презентационных материалов, как правило, содержащих текстовую и графическую информацию.

Рассмотрим некоторые виды служебных и деловых документов.

Служебная записка -- это внутренний служебный документ, адресованный

руководству. В нем, как правило, рассматривается какой-либо вопрос, а в заключении приводятся выводы и предложения автора служебной записки. По содержанию служебные записки бывают разными: докладные, аналитические, статистические, объяснительные и т.п.

В докладной записке кратко освещаются конкретные служебные вопросы, описывается их фактическое состояние. Докладную записку часто поручают написать сотруднику на этапе вхождения в новую должность, после того как он провел предварительный анализ сложившейся на его рабочем участке ситуации и готов изложить свои мысли по поводу увиденного.

Докладная записка -- это письменный доклад руководству.

Аналитическая записка включает в себя подробный анализ ситуации. Излагаемые факты комментируются и увязываются с ранее поступившей информацией.

Статистическая записка содержит множество цифр, графиков, таблиц. Данные, приводимые в статистической записке, должны быть представлены в определенном порядке, в удобном для восприятия виде.

Объяснительная записка, как правило, служит для объяснения руководству каких-то личных обстоятельств подчиненного, приведших к неким, чаще всего негативным, последствиям-- опоздание на работу, нарушение сроков и режима, допущение брака и т.п.

Заявление -- это внутренний служебный документ, который предназначен для доведения до сведения руководства официальной позиции, официального мнения подчиненного. В заявлении необходимо указать на то, чего конкретно ждет заявитель от должностного лица. Подобные указания должны быть вежливыми и краткими (например, «Прошу принять меры», «Прошу Ваших указаний», «Прошу ответить»).

Приказ -- это основной распорядительный акт оперативного управления, который содержит нормы, обязательные для исполнения подчиненными. Различают приказы по организационным вопросам, по основной деятельности, по персоналу. Приказы следует оформлять на специальном бланке предприятия. Обязательные реквизиты приказа: название вида документа, его номер и дата, место издания, заголовок (по схеме «О чем документ?»), подпись, по необходимости -- визы. Главная часть приказа излагается в повелительном наклонении от первого лица и начинается словом «Приказываю».

Распоряжение издается руководителем предприятия для решения оперативных вопросов деятельности предприятия. В отличие от приказа в текстах распоряжений отсутствует ключевое слово («Приказываю»), которое разделяет вводную и распорядительную части документа. Во всем остальном распоряжение составляется так же, как и приказ. Но оно касается отдельных, более частных вопросов, более узкого круга лиц.

Протокол - это документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях, заседаниях и других формах работы коллегиальных органов. Чаще всего ведется краткая форма протокола без текстов докладов, полная форма протокола предполагает приложение к протоколу стенограммы заседания.

Договор - безусловно, один из важнейших деловых документов любого предприятия. Договор фиксирует соглашение сторон о совместной деятельности (коммерческой или иного рода). Другими словами, договор -- эта форма, в которой воплощаются все замыслы и расчеты коммерсантов. Грамотно составленный договор является гарантией успешного достижения преследуемых руководителем целей и задач, а также эффективной защиты его прав и интересов. Договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей (ст.420 Гражданского кодекса РФ). В Гражданском кодексе приводятся также основные юридические формы договоров (купли-продажи, аренды, поставки, комиссии и т.д.). Но, несмотря на обилие разновидностей договоров, их структура, как

правило, схожа. Любой договор состоит из вводной части (преамбулы), основной части (в которой описывается предмет договора, права и обязанности сторон); части, содержащей дополнительные условия договора, и заключительных положений. Договоры могут также содержать приложения (например, в виде соглашения о ценах).

6. Посмотрите видеолекцию «Композиция публичного выступления». Выберите любую философскую тему, сформулируйте тезис. Напишите небольшую речь по образцу хрии на 2-3 минуты. Укажите, какие элементы хрии вы использовали.

Ответ:

Этика – это эстетика духа, эстетика – это этика души. Этика – это учение о внутренней красоте, эстетика – учение о внешней доброты, доброте в гармонии человек может быть счастлив, получая только форм, сюжетов и смыслов.	Принцип удовольствия противоположен принципу морали. Поэтому, оследуя категорическому императиву, надо реалистически и не думать, что человек может быть счастлив, получая только удовольствия.
---	---

Красота —	это	форма целесообразности, поскольку она воспринимается без представления цели. По Канту это значит, что эстетическое суждение связано со свободной игрой способностей человека. Философия И. Канта не свободна от духовных компромиссов. Стремясь примирить науку и религию, он говорил, что должен ограничить область знания, чтобы дать место вере.
-----------	-----	---

Моделью построения доказательной речи является хрия, предполагающая развитие рассуждения по следующей схеме:

1. Вступительное. 2. Определение. 3. Причина. 4. Опровержение. 5. Пример. 6. Сравнение. 7. Свидетельство. 8. Заключение.

Хрия полезна как представление возможного пути рассуждения, но пользоваться ею необходимо творчески, а не формально. Поэтому воспринимайте хрию прежде всего как подсказку к тому, как можно развернуть ваше доказательство.

В качестве примера можем взять строчку из трагедии Пушкина «Моцарт и Сальери»: «Гений и злодейство - две вещи несовместные...» - и попробуем построить рассуждение или доказательство этого тезиса по образцу хрии.

/Приступ/:

Эти слова принадлежат Моцарту, который говорит их Сальери, не подозревая, что через несколько минут коварный друг, измученный завистью к гению композитора, бросит отравленное кольцо в его бокал. Моцарт гениален и наивен, он не может подозревает обмана со стороны друга, также влюбленного в музыку.

Впрочем, для нас сегодня это также слова Пушкина - русского гения, чьи мысли проникали во все тайники человеческой души. Пушкина, который гениально прозревал и тайну музыкального вдохновения, и бессилие завистника, чувства которого не позволяют быть гением несмотря на упорство и трудолюбие.

/Определение: кто такой гений, кто такой злодей/

Гением по происхождению называли существо, представляющее средостение между божеством и человеком. Божественное начало требует от гения, чтобы он, во-первых, служил добру, любви, истине, красоте, во-вторых, чтобы он в этих качествах становился над природой человека. Поэтому когда сегодня мы говорим о каком-то человеке: «он - гений», то словно приравниваем его к чему-то сверхчеловеческому, божественному.

Напротив, злодейство связано с совершением именно человеком чего-то недостойного, неподобающего, лживого или безобразного - противоположного истине, добру и красоте. Даже само слово «зло-дей» - означает «человек, делающий зло».

/Причина/

Добро и зло сосуществуют в мире, но могут ли они существовать мирно? Не могут. Может ли в одном человеке ужиться доброе и злое? Как это ни странно, но уживается. Ведь совершаем же мы и хорошие и плохие поступки, человек в какие-то минуты может быть добрым и ласковым, в какие-то - злым и грубым. Но в том-то и дело, что злое и доброе не существует одновременно: нельзя одно и то же считать плохим и в то же время хорошим. В человеке могут соседствовать хорошие и плохие качества, но одни качества - добры, а другие - порочны.

Нельзя предательство, с одной стороны, оправдать, а с другой, осудить. Можно представить трудные обстоятельства, которые привели ко злу. Но на то человек и человек, чтобы противостоять обстоятельствам. Поэтому гений и злодейство как добро и зло несовместимы.

/Доказательство от противного/

Представим, что необыкновенный талант, гениальность соединились со злым поступком или качеством, например, «гениальным» назван какой-то злой поступок. Тогда гений, добро, красота перестают быть гением, добром, красотой... Следовательно, противоположное невозможно. Представьте, что человек, которому вы верили, которым восхищались (внутренне называли его «гениальным») вдруг открылся вам с дурной стороны - вы уже не будете доверять такому человеку.

В такие минуты очень важно не потерять веру: «веру потеряли - все потеряли». Конечно, не бывает людей, которые не терпят огорчений или разочарований в те или иные моменты своей жизни. В такие минуты можно не потерять ощущение «гениальности» как божественного начала собственной души, способности возрождаться для новой жизни и настоящего дела.

/Сравнение/

Божественное и дьявольское, доброе и злое, свет и тьма, радость и горе, любовь и ненависть не могут существовать одновременно. А как же, вы спросите, полутьма? Или бывает так: светит солнце и идет дождь; или к одному и тому же человеку мы испытываем и чувство любви, и неприятие его недостатков... Но здесь следует говорить о полутонах, естественных противоречиях в целостном понимании и оценке чего-то. «Гений» же пушкинского Моцарта - это апофеоз добра и света, творческой красоты, истинного труда, а «злодейство» - противоположное им предательство и мрак завистливой души. Поэтому гений и злодейство - это свет и тьма, радость и безнадежность, созидание и невозможность творить истинно доброе и подлинно великое.

/Пример/

Возьмем любого гения или злодея - мы увидим, что гений потому так ценится и сохраняется в памяти народной, что он - не злодей, а сохранение памяти о злодее никогда не связывается с понятием «гениальности». Кого из гениев можно взять в пример, придав этому слову его изначальный смысл? Пушкин как гениальный поэт? Ломоносов - как гениальный ученый? Чайковский - как гениальный композитор? Репин - как гениальный художник? Можно назвать еще много людей, чьи жизнь и творчество приближают их в нашем сознании к чему-то сверхчеловеческому, божественному. Перебирая факты их биографии, труда, - разве мы найдем что-нибудь «злодейское», порочащее? Мы можем найти противоречивые факты, трудные обстоятельства, в которых человек ищет выхода между добром и злом, но никогда, кажется, гений не вставал на сторону зла.

С другой стороны, ни один «выдающийся» злодей никогда не подходил под названия гения или «гениального». Можно совершать необыкновенные, удивляющие современников или потомков поступки, но если эти поступки имеют следствием зло, то никак не могут подойти под характеристику вдохновенных свыше... Могут ли быть

названы гениальными Иван Грозный или Иосиф Сталин? Если деяния сомнительны, то они не гениальны.

/Свидетельство/

Сократ говорил: «назначение гениев - быть истолкователями и посредниками между людьми и богами». Гении передают богам молитвы людей, а людям - наказы богов. Благодаря гениям вселенная связана внутренней связью». Этой внутренней связью достигается продолжение культуры, молодое поколение получает знание от предшественников, а гении творят новое, добиваясь этой внутренней связи.

Пример гения у Сократа - бог Эрот, который стремится к доброму, истинному и прекрасному. Значит, мир покоится на добре, к которому стремятся «гении», а добро, конечно, отторгается от всего злого.

/Заключение/

Итак, гений - это необыкновенное проявление способностей в творении доброго, истинного и прекрасного. Зло не может соединяться с добром и в представлениях людей никогда не соотносится с понятием «гениальности».

Отсюда и простой, столь необходимый вывод: хочешь совершить в жизни что-то необыкновенное, удивительное, хочешь, чтобы жизнь твоя не была серой, тусклой, банальной, стремись к свету и разуму, добру и мудрости. И тогда - не исключено - на тебя прольется божественный свет вдохновения («так, неожиданно, слегка») и ты будешь награжден искрами гениальности.

7. Посмотрите видеолекции «Деловые переговоры: подготовка и проведение» и «Ведение деловых переговоров». Дайте развернутый ответ на вопрос: какое влияние оказывают друг на друга три аспекта подготовки к деловым переговорам: информационный, психологический и тактический? Как это отражается на ходе самих переговоров? Приведите 2-3 примера.

Ответ:

Для разработки плана переговоров и их проведения на хорошем профессиональном уровне необходима определенная подготовка. Эта подготовка включает в себя достаточно широкий спектр вопросов, который можно разложить на три основные составляющие обеспечения переговорного процесса:

- информационная;
- психологическая;
- тактическая.

Это и есть базовые элементы подготовки к проведению переговоров. Они предопределяют ваше поведение на переговорах и являются основой для выбора стратегии, методики и приемов для их реализации. Определим несколько подробнее каждый из базовых элементов.

**Информационная подготовка.** Сбор информации — один из важнейших этапов подготовки к переговорам. Информацию условно можно подразделить на три категории:

информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задач;

информация о партнере. Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает в себя личностные характеристики оппонента, финансовое положение его фирмы, особенности продукции, его деловые связи и т. п.;

информация о внешней среде, в которой идут переговоры. Под внешней средой здесь понимается политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

**Психологическая подготовка.** Включает в себя два основных аспекта:

личная психологическая подготовка;  
общая психологическая подготовка, необходимая для создания определенного климата переговоров.

**Тактическая подготовка.** Включает разработку таких тактических приемов, применение которых позволяет «вести другую сторону» и добиваться поставленной цели с минимальными потерями.

**Информационная подготовка.** Информация о партнерах имеет определяющее значение и может существенно повлиять на результаты переговоров. Это аксиома. Однако в некоторых случаях бытует мнение, что высокий профессионализм переговорщика может с лихвой компенсировать отсутствие необходимых сведений о партнере.

#### 1. Анализ собственной позиции

**Постановка задачи.** Прежде чем вступать в переговоры, определите, в чем состоят наши интересы, каков может быть результат, чем можно пожертвовать для его достижения. Только после всесторонней оценки этого можно поставить перед собой цель.

Определение цели на первый взгляд кажется несложной задачей, так как можно предположить, чего конкретно добивается любой участник переговоров. Но все обстоит далеко не так просто, если рассматривать стратегический смысл вопроса. Он не в том, «чего я хочу добиться на этих переговорах?», а в том, «почему я хочу этого добиться?» В этом контексте сам акт переговоров оказывается подчиненным более всеобъемлющей цели, которая решает более широкий круг задач, выходящих за рамки темы переговоров.

Чтобы квалифицированно сформулировать постановку задачи, необходимо ответить на ряд вопросов:

минимально допустимый вариант;  
максимально возможный вариант;  
план действий, если соглашение не будет оформлено;  
каковы альтернативы обсуждаемому соглашению

Определитесь, в чем состоят ваши интересы, каким должен быть результат, каковы альтернативы его достижения и чем можно пожертвовать для его достижения. Эта информация является основой для определения цели переговоров.

**Минимально допустимый вариант.** В некоторых случаях он определяется достаточно просто. Например, при закупке и последующей перепродаже товара можно спрогнозировать худший вариант и вытекающие из этого накладные расходы. Здесь в первую очередь большую роль играет опыт и способность предвосхищать положение на рынке.

В других случаях для определения минимального варианта необходимо рассмотреть множество возможных. Иногда такой анализ может привести к парадоксальным на первый взгляд результатам.

Допустим, вы хотите продать свое маленькое кафе. Тут можно рассмотреть ряд вариантов. Может быть, подготовить себе преемника, передать ему кафе, а самому заняться новым бизнесом? А может, сдать часть помещения кафе под игровые автоматы? А может быть, если место позволяет, открыть при кафе книжный магазин?

Таких вариантов может быть достаточно много. Распишите каждый из них и оцените с экономической точки зрения. Сравнивая перспективность и привлекательность различных вариантов, вы сможете определить минимальный уровень своих требований в предстоящих переговорах. В некоторых случаях такой анализ вариантов может привести к неожиданным, казалось бы, результатам.

Для определения минимально допустимого варианта необходимо рассмотреть множество возможных. Оцените каждый из них. Сравнивая перспективность и вероятность различных вариантов, определите минимальный уровень своих требований.

**Максимально возможный вариант.** Каким бы мог быть наилучший исход переговоров? Речь идет не о том, на что вы рассчитываете, а о том, что можно было бы ожидать, разворачиваясь события по-вашему. Этот вариант и определяет начальный уровень ваших требований. Максимальные требования обеспечивают вас «запасом прочности», а оппонента заставляют отнестись к вашим требованиям серьезнее. С другой стороны, начальная цена и сумма сделки совпадают редко. Несомненно лишь одно — вы никогда не получите больше, чем запросили сами.

Однако уровень требований должен отражать состояние дел на рынке. Стоит в своих требованиях выйти за пределы разумного, как оппонент тут же докажет их несостоятельность, тем самым сводя на «нет» любой план, который вы заготовили накануне. Чтобы этого не произошло, лучше всего подкрепить свои доводы документально. Приготовьте отчеты, счета, предложения конкурентов — любые материалы, которые только удастся собрать.

Уровень максимальных требований должен отражать состояние рынка. Существенное неразумное повышение пределов по стоимости или другим параметрам дает хороший повод для доказательства несостоятельности требований. Рекомендуется доводы подкреплять документально (отчеты, счета, данные конкурентов).

**Недостатки позиций, основанных на предельных вариантах.** В результате давления или иных обстоятельств переговоры могут завершиться сделкой, от которой вы должны были бы отказаться. Участники переговоров обычно пытаются защитить себя от такого результата, продумывая заранее самый плохой вариант, на который они могут пойти — свой «предел». Когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете заплатить. Если вы что-то продаете, пределом является самая низкая, приемлемая для вас цена.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. Если с вашей стороны в переговорах участвует более одного человека, совместно определенный предел дает гарантии, что вам не придется довольствоваться меньшим. Эти гарантии следуют из того, что в вашей команде никто не сможет намекнуть другой стороне, будто вы могли бы довольствоваться меньшим.

Вы можете обезопасить себя: посылая сотрудника на переговоры, оговорите с ним соответствующий предел.

Однако защита, которую обеспечивает установленный предел, влечет за собой и высокие затраты. Этот прием ограничивает ваши возможности пользоваться информацией, которую вы получаете во время переговоров. По определению предел — это позиция, которую вы не можете изменить. Решив заранее, что никакие доводы и аргументы другой стороны не заставят вас изменить предел, вы лишаете себя возможности слушать.

Предел также подавляет воображение. Он снижает стимул к разработке и поиску новых решений, которые могли бы согласовать различные интересы для достижения взаимовыгодных соглашений. Почти каждые переговоры предоставляют более одного варианта решения.

Если нижний предел установлен, легче сопротивляться нажиму. Однако защита, которую обеспечивает установленный предел, влечет за собой ограничения. Он снижает стимул к разработке и поиску новых решений, которые могли бы согласовать различные интересы для достижения взаимовыгодных соглашений.

Для разработки альтернатив обсуждаемому решению необходимо разработать способ, который даст возможность экономически оценить любое соглашение. Этот способ оценки защитит вас от принятия невыгодных условий и отказа от условий экономически выгодных, но не столь очевидных на первый взгляд.

**Подготовьте план действий, если соглашение не будет достигнуто.** Какими бы

ни были радужными надежды на заключение сделки, всегда полезно иметь план действий на случай, если соглашение не будет достигнуто. Проработка альтернативных возможностей для проведения сделки с другими партнерами только усилит ваши позиции на этих переговорах. Рассмотрите несколько реальных вариантов. Вы не должны потерпеть фиаско ни при каких обстоятельствах.

## 2. Информация об оппоненте и фирме

**Информация об оппоненте.** Очень важно знать как можно больше о людях, с которыми вы собираетесь вступить в переговоры.

Большинство людей предсказуемо. Персональный стиль поведения сказывается во всем, что бы они не делали, включая и переговоры. Прежде чем встречаться с оппонентом, постарайтесь выяснить у его друзей, врагов и тех, кто имел с ним контакт, особенности его характера. Выясните, где он живет, кто его окружает, круг его интересов.

Наиболее ценной является информация о стиле поведения его на переговорах: способность отстаивать точку зрения, стремление к жесткости или к компромиссу, способность адекватно и быстро реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию на переговорах. Это очень важная информация, особенно в тех случаях, когда предстоят длительные совместные работы и первый удачный контакт предопределяет дальнейший уровень отношений.

Важно побольше узнать о прошлом оппонента, проанализировать его предыдущие сделки и деловые предприятия, особенно потерпевшие неудачу. Очень часто неудачи говорят о людях больше, чем победы. Тщательно рассмотрев причины провалов, вы лучше поймете способ мышления оппонента, его образ действий и психологический настрой. Все это поможет лучше понять его интересы и даст преимущество на переговорах. Исследуйте, какие предложения он выдвигал, и какие предложения противоположной стороны отклонил, насколько глубоко вел торг и поддавался эмоциям.

В некоторых случаях указанная информация труднодоступна и является явно недостаточной для вступления в контакт. В этой ситуации может быть применен метод получения информации посредством лиц, которые по вашему указанию вступают в переговоры. Эти переговоры чистейший блеф, так как при их проведении отрабатываются все наиболее важные для вас аспекты, выясняется подробная информация о реакции оппонента на интересующие вас вопросы, но в конечном итоге переговоры «срываются». И вот теперь, получив всю информацию, вы начинаете переговоры. Это довольно трудоемкий, но очень действенный способ получения информации. Вопрос в другом: насколько этично его применение?

**Информация о фирме.** Очень часто информация о личности оппонента и информация о фирме, которую он представляет, взаимосвязаны. И все же о состоянии фирмы имеет смысл говорить отдельно.

Для полноценного анализа деятельности фирмы можно с успехом использовать официальные источники: бюджетно-финансовые планы, публикации и отчеты, рекламу и публичные выступления.

Почти вся информация, которую, как вам кажется, трудно получить, может быть добыта так называемым прямым методом с помощью телефона. В этом случае необходимо продумать такие косвенные вопросы, которые давали бы ответ на интересующие вас вопросы. Просто удивительно, как много закрытой информации можно получить таким образом. В это иногда трудно поверить, но это так. Чтобы убедиться в этом, организуйте такой звонок к себе фирму и посмотрите, что из этого выйдет.

Один из наиболее успешных способов получения информации о фирме — это посещение помещения фирмы. Находясь в приемной, посмотрите печатные материалы: рекламные проспекты, корпоративные бюллетени, журналы для рабочих и служащих — везде могут быть сведения для «внутреннего пользования», полезные вам. Обратите

внимание на встречающиеся имена и должности людей; ознакомьтесь со списком намеченных мероприятий, новых приобретений или с производственными извещениями.

Если появится возможность, постарайтесь уйти от опеки сотрудников фирмы и побывайте в фирменном кафе, в местах курения и скопления людей. Вы получите неформальную информацию о фирме, почувствуете климат в ней. Все это позволит в дальнейшем правильно спланировать переговоры.

Если неофициально или с помощью подставных лиц посетить фирму не удастся, а впереди достаточно сложные переговоры, можно запланировать встречу. В этом случае полезно для начала встретиться с партнером и изложить свою идею, ее преимущества. Для вас это было бы чем-то вроде «разведки боем». На такую встречу не берут подготовленных материалов, и она не затягивается. Получив необходимую дополнительную информацию о фирме и оппонентах, вы планируете следующую встречу как главную в серии.

Любые договорные обязательства содержат определенную долю риска, который можно существенно снизить, если вы позаботились о получении достаточно полной информации о фирме, с которой собираетесь взаимодействовать. Информацию можно получить прямыми методами из официальных источников и косвенными путями опроса и контактов с сотрудниками фирмы.

**Информация о внешней среде.** Под внешней средой мы понимаем здесь политическую обстановку, ситуацию на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

Вся эта информация достаточно обширна. Крупные фирмы имеют соответствующие аналитические и юридические отделы, задача которых — отслеживать все нововведения в законодательстве и на рынке. Для малого предприятия иметь такие отделы зачастую не под силу. В этом случае для проведения переговоров привлекаются эксперты и консультанты. В любом случае, всегда полезно выписывать издания аналитического характера, чтобы быть в курсе событий на рынке и в мире.

В настоящее время можно получить любую интересующую вас информацию, привлекая консультантов, но опыт проведения переговоров свидетельствует: никакие магнитные или иные носители информации не заменят вам собственной эрудиции.

Читайте законы, законодательные акты, указы, постановления, распоряжения любого рода, относящиеся к вашей сфере деятельности. Предстоит встреча с кем-либо, работающим на ином поприще, — изучайте все законы, относящиеся к его сфере деятельности; возникнет спор — победа будет за вами.

Не принимайте цитату оппонента из закона на веру. Будьте внимательны, запомните — какой закон цитируется. Если он не назван, не стесняйтесь — спросите номер статьи закона и приложения к нему. Изучите закон хотя бы перед вторым раундом переговоров, если это не удалось сделать раньше.

**Защитите свои тылы.** При вступлении в переговоры вы чаще всего считаете, что партнер будет располагать той информацией о вас и вашем бизнесе, которую вы будете ему поставлять. Однако далеко не всегда ваш уверенный тон и вид могут скрыть ваши слабые места. Возможно, у вас сейчас долги, вы не обладаете опытом проведения крупных сделок, не сильны в расчетах и не очень компетентны в некоторых вопросах.

По всем этим вопросам необходимо предпринять защитные меры:  
что можно — скройте; вы не обязаны давать порочащую вас информацию;  
заготовьте необходимое объяснение тому, что скрыть нельзя;  
переговорите с теми, кто может дать о вас информацию, до того как это сделает ваш оппонент;  
наймите консультанта по вопросам, в которых вы недостаточно компетентны сами;

приучайте себя делать паузы, дайте себе время подумать, прежде чем вы начнете говорить.

Внимательно проанализируйте свои слабые места и позаботьтесь об их защите. Заранее подготовьте необходимые объяснения по поводу своих слабостей, что можно — скройте, наймите консультантов по вопросам, в которых ваша компетенция недостаточна. Постарайтесь до переговоров сформировать определенное отношение к вам оппонента.

Мы рассмотрели основные вопросы, связанные с информационной подготовкой. Каждая конкретная ситуация требует своего объема необходимой информации, и ее меру определяет переговорщик, исходя из своего опыта, здравого смысла и интуиции.

### 3. Психологическая подготовка переговоров

**Закономерности работоспособности.** Нередко переговоры — это состязание, требующее большой выдержки, воли, быстрого анализа и принятия решений. Все это требует больших затрат: волевых, умственных и физических. Основная задача психологической подготовки состоит в том, чтобы к началу переговоров вы были в наилучшей форме. Для этого необходимо знать особенности своего характера и физические возможности организма. Это позволит применить восстановительные мероприятия для сглаживания естественных спадов работоспособности и поддержания оптимального режима труда и отдыха.

Работоспособность бизнесмена характеризуется пятью периодами.

1. Период адаптации к деятельности длится 20-30 минут. По мере приложения волевого усилия работоспособность возрастает до полного включения механизмов автоматического, стереотипного действия.

2. Период оптимальной работоспособности, при котором производительность удерживается на высоком уровне и волевые усилия незначительны. Продолжительность периода 3-4 часа.

3. Период компенсации. Уровень работоспособности продолжает оставаться устойчивым, но требует выраженных волевых усилий, направленных на преодоление утомляемости. Период продолжается 1-2 часа.

4. Период неустойчивой компенсации. Характеризуется колебаниями работоспособности, но без закономерной тенденции к снижению. Появляются явные признаки утомления. Период продолжается 1-2 часа.

5. Период снижения работоспособности. Производительность падает на 20-25%. Появляются признаки усталости. Продолжительность периода 1-2 часа.

На фоне типичной динамики проявления работоспособности некоторые изменения могут быть обусловлены психологическими и физиологическими причинами. Наиболее часто снижение работоспособности связано с перерывом в работе и с психологическим угнетением.

Перерыв в работе для приема пищи приводит к снижению работоспособности, которая не сразу восстанавливается после обеда.

Угнетающее воздействие на людей, участвующих в переговорах, отрицательных эмоций, вызванных неприятными известиями, обидными замечаниями, оскорблениями, нельзя недооценивать. Угнетенное состояние может существенно снизить работоспособность и привести к ошибкам, за которые потом придется дорого платить.

При проведении переговоров с учетом изложенного необходимо обращать внимание на следующее:

необходимо знать динамику работоспособности, чтобы корректировать свою деятельность при проведении переговоров;

колебания бдительности (осторожности) переговорщика связаны с изменением работоспособности. Это важно при принятии ответственных решений;

длительные перерывы при проведении переговоров приводят к спаду не только

работоспособности, но и внимания. Отсюда большой риск допустить ошибку при решении задач;

снижение работоспособности в конце дня или недели требует снижения ритма и величины нагрузки в это время и особого внимания к профилактике принятия неудачных решений и срывов.

Учет этих особенностей является существенным и может быть использован оппонентом. Мало кто удержится от соблазна использовать «безобидные» приемы, позволяющие снизить работоспособность оппонента на 25-30% без каких-либо явных усилий.

[doklad-diploma.ru](http://doklad-diploma.ru)  
[7429012@mail.ru](mailto:7429012@mail.ru)