

Тема 6. Культура предпринимательства.

1. Предпринимательская этика и этикет

Предпринимательская этика - одна из сложных проблем формирования культуры цивилизованного предпринимательства, так как этика вообще - это учение и практика поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения. Это учение о назначении человека, о смысле его жизни. Это система моральных и нравственных норм, включая общеобязательные правила поведения людей.

Предпринимательская деятельность, как и любая экономическая, хозяйственная, профессиональная деятельность дееспособных граждан, имеет правовые и этические критерии, нормы, правила поведения, отступление от которых грозит субъектам предпринимательской деятельности негативными последствиями. Право нормы поведения предпринимателей и организаций устанавливаются законами и нормативными актами, невыполнение которых грозит серьезными мерами наказания, вплоть до банкротства и лишения свободы. Поэтому очень важным условием развития цивилизованного предпринимательства является не только принятие законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, но и формирование правовой культуры.

Этические нормы в предпринимательстве представляют собой совокупность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства. Предпринимательская этика базируется на общих этических нормах и правилах поведения, сложившихся в стране, в мире, а также на профессиональной этике, проявляющейся в той или иной сфере деятельности. В связи с общеэтическими нормами поведения граждан предпринимательская этика неразрывно связана с такими понятиями, как честность, совесть, авторитет, благородство, вежливость, честолюбие, самолюбие, бесстыдство, лицемерие, злорадство, злословие, месть, коварство, грубость, и с другими понятиями. Как видно, одни понятия связаны с положительными (позитивными) принципами и чертами поведения, а другие - с отрицательными (негативными). Только неполное перечисление характерных черт поведения отдельных предпринимателей свидетельствует о комплексном понятии предпринимательской этики, которая, как правило, должна базироваться на общечеловеческих, общегуманных принципах, на общих принципах осуществления рискованного, новаторского, инновационного, компетентного, законного, честного предпринимательства в противоположность рутинному, незаконному, некомпетентному бизнесу.

На формировании предпринимательской этики сказываются формы общественного сознания (менталитета) и общественных отношений, направленных на утверждение самооценки гражданина как предпринимателя, проявление его лучших человеческих качеств, экономической свободы, его ответственности перед потребителями, обществом. Предпринимательская этика опирается на моральные принципы, относящиеся к нравам, характеру, притязаниям предпринимателей, а потому неразрывно связана с их мотивами, побуждениями.

Этические проблемы предпринимателей постоянно возникают и разрешаются, в первую очередь, с потребителями, при этом государство защищает интересы потребителей. Этические отношения предпринимателей как собственников дела связаны с наемными работниками. Эти отношения оказывают особое влияние на уровень

предпринимательского успеха. Важное значение в развитии цивилизованного предпринимательства имеют отношения с хозяйствующими партнерами, конкурентами, обществом. Предпринимательская этика проявляется в таких категориях, как верность данному слову, принятому на себя обязательству, моральной ответственности за невыполнение установленных правовыми нормами обязанностей.

Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать:

- ✓ правила представления и знакомства;
- ✓ правила проведения деловых контактов;
- ✓ правила поведения на переговорах;
- ✓ требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде;
- ✓ требования к речи;
- ✓ культуру служебных документов и другие элементы предпринимательского этикета, который является составной частью предпринимательской этики.

Предпринимательский этикет представляет собой совокупность правил поведения предпринимателя, регулирующих его внешние проявления с окружающим миром, с другими предпринимателями, конкурентами, сотрудниками, со всеми индивидуумами, с которыми предприниматель контактирует не только при осуществлении своего бизнеса, но в любой жизненной ситуации.

Всякое социальное поведение регламентируется правилами. Деловой этикет мало чем отличается от иных видов этикета, существующих в международном сообществе, в его основной функции как соблюдение исторически сложившихся традиций общения между людьми. Основа всякого этикета - вежливость, которая помогает нам во всех случаях общения быстрее достигать поставленной цели. Не следует никогда забывать, что терпение, уважение и выражение вежливости всегда составляли основу идеального поведения двух договаривающихся сторон.

Этикетные правила во время переговоров мало чем отличаются от правил поведения в обществе. Ваша свобода действий не должна ограничивать права и возможности других. Безусловно, это во многом зависит от личной культуры каждого из участников переговорного процесса. Невнимание к другим участникам во время деловых встреч может проявляться в каждом действии, которое может отвлекать, мешать, хотя бы и одному из них, сосредоточиться. Не следует отвлекать внимание участников посторонними и тем более шумными действиями: постукиванием ручкой по столешнице, слишком частыми поисками в портфеле нужных документов, рисованием в блокноте.

Безусловно, что наиболее существенным элементом в деловом этикете является речевое поведение человека, поскольку нарушение речевого этикета более всего замечается окружающими. Человек как языковая личность постоянно оценивается другими людьми. Нормы речевого поведения относятся к сфере молчаливого соглашения между коммуникативно обязанными членами общества. Само существование этих негласных правил становится заметно, когда они нарушаются.

Считается дурным тоном проявлять невнимание к говорящему, перебивать, "выключать из разговора" неожиданными репликами, вести разговор с другим членом

команды, отвлекаться во время переговоров на телефонные звонки и многое другое. Все это можно делать только с одной целью - оказывать давление на партнера. Но это уже за пределами речевого и делового этикета. Таким поведением вы вольно или невольно порождаете у говорящего ощущение неловкости, обиды, отрицательные эмоции и, в целом, неприязни.

Но этикет включает в себя не только правила речевого поведения за столом переговоров, но и в более широком смысле сохранение личного имиджа делового человека и его фирмы.

Расширение деловых и личных контактов между людьми в последнее время способствовали возрастающему интересу к особенностям национального этикета других народов. Безусловно, в любых незнакомых ситуациях, когда необходимо поддерживать связь или вести беседу, важную роль играют интеллект человека, чувство такта, его характер и ум. Этикет следует чтить, но следовать все-таки жизни, которая постоянно корректирует всякие правила. За столом переговоров знание правил этикета, особенностей национальной традиции, культуры никогда не были лишними. Этикет в каждой национальной культуре складывается веками. Современный деловой этикет предполагает и уважение к традиции в особо торжественных случаях и большую свободу в повседневном общении.

2. Теория переговорного процесса

Любые переговоры - это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций, это использование наработанных навыков коммуникативной риторики, с поправкой на характер личности партнера. Важнейшей составной частью переговорного процесса является общение сторон, их эффективная межличностная коммуникация. Коммуникаторные способности участников переговоров, умение общаться, вступать в контакт и вести разговор, во многом определяют их успех в целом.

Коммуникативный аспект переговоров является определяющим и поэтому переговорный процесс рассматривается как составная часть речевой коммуникации (прежде всего, диалог, аргументация), как умение эффективно использовать речевое воздействие для достижения поставленных целей. Коммуникативная компетентность участников переговоров, таким образом, рассматривается как умение сохранять вербальную устойчивость и уверенность в любой ситуации, владение техникой межличностной коммуникацией, основу которой составляет теория и практика диалога, искусство ведения беседы, владение аргументацией в бизнесе.

Переговоры - это важнейший инструмент для урегулирования деловых отношений или конфликтов. Само намерение вести переговоры в любой, а тем более в конфликтной ситуации, дорогого стоит и задача состоит в том, чтобы не упустить шанс и воспользоваться стремлением сторон к решению проблем.

Переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью:

- ✓ установления деловых отношений;
- ✓ выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- ✓ обмена информацией;

- ✓ урегулирования отношений;
- ✓ углубления взаимопонимания;
- ✓ достижения новых соглашений;
- ✓ подписания соглашений.

Прежде всего должен быть четко осознан и оговорен предмет переговоров, ясно определены желаемые цели, которых стремятся достичь стороны. Если одна из сторон полагает, что она способна самостоятельно и эффективно решить свои проблемы, оснований для переговоров мало. Разве, что другой стороне удастся убедить в том, что совместное решение ее проблем будет более эффективным. Не состоятся переговоры и в том случае, если правовое поле в полной мере позволяет решить все возникшие вопросы. Наконец, стороны должны проявить желание к совместному поиску путей решения и достижения поставленных целей. Это, естественно, подразумевает готовность обеих договаривающихся сторон пойти на взаимные уступки, понимание интересов друг друга.

Совпадение интересов или слишком большое расхождение интересов лишают переговоры смысла. Переговоры с большей степенью вероятности ориентированы на успех, когда ваши интересы и интересы другой стороны и совпадают, и расходятся в равной мере.

Таким образом, необходима ситуация со смешенными интересами. Только в этом случае мы имеем дело с взаимозависимыми переговорами. Чем больше стороны зависят от успеха переговоров, тем выше вероятность их успешного завершения. Чем выше степень взаимозависимости, тем меньше шансов у участников переговоров воспользоваться односторонними действиями.

Более того, не следует забывать, что само по себе участие в переговорах создает такую ситуацию, которая позволяет строить новые взаимоотношения сторон, не зависимо от условий существовавших до их начала. Все это свидетельствует о том, что переговоры, направленные на достижение договоренностей, - процесс многогранный и включает в себя несколько стадий:

1. подготовка к переговорам (включая и определение проблемы, требующей решения);
2. определение потребностей и целей;
3. отбор материала и фактов;
4. выявление интересов сторон;
5. определение зоны пересечения интересов ("зоны решения");
6. определение объективных критериев;
7. формирование предложений и их вариантов;
8. стратегическое планирование;
9. тактическое планирование;
10. маневры и система убеждения;

11. выдвижение запасных вариантов;

12. анализ результатов достигнутых соглашений и договоренностей и контроль за их реализацией.

Технология переговоров - процесс творческий, его трудно описать как данность. Как нет людей, похожих друг на друга, так нет и похожих переговоров. Более того, нет и универсального алгоритма успеха на переговорах. По мнению многих специалистов предмет переговоров не оказывает существенного влияния на технологию их ведения.

На ход переговоров значительное влияние оказывает соотношение позиций договаривающихся сторон: если позиция одной из сторон слишком и явно слабая, то тактика переговоров другой стороны очевидно будет выбрана либо откровенно "жесткой" по стилю, либо по форме "мягкой", но по сути твердой и последовательной.

На технологию ведения переговоров в большей степени оказывают влияние менталитет, национальные стили, методы и приемы делового общения, культура речевого поведения в обществе в целом. Вот почему, например, американские методики по искусству ведения переговоров мало способствуют оптимизации переговоров в среде отечественного бизнеса.

На формирование современных отечественных правил переговоров оказали влияние несколько факторов. В советское время деловые переговоры в их прямом значении (заключение деловых соглашений, деловых альянсов и проч.) для решения внутрихозяйственных проблем применялись мало. Все вопросы, в том числе и производственные, решались в соответствующих инстанциях и затем спускались для исполнения конфликтующим сторонам.

Переговоры естественным образом разделяются на "стандартные" и "нестандартные". "Стандартные" переговоры, повторяющиеся в условиях того или иного конкретного рынка с высокой частотой. Партнерам-участникам известны основные обстоятельства, сопутствующие деловым контактам, основные принципы бизнес-аргументации, наличие текстов стандартных договоров, соответствующие данному типу транзакции. Цель таких переговоров - согласование тех или иных деталей, которые определяются изменениями на рынке, когда участвуют главным образом две договаривающиеся стороны (заказчик - исполнитель).

"Нестандартные" переговоры, ведущиеся в новой ситуации делового взаимодействия, имеющие сложный комплекс вопросов и факторов, влияющих на их результат, релевантных для их решения, включая и стоимость обсуждаемого проекта. Отличительной особенностью таких переговоров является их многоступенчатость в зависимости от количества возможных посредников: заказчик - посредник - посредник - исполнитель.

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо определить ее программу, очередность вопросов, выносимых на обсуждение, определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров. Получение достоверной информации имеет важное значение на начальном этапе подготовки к переговорам. Необходимо собрать всю имеющуюся информацию о партнере по переговорам: серьезный, солидный, надежный, старый, проверенный, перспективный. Тщательно продумать цели и задачи, которые предполагается решать за столом переговоров. Существенные различия в понимании целей и ожидании результатов

(различия в оценках, что выгодно, рентабельно, прибыльно, доходно) вероятнее всего приведёт к охлаждению интереса сторон уже на начальном этапе ведения переговоров. В этом случае трудно рассчитывать на позитивное решение проблемы и успешное завершение переговоров, поскольку у другой стороны будут формироваться иные оценочные категории: ненадежная операция, непродуманно, невыгодно, нерентабельно, слишком высокая цена.

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо определить ее программу, очередность вопросов, выносимых на обсуждение, определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров. Нередко возникает ситуация, когда переговоры начались, а стороны еще не готовы к совместному обсуждению, поиску взаимоприемлемых решений. Отсутствие результата на переговорах не всегда следует воспринимать как неудачу. Переговоры, если даже и заканчиваются без определённых соглашений, тем не менее могут выполнять и другие функции, например, координации совместных действий сторон в будущем. Такие переговоры носят характер предварительного ознакомления с позицией сторон и на них реализуется информационная функция переговоров. Более того, переговоры без достигнутого результата тем не менее расширяют понимание обсуждавшихся проблем, позволяют лучше понять позиции сторон, установить личные отношения, т.е. реализовать и еще одну функцию переговоров - коммуникативную.

Как правило, участники предстоящих переговоров не раскрывают свои заготовки, этапы подготовительной работы, которые чаще всего остаются неизвестными для другой стороны. Совместно участники переговоров обсуждают, помимо определения предмета и круга вопросов, место и время их проведения и уровень руководителей и количество представителей договаривающихся сторон.

Вопрос о равном соответствии служебного положения руководителей делегаций имеет принципиальное значение, если переговоры проходят с иностранными партнерами.

Вопрос о месте переговоров не должен казаться простым и малозначимым. Он имеет важное значение, поскольку с ним возникает проблема конфиденциальности переговоров.

Предмет и круг вопросов, выносимых на переговоры, составляет основу переговорной концепции (или позиции) стороны. Он включает и анализ возможных вариантов решений.

Все материалы подготовительной работы должны быть собраны в досье переговоров, в которое включаются и все документы, согласованные на предварительной стадии подготовки, а также необходимые справочно-информационные источники.

Предварительная подготовка к переговорам во многом создает конкурентные преимущества еще до переговоров. Влиять можно лишь тогда, когда знаешь о партнере всё или почти всё.

Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе всякий раз зависит от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников.

Можно выделить *манипулятивно-силовую тактику* ведения переговоров (что большей степени соответствует торгу) и тактику сочетания "жесткой" и "мягкой" позиции. Р. Фишер и У. Юри справедливо полагают, что ни один из этих стилей ведения

переговоров не является безупречным. Они предлагают третий вариант - принципиального ведения переговоров, сущность которого сводится к четырем методическим рекомендациям:

- ✓ отделить споры между партнерами (людьми) от задачи, которую нужно решить;
- ✓ сосредоточиться на выгодах, а не на позициях;
- ✓ прежде, чем пытаться достичь соглашения следует продумать несколько его вариантов, направленных к взаимной выгоде сторон;
- ✓ необходимо настаивать на использовании объективных критериев.

Следует заметить, что такой партнерский стиль в решении проблемы, когда участники в равной мере осознают, что срыв переговоров невыгоден обоим сторонам, встречается редко.

Относительно выбора стиля ведения переговоров и приемов аргументации на переговорах в литературе существуют самые различные и порою противоречивые точки зрения. Мы приведем несколько существенных рекомендаций, даваемых различными авторами:

- нападение на переговорах является лучшей защитой;
- мудро поступает тот, кто выдает себя за простака (так легче поймать в ловушку предвкусывающего близкую выгоду партнера по переговорам);
- использование эмоционального давления в виде прямых и откровенных вопросов "в лоб";
- задавать равное количество встречных вопросов (на надоедливые вопросы отвечать не менее надоедливо вопросами);
- выбирая жесткий стиль, необходимо внимательно следить, чтобы не перейти в конфронтацию;
- искренность в чем-то одном, порождает доверие во всем.

В любых переговорах не исключена возможность обмана. Здесь уместно сослаться на Шопенгауэра, который писал: " Если подозреваете, что вам врут, сделайте вид, что безусловно верите. Это поощрит собеседника развивать тему. Он станет врать наглее и попадется. Если заподозрили, что у партнера случайно обнаружилась часть скрываемой правды, играйте в недоверие. Партнер в запальчивости может выложить правду".

В зависимости от положения дел на рынке может возникнуть ситуация, когда одна из сторон более заинтересована в совершении сделки, чем другая. В этом случае перед более заинтересованной стороной стоит сложная задача, которая заключается в определении степени эмоционального давления на партнера по переговорам. Необходимо скрыть свою заинтересованность, но не до как бы явного безразличия, что может привести к провалу переговоров. Еще сложнее обстоит дело с тонким сочетанием тактик эмоционального и рационального давления на партнера.

Составление предварительного плана из десяти пунктов сближения позиций, позволит целенаправленно и уверенно идти на сближение позиций. Пункты один-пять плана составляют основные цели, которых вы хотите достичь на переговорах. Уступки в этой зоне не желательны. Пункты шесть-десять - то, что может быть зоной компромисса, уступок, которые существенно не затрагивают ваши интересы. Вычеркивая в ходе переговоров, начиная с последнего, вы всегда сможете видеть ход переговоров, так сказать, наглядно.

Составление такого плана целесообразно в тех случаях, когда рассматриваемых вопросов и вариантов их решения много. Как бы хорошо ни были проведены подготовительные мероприятия, все же, сев за стол переговоров, стороны имеют лишь общее представление о позиции друг друга, тем более если это их первый личный контакт. Поэтому в начале переговорного процесса не избежать взаимного уточнения позиций друг друга. Этап уточнения позиций имеет принципиальное значение, если предметом переговоров является устранение конфликтной ситуации.

Возникающие неясности или непонимание по любым частным вопросам следует уточнять и снимать все разногласия сразу же, не откладывая на потом. Такой стиль поведения в самом начале переговоров нередко позволяет достигнуть большей процедурной гибкости, лояльности участников переговоров в принятии взаимных альтернативных предложений, изменению или корректировке первоначально выбранной позиции. Следует помнить, что "дорога роза, а не горшок": не нужно сожалеть о своих предварительных соображениях и ожиданиях, следует корректировать их в ходе переговоров и достигать возможного приемлемого соглашения.

На этапе определения "зоны решения" очень важно добиться общего языка, уточнения "стартовых позиций", включая и принимаемую обеими сторонами оценочную аргументацию действий сторон, приведших к конфликту.

3. Методика ведения переговоров.

Важный этап переговоров - дискуссионный, цель которого выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений. На этом этапе основное внимание уделяют обсуждению вариантов совместного решения. В условиях конфликтной ситуации именно дискуссия наиболее трудный и сложный этап в переговорном процессе.

Преуспевающие бизнесмены, как правило, люди увлеченные и обладают даром убеждать в чем угодно. Они во многом близки политикам. Но в бизнесе выше цена слова и менее ценится не относящееся к делу пустословие. Успешные сделки как правило хорошо поддержаны аргументацией. Доводами служат, как правило, удачно подобранные примеры, пояснения, почему вы настаиваете на таком способе осуществления сделки, а не ином, и почему именно этот способ наиболее эффективен и выгоден, прост и требует меньше затрат. Это ссылки на ситуацию на рынке, на те или иные примеры из вашего опыта и ваших партнеров по бизнесу. Главное доводы должны быть ориентированы на оценочные полюсы "выгодно/невыгодно" (выгода в основе всякого бизнеса), а не на общеоценочные концепты: "хорошо/плохо" или "легко/трудно". Они вообще используются в деловой коммуникации крайне редко. Содержательный аспект деловой коммуникации различается по категориям решаемых проблем.

Партнерский подход к переговорам как совместному поиску взаимоприемлемого решения основывается на принципах известной из романа Н.Г. Чернышевского "Что

делать?" теории "разумного эгоизма": В основе партнерского подхода к переговорам лежат:

- ✓ конструктивный диалог,
- ✓ поиск совместных путей решения проблемы,
- ✓ стирание противоречий,
- ✓ совместный анализ вариантов решений,
- ✓ желание и умение видеть проблему глазами другой стороны.

Таким образом, разумное соглашение должно максимально отвечать интересам каждой из сторон, быть справедливым с точки зрения обеих сторон, быть долговременным и не заключать в себе основы для возникновения разногласий в будущем. Принцип "разумного эгоизма" на переговорах включает совместный поиск взаимоприемлемого решения на основе тщательного анализа потребностей и интересов договаривающихся сторон. Более того, только наиболее полный учет интересов обеих партнеров дает гарантии, что результаты переговоров будут прозрачными, приемлемыми и не вызывающими ни у одной из сторон желания подвергнуть их пересмотру.

4. Культура речи и эффективность общения

Культура речи и эффективность общения на переговорах нередко связаны напрямую. Все, что касается норм и рекомендаций по повышению культуры деловых переговоров, может быть определено известной максимой: "Говорите не так, чтобы вас можно было понять, а говорите так, чтобы вас нельзя было не понять". Следует говорить о деле, выделяя главное, не перегружая партнера незначительными деталями и подробностями. Если даже ваш довод очень убедителен, все равно не следует часто повторять его.

Культура речевого поведения может быть иллюстрирована принципами вежливости Дж. Лича, которые он сформулировал как совокупность ряда максим:

1. максима такта есть максима границ личной сферы;
2. максима великодушия есть максима не обременения собеседника;
3. максима одобрения есть максима позитивности в оценке других;
4. максима скромности есть максима неприятия похвал в собственный адрес;
5. максима согласия есть максима не оппозиционности ("Платон мне друг, но истина дороже", "В споре рождается истина, но гибнет симпатия");
6. максима симпатии есть максима благожелательности.

Речевое общение во время переговоров обладает общими свойствами, характеризующими совместную деятельность. Можно выделить основополагающие правила общения для всех функциональных разновидностей деловых контактов. Одни из них предложены Г.П. Грайсом и названы им Правилами кооперации. Он выделяет четыре категории постулатов:

I. Количество. 1. Твое высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется (для выполнения текущих целей диалога). 2. Твое высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется. "Второй постулат, - замечает Г.П. Грайс, - вызывает сомнения: можно сказать, что передача лишней информации - это не нарушение Принципа кооперации, а просто пустая трата времени. На это можно возразить, однако, что такая лишняя информация иногда вводит в заблуждение, вызывая не относящиеся к делу вопросы и соображения; кроме того, может возникнуть косвенный эффект, когда слушающий оказывается сбит с толку из-за того, что он предположил наличие какой-то особой цели, особого смысла в передаче этой лишней информации".

II. Качество. 1. Не говори того, что бы считалось ложным. 2. Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований.

III. Отношения. Не отклоняйся от темы.

IV. Способ. 1. Избегай непонятных выражений. 2. Избегай неоднозначности. 3. Будь краток (избегай ненужного многословия". 4. Будь организован.

Ценность постулатов Г.П. Грайса для культуры общения состоит в том, что они ориентированы на связь культуры мышления с культурой речи.

Большую популярность в свое время имели рекомендации по эффективности общения Д. Карнеги, основанные на учете тонких психологических особенностей говорящего и слушающего (адресата и адресанта).

Вот некоторые из этих правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения:

1. единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него;
2. проявляйте уважение к мнению вашего собеседника;
3. никогда не говорите человеку, что он не прав;
4. если вы не правы, признайте это быстро и решительно;
5. с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона;
6. заставьте собеседника сразу же ответить вам "да";
7. пусть большую часть времени говорит ваш собеседник;
8. пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему;
9. искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника;
10. относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других;
11. взывайте к более благородным мотивам;
12. драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно;
13. бросайте вызов, задевайте за живое.

А вот некоторые правила, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды:

1. начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника;
2. указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно;
3. сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника;
4. задавайте собеседнику вопросы, вместо того, чтобы ему что-то приказывать;
5. давайте людям возможность спасти свой престиж;
6. выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех.

В основе этих рекомендаций лежит не только опыт, вычитанный автором из биографий известных людей, но и научно обоснованные правила речевой коммуникации. Главное их достоинство состоит в том, что они ориентируют каждого человека искать своей путь реального осуществления этих правил делового общения на практике.

5. Культура телефонных переговоров

Особенность переговоров по телефону определяется тем, что межличностная коммуникация лишена источников невербальной информации о партнере как при встрече "лицом к лицу". Необходимо помнить, что в речевой коммуникации пути информации распределяются следующим образом: 7 процентов - непосредственно через слово, 38 процентов - посредством интонации и голоса и 55 процентов - через выражение лица, мимики, жестов, улыбка, язык тела. Более половины информации о собеседнике во время телефонного разговора мы не получаем. Основная информационная нагрузка ложится на голос, интонацию, тембр, модуляции... Именно они определяют и делают запоминающимся ваш личный имидж во время разговора по телефону.

Необходимо сформировать свой индивидуальный стандарт речевого поведения и индивидуальный речевой стиль с тем, чтобы эффективно использовать речевую ситуацию для достижения поставленных целей. Повысить действенность делового общения и переговоров по телефону можно благодаря совершенствованию своего речевого поведения в целом.

Главная цель телефонных переговоров, если это не прямые продажи - достижение договоренности о личной встрече. Разговор по телефону с официальными лицами приравнивается к личной встрече с ними, а устные договоренности с первым лицом организации имеют силу формального договора.

Личностное начало в телефонных переговорах очень важно и передать его можно только интонацией и голосом. Перед каждым, кто начинает деловую беседу по телефону возникают эти вопросы: как перевести идеи на язык чувств и интонаций, как окрасить идеи вашим чувством уверенности и как передать свою убежденность абоненту? Необходимо стремиться к реализации этой главной цели - усилить стремление вашего партнера по переговорам к непосредственным контактам. Главное качество успешной телефонных переговоров: новизна формы, свежесть содержания и свежесть слов.

Перед вами не должна стоять дилемма: речевая агрессия или речь с удовольствием. От любой речевой агрессии в телефонных переговорах легко защититься, положив трубку. Речь с удовольствием имеет одно и самое существенное достоинство - она всегда оставляет вам возможность позвонить еще раз. Позитивные отношения - основа успешных телефонных переговоров.

6. Технология завершения переговоров.

Завершение переговоров - самый важный этап, требующий к себе особого внимания. Он должен проходить без торопливости, которая может создаваться преднамеренно. Нельзя исключать, что тактика проволочек и решения всех вопросов "под занавес" была избрана вашим оппонентом изначально. В том случае, если участники переговоров не пришли к соглашению по разрешению конфликтной ситуации, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения на более поздний срок. Может сложиться ситуация, когда одной из сторон, при любом раскладе вариантов, нужно завершить переговоры соглашением, а партнер может позволить себе подождать (скажем, у него есть другие предложения). Например, позиции могли быть изначально слишком различными. Когда, например, стороны осознали в ходе длительных переговоров, что столкновение двух жестких стилей ведения переговоров и жестких позиций, оказалось тупиковым, но необходимо завершить переговоры в определенные сроки.

Надежда на тактику позиционного торга, что изначально завышенная планка не даст упасть слишком низко, не оправдалась: ваши завышенные требования в начале переговоров натолкнулись на неуступчивость другой стороны и постепенного изменения выдвинутых требований не произошло. Следует быть особенно внимательным на этой стадии переговоров и мысленно "прокрутить" все важные события встречи, чтобы верно определить сложившуюся ситуацию. Не следует полагать, что достигнув предварительного согласия даже в деталях решения, стороны не вернутся назад, к началу переговорного процесса.

На стадии завершения переговорного процесса главное внимание должно быть сосредоточено на составлении итоговых документов. Составление соглашения лучше начинать с обсуждения заранее подготовленного проекта.

На завершающем этапе переговоров необходимо помнить о всех обговоренных деталях и не упустить существенные из них, во время согласования проекта соглашения. В ходе подготовки окончательного текста договора нужно стремиться предотвратить возможное внесение в него другой стороной тех или иных деталей и дополнений, которые не обсуждались в ходе переговоров. Не сумев выявить их на этой стадии, вы в дальнейшем лишаетесь возможности вносить в текст какие-либо коррективы. На этом этапе необходимо тщательное и внимательное чтение всех подготовительных документов с целью выявления формулировок с двойным смыслом, фактических неточностей, сознательного искажения смысла и результатов договоренности.

Окончательный вариант обсуждаемого текста договора следует подготовить в количестве экземпляров, необходимым для всех участников переговоров. Все, что может приносить дополнительную валентность смыслу договора, должно быть изъято из текста соглашения. На такой прием "двойного толкования" нередко идут с целью протолкнуть соглашение, а затем настаивать на строгом соблюдении "буквы" соглашения. В ходе

осуждения документа соглашения постарайтесь задать оппоненту как можно больше вопросов типа: "Что, если...". И настаивайте на исчерпывающей полноте ответа.

Готовый текст договора может вызвать весьма серьезные разногласия в той или иной части его реализации, контроля и т.д. Не все, что обсуждалось, обязательно вносится в письменный текст соглашения. Однако, все важнейшие вопросы программы, если они рассматривались в ходе переговоров, должны находить свое отражение в принятом в качестве документа соглашении. При этом следует иметь в виду, что все устные договоренности во время переговоров, которые не были включены в окончательный текст итогового договора никакой юридической силы не имеют.

Устные договоренности имеют равное значение с письменным соглашением, если переговоры состоялись с первым лицом. Вот почему участие первых лиц - одно из наиболее важных условий для эффективного решения вопросов.

Если, как вы полагаете, в итоговом соглашении сделано слишком много таких исключений, следует сделать свои особые замечания, настоять на их внесении. Если другая сторона не согласна с ними, то остается либо отложить подписание и провести дополнительные консультации, либо вовсе не подписывать предложенный вариант. В завершение переговоров следует четко обсудить все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей, определить исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей и круг лиц, которые полномочны в случае непредвиденных или форс-мажорных обстоятельствах могут быть оперативно включены в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения. Каков бы ни был уровень доверия между сторонами, подписывать договор следует не зависимо от личных отношений участников переговоров. Заключительные документы оформляются в зависимости от вида переговоров.

Завершающий этап переговоров важен еще и потому, что достигнутые договоренности во многом определяют не только перспективу дальнейшего сотрудничества с партнером, но оказывают влияние на профессиональную репутацию ее участников. Даже, если успех в переговорах не будет достигнут, вы имеете реальную возможность новыми знакомствами расширить границы вашего делового сотрудничества, т.е. вы на практике реализуете информационно-коммуникативную функцию переговоров.

7. Культура предпринимательства

Культура предпринимательства является неотъемлемым элементом организации предпринимательской деятельности. Она базируется на общих понятиях культуры и неразрывно с ней связана. Культура предпринимательства - это определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

Культура предпринимательства означает, что самостоятельность и экономическая свобода субъектов предпринимательской деятельности противоречат их неоправданной инициативе. Поэтому государство устанавливает меры и формы ответственности за нарушение предпринимателями правовых норм, регулирующих предпринимательскую деятельность. Так, в соответствии Конституцией РФ не допускается экономическая (предпринимательская) деятельность, направленная на монополизацию и

недобросовестную конкуренцию, а ст. 57 Конституции установлено, что каждый обязан платить законно установленные налоги и сборы. Уголовным законодательством установлены меры уголовной ответственности за незаконное и лжепредпринимательство и другие деяния граждан, не соответствующие законной деятельности.

Первым всеобщим элементом культуры предпринимательской деятельности является ее законность. Вторым элементом - строгое выполнение обязательств и обязанностей, вытекающих из правовых актов, договорных отношений и совершаемых законных сделок, из обычаев делового оборота, что проявляется в ненанесении не только имущественного, но и морального вреда партнерам, конкурентам, потребителям, наемным работникам.

Следующим важным элементом культуры предпринимательства является честное ведение его субъектами своего бизнеса. Честное отношение к людям, потребителям, партнерам, государству - это действительно ведущий признак культуры предпринимательства. Важно также соблюдение предпринимателями общих этических норм, включающих профессиональную этику, этические кодексы фирмы, общепринятые правила осуществления бизнеса, уровень культуры и воспитания предпринимателей, степень их притязаний, соблюдение обычаев и нравов, действующих в обществе, уровень знаний, необходимых для осуществления законного бизнеса и др.

Культура предпринимательства как проявление правовых и этических критериев (норм) включает следующие отношения: с государством, с обществом, с потребителями, со служащими, с партнерами, с конкурентами и другими хозяйствующими субъектами, а также соблюдение действующих правовых актов, стандартов, правил, норм, прямо или косвенно влияющих на развитие предпринимательства.

Предпринимательская деятельность направлена на систематическое извлечение прибыли, но не всяческими путями и методами, а только на законных основаниях. Культура предпринимательства означает, что предприниматели, создав собственное дело, осуществляют законный бизнес и получают доход (прибыль) на законных основаниях.

Формирование культуры предпринимательства определяется многими факторами, среди которых первые места занимают цивилизованная внешняя предпринимательская среда, общественный и государственный менталитет, реально действующие правовые нормы, устанавливающие права, обязанности, ответственность предпринимателей, защищающие их от агрессивной окружающей среды, и, конечно, сам предприниматель и его корпоративная культура.

Культура предпринимательства в целом зависит от формирования культуры предпринимательских организаций, культуры самих предпринимателей, от предпринимательской этики, делового этикета и многих других элементов, в целом составляющих такое понятие, как культура.

Схематично возникновение культуры предпринимательской организации и дальнейшее ее формирование можно представить следующим образом (рис. 7.1):

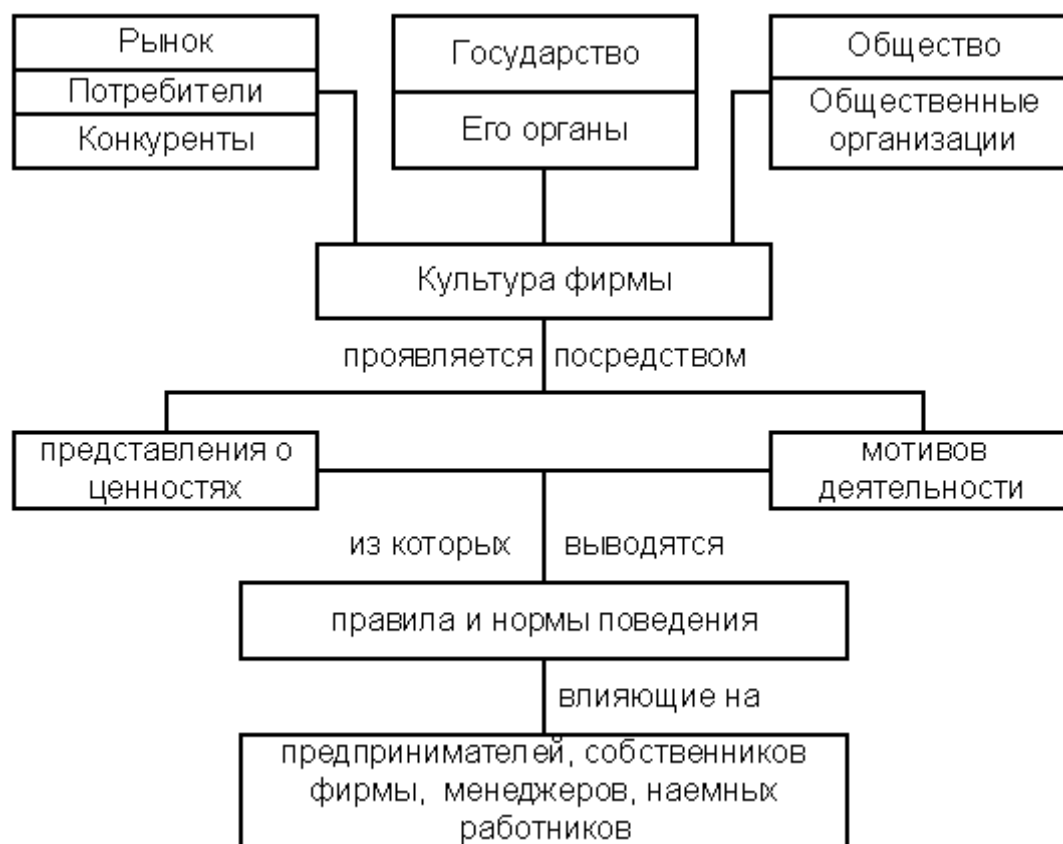


Рис. 7.1 Возникновение и формирование культуры предпринимательской организации

Культура фирмы, как правило, определяется следующими внутренними факторами:

- ✓ предметом предпринимательской деятельности, осуществляемым бизнесом;
- ✓ организацией предпринимательской деятельности;
- ✓ мотивацией собственника фирмы и служащих;
- ✓ уровнем управленческой культуры, механизмом взаимоотношений руководителей фирмы и наемных работников;
- ✓ наличием особого стиля управления, который способствует достижению ведущих позиций на рынке;
- ✓ созданием таких условий деятельности служащих, которые способствуют осознанию их полной причастности к результатам деятельности фирмы;
- ✓ наличием набора четких, определенных представлений о ценностях, к которым стремится фирма;
- ✓ высокой профессиональной компетентностью руководителей фирмы, менеджеров и сотрудников и возможностью их обучения;

- ✓ достижением высокого качества и интенсивности труда сотрудников с соответствующим материальным вознаграждением;
- ✓ ориентацией деятельности фирмы на высокую эффективность и качество предлагаемых товаров и услуг;
- ✓ хорошо организованным сервисным обслуживанием продукции
- ✓ у потребителей;
- ✓ высокой культурой производства, внедрением новых технологий, обеспечивающих необходимый уровень качества товаров и услуг;
- ✓ созданием необходимых санитарно-гигиенических и безопасных условий труда;
- ✓ обеспечением здорового морального климата в фирме и др.

Формирование такой корпоративной культуры наряду с другими факторами обеспечивает предпринимательский успех.

Можно определить, культурна ли фирма, если провести анализ по следующим критериям и получить положительный ответ на поставленные вопросы:

- ✓ готова ли фирма к риску и нововведениям;
- ✓ направлена ли активность фирмы (сотрудников) на решение главных целей;
- ✓ акцентируется ли внимание на внешних задачах (хорошее обслуживание клиентов, взаимоотношения с потребителями и др.);
- ✓ не поощряются ли конформизм, индивидуализм;
- ✓ стимулирование работников ориентировано на конечные индивидуальные результаты;
- ✓ принятие решений в фирме децентрализованно;
- ✓ предпочтение отдается групповым формам принятия решений;
- ✓ деятельность подчинена заранее составленным планам;
- ✓ работа сопровождается инновационными процессами;
- ✓ имеется сотрудничество между группами и отдельными работниками;
- ✓ сотрудники верны интересам фирмы и преданы ей;
- ✓ они целиком информированы о том, какова их роль в достижении целей фирмы;
- ✓ отношения в фирме неформальны;
- ✓ фирма является открытой для высшей системы.