

Лекция №2 Технологии делового общения

1. Деловое общение
2. Этапы деловой беседы
3. Деловой протокол
4. Деловые переговоры

Деловое общение — вид общения, цель которого лежит за пределами процесса общения и которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.) исходя из общих интересов и целей коммуникантов. Деловое общение — это коммуникативная предметно-целевая и по преимуществу профессиональная деятельность в сфере социально-правовых и экономических отношений

В зависимости от различных признаков деловое общение делится на:

- устное
 - письменное;
- с точки зрения — однонаправленности/ двунаправленности речи между говорящим и слушающим:
- диалогическое
 - монологическое;
- с точки зрения количества участников:
- межличностное
 - публичное;
- с точки зрения отсутствия/наличия опосредующего аппарата:
- непосредственное
 - опосредованное;
- с точки зрения положения коммуникантов в пространстве:
- контактное
 - дистантное^[2].

Формы делового общения

Деловая беседа — межличностное речевое общение нескольких собеседников с целью разрешения определенных деловых проблем или установления деловых отношений. Наиболее распространенная и чаще всего применяемая форма деловой коммуникации.

Деловая беседа по телефону — способ оперативной связи, значительно ограниченной по времени, требующей от обеих сторон знание правил этикета телефонных разговоров (приветствие, взаимопредставление, сообщение и обсуждение предмета звонка, подведение итогов, выражение признательности, прощание).

Деловые переговоры — обмен мнениями для достижения какой-либо цели, выработки соглашения сторон. Такие переговоры должны привести стороны к подписанию важных для бизнеса документов (контракт, соглашение и договор).

Служебное(деловое) совещание — один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, инструмент управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом .Слаженная коллективная работа направлена на развитие предприятия, разработку уникальных проектов. Прогноз успешного развития бизнеса делается сообща.

Деловая дискуссия — обмен мнениями по деловому вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех или отдельных её участников.

Пресс-конференция — встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т. п.) с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам.

Публичное выступление— монологическая ораторская речь, адресованная определенной аудитории, которая произносится с целью информирования слушателей и оказания на них желаемого воздействия (убеждение, внушение, воодушевление, призыв к действию и т. д.)^[21].

Деловая переписка — письменная форма взаимодействия с партнерами, заключающаяся в обмене деловыми письмами по почте либо по электронной почте. Деловое письмо — это краткий документ, выполняющий несколько функций и касающийся одного или нескольких взаимосвязанных вопросов. Применяется для связи с внешними структурами, а также внутри организации для передачи информации между физическими и юридическими лицами на расстоянии^[31]. **Деловая переписка**. В письменной форме (письма, приказы, запросы, постановления) выстраивается общение.

Этапы деловой беседы

Проведение деловой беседы включает 5 этапов.

Этап 1. Начало беседы: установление контакта

Задачи этого этапа:

- установить контакт с собеседником;
- создать доброжелательную атмосферу – доверия и взаимопонимания;
- заинтересовать предметом беседы;
- при необходимости перехватить инициативу.

Тип контакта («сверху» - доминирующий; «снизу» - подчиняющийся), «наравне»; дружелюбный, нейтральный, агрессивный) устанавливается еще до первых слов: невербальные средства помогают спрогнозировать его.

| №№ | <i>Входящий</i> | <i>Встречающий</i> |
|----|--|--|
| 1. | Вошел <i>бодро, размахивая руками, плечи расправлены, голова приподнята</i> ИЛИ вяло, опущены плечи, голова поникла. | <i>Выходит из-за стола, энергично направляется к собеседнику, использует личную зону, предлагая ему занять позицию угловую/сотрудничества</i> ИЛИ поднимает голову от бумаг, легкий кивок головы в направлении стула, ИЛИ углубляется в бумаги, недовольный вид. |
| 2. | <i>Улыбка, открытый взгляд</i> ИЛИ губы поджаты/уголки губ опущены, взгляд | <i>Улыбка, открытый взгляд</i> ИЛИ губы поджаты/уголки губ опущены, взгляд |

| | | |
|----|--|--|
| | исподлобья/искоса поглядывает | исподлобья/искоса поглядывает. |
| 3. | <i>Сразу проходит к собеседнику, садится, занимая угловую позицию, использует личную зону ИЛИ стоит у дверей, присел на краешек стула, использует общественную зону.</i> | <i>Встречает рукопожатием «наравне» (короткая дистанция) ИЛИ «сверху» (длинная/ короткая дистанция), ИЛИ «снизу» (длинная/короткая дистанция).</i> |

Обязательно!

Улыбка + доброжелательный взгляд + приветствие (при необходимости – рукопожатие) + обращение по имени-отчеству (при необходимости – представление, знакомство, обмен визитными карточками).

Создаем благоприятную атмосферу, заинтересовываем партнера, используя эффективные методы начала деловой беседы. Цель считается достигнутой, если ваши слова, сопровождающиеся соответствующими невербальными средствами, вызовут у партнера улыбку, смех, открытые жесты, позу.

1. Метод снятия напряженности - один из универсальных и действенных, который не требует особых усилий при подготовке:

а) используем «теплые» слова, формулы речевого этикета

Имя-отчество + «рад нашей встрече», «рада вас видеть», «опять мы вместе», «счастлив, что нам предстоит совместно» и др.;

б) хвалим или делаем комплимент.

Полная форма комплимента:

улыбка + имя-отчество + чему делаем комплимент (предмет комплимента) + почему это так (причины, подтверждающие справедливость сказанного) + открытый вопрос (позволит партнеру вступить в диалог).

Например: Сергей Львович, Вы организованный человек: несмотря на загруженность, выполнили такое сложное задание вовремя. Как Вам это удалось?

Сокращенная форма комплимента:

улыбка + имя-отчество + чему делаем комплимент (предмет комплимента) + открытый вопрос.

Например: Ирина Михайловна, Вы так быстро включаетесь в работу! Что Вы для этого делаете?

г) подчеркиваем значимость партнера:

«Вот и главный эксперт подошел. Только Вы можете нам помочь...»;

д) уместно шутим (если знаем аудиторию).

2. Метод «зацепки» (или ассоциации) можно использовать для образного представления сути проблемы, которая будет обсуждаться, что позволит с самого начала направить беседу на реализацию цели. Сказанное должно быть связано с темой, проблемой беседы:

а) используем актуальное событие, известное партнеру;

б) приводим сравнение;

в) делимся личным впечатлением: что понравилось, что особенно интересно;

г) рассказываем анекдот, интересный случай;

д) задаем нестандартный вопрос.

Например: «Студентов в коридоре..., как мухи на мед. Понятно – экзамен. Кстати, а кто принимать будет, ведь Алла Ивановна заболела?» - «Да-а-а? Вот это новость. Так... Кто у нас еще читал эту дисциплину?»

3. Метод стимулирования игры воображения - это постановка сразу нескольких вопросов по проблемам, которые будут обсуждаться в беседе.

Как утверждают специалисты, метод эффективен, когда деловой партнер оптимистично и объективно видит ситуацию, а если иначе - обратная реакция: партнер может испугаться, почувствовав давление, начнет обороняться и даже проявлять агрессию.

4. Метод «прямого подхода» целесообразно использовать только в следующих ситуациях:

- ограниченность во времени (кратковременный контакт);
- требуется немедленное обсуждение и решение;
- партнер не менее заинтересован в проблеме, которая будет обсуждаться;
- не очень важный деловой контакт.

Шаги по реализации метода:

Называем причину встречи ---- обозначаем главный вопрос/проблему ---- обсуждаем вопросы (от общих к частным).

Ошибки! ЭТО ДЕЛАТЬ НЕЛЬЗЯ!

1. Использовать метод, не соответствующий ситуации общения; без учета социально-психологических особенностей партнера.

2. Начинать беседу с «коммуникативного самоубийства», используя обилие извинений *«Извините, можно войти; простите, я вам не помешал»; «Извините, Вам, кажется не до меня...»*.

3. Проявлять неуверенность: не уметь вовремя сказать «нет»; не говорить открыто о своих желаниях и требованиях, позитивных и негативных чувствах; не уметь устанавливать и завершать контакт; использовать не соответствующие ситуации невербальные средства.

4. Проявлять неуважение, пренебрежение к собеседнику:

«Шел мимо, думаю, дай зайду; надо обсудить...», «Давно хотел зайти к Вам, а тут шел мимо...».

5. Не вынуждать собеседника с самого начала занимать оборонительную позицию, задавая некорректные вопросы, упрекая и обвиняя его в чем-то. Например, встречаете собеседника словами: *«Вы всегда опаздываете, когда Вас приглашают/ждут?»*, с издевкой: *«Вы, как всегда вовремя...», «Где Ваши материалы? Вы, как всегда, не подготовились...»*.

Этап 2. Передача информации

Задачи и способы:

1. Собираем специальную информацию по проблемам, запросам и пожеланиям партнера и выявляем его мотивы и цели.

Используем форму диалога: задаем уточняющие (кто?, где?, когда?, сколько?, что?) и открытые вопросы (почему?, зачем?, как?).

Слушаем ответы и записываем необходимую для решения проблемы информацию.

2. Передаем запланированную информацию в форме монолога, содержание которого направлено на конечный результат. Поддерживаем зрительный контакт, изучаем реакцию собеседника на сказанное. В случае необходимости корректируем содержание монолога.

Например: сообщаем, что необходимо 200 тыс. рублей (!) на ремонт детского сада; благотворитель, слушая, активно кивает головой, доволен, не выражает озабоченности.... Добавляем – «и 100 тыс. рублей на обновление мебели». Он соглашается.

3. Формируем основы для аргументации. Проверяем правильность основных пунктов аргументации. Обозначаем новые повороты в аргументации.
4. Анализируем и проверяем позицию собеседника уточняющими вопросами по существу проблемы.
5. Смягчаем возникшие противоречия, используя фразы: «**Давайте еще раз подумаем/взвесим...**», «**А если предположить...**»
6. Предполагаем конечные возможности в решении проблемы.

Этап 3. Аргументирование и опровержение доводов партнера

Задачи и способы:

1. Занимаем позицию по обсуждаемой проблеме и обосновываем ее.
2. Слушаем возражения партнера и его доводы:
 - выслушиваем сразу несколько возражений и пытаемся их понять;
 - не спешим с ответом;
 - задаем уточняющие вопросы: не говорим ли мы о разных вещах, например: «**Вы предлагаете...?**», «**Что это значит...?**»;
 - выясняем, чем вызваны возражения: разными точками зрения или формулировками вопросов, проблем.

Например: решаем, можем ли увеличить заработную плату без ущерба производству. Требуется один ответ: «*можем/ не можем* увеличить заработную плату *без ущерба производству*» (обозначаем позиции и аргументируем их), а вместо этого партнер называет *причины личного* характера, почему необходимо повысить заработную плату. Деликатно направляем партнера: «Вы совершенно правы, есть веские причины, и Вы их четко обозначили, но все-таки можно ли увеличить заработную плату без ущерба производству? Какие у нас есть для этого основания? Что Вы можете предложить?»

3. Опровергаем доводы партнера и подталкиваем его к принятию нужного решения:
 - возражая, остаемся благожелательными (называем по имени-отчеству, демонстрируем открытость и дружелюбие); не говорим категорично;
 - используем, в зависимости от ситуации разные методы опровержения;
 - признаем доводы, которые не влияют на принятие нужного решения;
 - используем конструкции вопросов: «**Если..., Вы ...?**» или «**Вы бы...?**»

Например: «Если выйдет приказ о Вашем назначении на должность до 10 апреля..., Вы сможете организовать поставку ...к 15 апреля?»; «Вы бы пользовались этим?»; «Вы бы хотели это иметь?».

Этап 4. Принятие решения

Задача – достижение основной или альтернативной (запасной) цели.

Подводим партнера к принятию нужного решения. Для этого:

- перефразируем (Вы-подход): «**Если я Вас правильно понял, Вы сказали, что...**»;
- задаем вопросы, ставящие партнера перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Например:

А : - Что, на Ваш взгляд, будет целесообразнее: обсудить на совещании изменение в штатном расписании **или** сразу подготовить приказ и разослать его по отделам?

Б: - Думаю, лучше сначала обсудить, чтобы... /лучше подготовить и разослать приказ, чтобы...

А: Хорошо, вот материалы, готовьте совещание/ приказ;

- задаем альтернативные вопросы, одна часть которых более выгодна партнеру, например: «**Так что Вы решили:** завтра заменяете заболевшего коллегу **или** поедите на объект ... в город... на пару дней. Кстати, командировочные расходы не

предусмотрены»; «**Как Вы будете действовать: ... или ...?**»; «**Что Вы выбрали: ... или ...?**», «**Что покупаете: ... или ...?**».

· метод Сократа: задаем первые два простых однозначных вопроса, на которые партнер легко сможет дать утвердительный ответ, тогда и на последующий, более существенный, вопрос он ответит, скорее всего, согласием.

Этап 5. Завершение беседы: выход из контакта

Задачи и способы:

1. Резюмируем результаты деловой беседы.

«Закон края» требует четко и кратко сформулированных выводов, поэтому используем следующие фразы: «**Итак, мы договорились...**», «**Давайте подведем итоги...**», «**Мы с Вами говорили... и решили...**»;

при необходимости четко обозначаем пункты: «**во-первых/первое...**», «**во-вторых/второе...**», «**в-третьих/третье...**» (не более трех).

2. Стимулируем собеседника к выполнению намеченных действий, используя фразы: «**Надеюсь, Вы справитесь...**», «**Ваш опыт гарантирует...**», «**Это Вам по плечу, Вы легко сможете...**», «**Ваша компетентность поможет это выполнить на должном уровне...**» и др.

3. Обеспечиваем благоприятную атмосферу в конце деловой беседы, чтобы было желание и дальше сотрудничать, независимо от результата беседы. Для этого используем формулу:

улыбка + имя-отчество + благодарность за понимание/комплимент/похвала + надежда на дальнейшее сотрудничество.

Это важно знать!

| <i>№№</i> | <i>Во время деловой беседы можно/нужно</i> | <i>Во время деловой беседы нельзя/ НЕ нужно</i> |
|-----------|---|--|
| 1. | Вести беседу в личной зоне партнера. | Вторгаться в интимную зону партнера. |
| 2. | Наблюдать за психологическим и физическим состоянием партнера. Реагировать на изменения. | Не учитывать изменяющееся психологическое и физическое состояние партнера: возбужден, безразличен, расстроен, покраснел/побледнел и др. |
| 3. | Повышать интенсивность беседы по мере приближения к концу. | Ускорять темп беседы, особенно в важных вопросах. |
| 4. | Постоянно направлять партнера: пояснять цель, задачи; использовать ключевые слова; проговаривать не менее 3-х раз (в начале, середине и конце) ключевые фразы беседы; предлагать наглядный материал (таблицы, схемы, диаграммы и др.) для лучшего понимания сказанного. | Подменять ключевые слова; излагать взаимоисключающие цели и задачи, дезориентируя партнера; предлагать большой по объему и сложный для понимания абстрактный материал, не подкрепляя наглядностью. |
| 5. | Начинать с пересекающихся интересов: что объединяет, что важно и вам, и ему. Использовать «Мы-подход»: «Нам с Вами дороги традиции..., поэтому ...предлагаю», «Давайте вместе подумаем/решим...» | Подчеркивать разницу между собой и партнером, например: « <i>В отличие от Вас мне дороги традиции нашего предприятия/ мне важно выполнить задание в срок...</i> », « <i>Если Вам все равно, будет ли наша фирма процветать или зачахнет, то мне...</i> » |

| | | |
|-----|---|---|
| 6. | Поддерживать партнера, направляя его на нужное решение проблемы. Используем: 1) прием «да –но»: «Ваше предложение, конечно, интересное, и в ситуации... было бы просто незаменимым, но в данных условиях...»; 2) фразу: «Трудно согласиться...». | Переходить на личности, показывать, что разногласия вызваны деловыми или человеческими качествами партнера. Негативно оценивать партнера и его высказывания, например: 1. «Ну что эффективно по этому вопросу Вы можете предложить?», «Ну, Вы как всегда не по делу...»; 2. «Уж тут Вы совершенно неправы...» |
| 7. | Давать возможность высказаться партнеру, чтобы он слушал вас, а не ждал, где бы вставить свое слово; «держать паузу», чтобы его понять. | Перебивать речь партнера; это может привести даже к агрессии: «Что Вы не даете мне слово сказать»; не слушать партнера, т.к. может быть отрицательный результат: в последний момент он скажет «нет». |
| 8. | Обсуждать спорные вопросы после достижения согласия по каким-либо пунктам. Обращаться к достигнутым договоренностям, уточняя детали. | Обсуждать спорные вопросы один за другим, «ходить по кругу»: одни спорные вопросы порождают другие. |
| 9. | Выдвигать альтернативную идею, если не можете принять идею партнера. | Безоговорочно оспаривать идею партнера, которую вы не можете принять. |
| 10. | Если процесс обсуждения «буксует», обращайтесь к более привлекательному для партнера аспекту, а затем вернитесь к проблемному. | Обсуждать проблему, неприятную для партнера. |

Ошибка! ЭТОГО ДЕЛАТЬ НЕЛЬЗЯ

Практика делового общения показывает, что меньше всего уделяют внимание 1-му и 5-му этапам беседы, забывая, что начало и конец любого события хорошо запоминаются («закон края»).

Анализ результатов деловой беседы

Задаем себе вопросы:

Достигнута ли поставленная цель?

Что способствовало ее достижению?

Почему цель не была достигнута?

Выполнит ли партнер то, что обещал сделать?

Какие из приемов оказались наиболее эффективными?

Как усовершенствовать процесс деловой беседы?

Деловой протокол

Деловой протокол — это правила, которые регламентируют порядок встреч и проводов, проведение бесед и переговоров, организацию приемов, оформление

Знание и умение соблюдать деловой протокол и этикет — одно из основных требований для успешного ведения бизнеса. Если неумение вести себя в соответствии с принятыми нормами в быту чревато только сомнительной репутацией, в бизнесе это может стать причиной финансового краха.

Правила делового протокола, установленные в той или иной компании, основываются на современном деловом этикете. Это целый комплекс регламентов, знание которых не только упрощает и облегчает деловое общение, но и является гарантией его успешности. К числу таких регламентов можно отнести: знание правил делового общения и особенностей общения с зарубежными партнерами; знание застольного этикета; соблюдение правил общения и переписки в интернете; умение вести себя сдержанно и вежливо независимо от того, является ли собеседник подчиненным, руководителем, деловым партнером или заказчиком; умение организовывать приемы, вести деловые переговоры как лично, так и по телефону; умение грамотно и логично излагать свои мысли как устно, так и в письменном виде; умение соблюдать дресс-код в соответствии с обстановкой и ситуацией.

Деловой протокол — строгий, обязательный к исполнению регламент, учитывающий все нюансы и каждую мелочь делового взаимодействия. Этим регламентом устанавливаются правила для каждого из участников бизнес-процедуры с учетом его статуса и места в иерархической системе компании. В настоящее время соблюдение общеустановленного делового протокола является не только гарантией личного успеха и эффективности, но и деловой репутации компании.

Деловые переговоры – правила, этика, формы, особенности ведения и организации

Деловые переговоры – форма делового общения. Цель их проведения – достигнуть соглашения между теми, кто в них участвует. Ведение деловых переговоров необходимо для обсуждения проблем, поиска их решений, способных удовлетворить все стороны переговорного процесса. Современный деловой человек должен знать все нюансы и особенности их проведения, чтобы успешно развивать свой бизнес.

Функции деловых переговоров:

- Информационная – в процессе общения может происходить только обмен информацией;
- Коммуникативная – наладка новых отношений, деловых связей;
- Контроль, координирование действий – при налаженных деловых связях партнеры чаще просто уточняют некоторые моменты;
- Регулятивная – решение возникающих проблем, для прекращения спорных ситуаций.

Как вести переговоры?

Проведение деловых переговоров, цель которых – заключить выгодное для всех сторон соглашение – непростой процесс. Он состоит из нескольких этапов. И каждый этап имеет свои особенности.

Этапы деловых переговоров:

Подготовка

От этой стадии зависит 90 процентов успеха. На подготовительном этапе необходимо:

Определить проблему, найти тех, кто сможет решить ее:

- Понять интересы всех сторон, четко сформулировать план, программу деловой беседы;

- При необходимости подобрать представителей делегации;
- Организовать встречу, учесть все организационные моменты, связанные с подготовкой к переговорному процессу.

Прояснение

Требует осторожного поведения. Не рекомендуется сразу же начинать торговаться. Изначально необходимо наладить контакт с партнером, узнать о том, каковы его интересы.

Выдвижение предложений

Позволяет разрешить спорные ситуации, нередко возникающие при деловом разговоре. На данной стадии происходит обмен предложениями, стороны определяют, в чем у них возникли непонимания.

Торги

Стороны стремятся достичь желаемой цели путем уступок, обмена того, что имеет различную цену, ценность для каждой стороны.

Принятие решений

Предфинальная стадия переговоров. Не рекомендуется торопиться. Лучше еще раз подумать, выгодно ли достигнутое соглашение или нет.

Финальная стадия – закрепление договоренностей

Требует обязательной фиксации достигнутого соглашения, чтобы избежать отказа сторон от решения, которое было принято на переговорах.

Виды и формы деловых переговоров

Деловые переговоры – это устная беседа при личном участии заинтересованных сторон. Она может быть 2-сторонней или многосторонней. Эти виды деловых переговоров могут проводиться в форме спора, дискуссии, убеждающей, а также конструктивной или инструктивной беседы. В свою очередь, многосторонний деловой разговор может организовываться еще и в форме совещания, заседания, беседы за так называемым «круглым столом», презентации.

Наиболее часто встречаемые формы деловых переговоров

- **Конструктивная беседа**
Стороны обмениваются мнениями. Процесс взаимный. Каждая из сторон принимает на вооружение все высказанные соображения, позиции, факты, независимо от того, кто является их автором.
- **Инструктивная беседа**
Передача информации с одной стороны. Как правило, в форме наставления, инструкции. Цель – заставить другую сторону прийти к желаемому соглашению.

- **Убеждающая беседа**
Склонение собеседника к желаемой цели путем убеждения с использованием логических рассуждений, имеющих вес аргументов, серьезных для решения конкретной проблемы фактов.
- **Спор**
Другими словами такую форму деловых переговоров можно назвать словесным состязанием. Каждая из сторон старается отстоять свое мнение.
- **Дискуссия**
Разновидность спора, но более мягкого, так как при дискуссии отстаивание позиции происходит на основе аргументов, доказательства, проверенных фактов.

Также различаются следующие виды деловых переговоров:

- Официальные – по протоколу, согласно строгой процедуре;
- Неофициальные – непринужденная беседа, которая не завершается подписанием тех же договоров;
- Внешние — с партнерами по бизнесу, клиентами компании;
- Внутренние – внутри организации.

Правила и особенности деловых переговоров

Правила делового поведения на переговорах, если говорить о культурном аспекте, специфичны, на что влияют определенные факторы. Пример – правила могут зависеть от норм поведения участников переговорного процесса, обусловленных их национальной, гражданской принадлежностью. Так, правила ведения переговоров среди бизнесменов западных государств не всегда совместимы с «установками», принятыми в азиатских странах. Поэтому, если необходимо достигнуть соглашения с иностранным партнером, главным правилом проведения деловых переговоров является учет культурных, национальных и других особенностей той страны, гражданином которой является ваш партнер.

Основные правила деловых переговоров

Сбор информации

Необходимо собрать информацию не только о партнере, его цели, мотивации, но и проработать содержание будущей беседы. Это правило необходимо соблюсти на подготовительной стадии переговорного процесса.

Составление плана переговоров

Такое правило упрощает процесс ведения делового разговора, а также позволяет иметь под рукой пути решения конфликтных ситуаций, если таковые возникнут.

Контроль среды

Важно правильно выбирать место для организации деловых переговоров. На правильность выбора влияет условия, длительность переговорного процесса, другие факторы. Интересный факт! Практика показывает, что тот, кто занимается организацией встречи, добивается на переговорах большего успеха.

Сдержанность при высказываниях противоположной стороной

Не отвергайте мысли, идеи оппонента сразу же, как он их высказал. Рекомендуется записывать их, анализировать, и, взяв инициативу в свои руки, обсудить мнения, идеи оппонента с ним.

Важно! Обсуждение легких вопросов необходимо провести в начале деловых переговоров. Это позволяет создать благоприятную деловую атмосферу для решения более сложных проблем.

Рефлексия: Вспомните свои деловые переговоры.. Какие ошибки вы допускали? Что из сегодняшней лекция вам пригодится при проведении деловых переговоров.

Спасибо за работу.