

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

# ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

Автор-составитель *В.К. Трофимов*

Ижевск  
ФГБОУ ВПО Ижевская ГСХА  
2012

УДК 174  
ББК 87.75  
Д 29

Рецензенты:

Б.А. Родионов – д-р филос. наук, профессор ГОУ ВПО УдГУ;  
Г.М. Тихонов – д-р филос. наук, профессор ГОУ ВПО ИжГТУ

Д 29 **Деловая этика** / авт.-сост. В.К. Трофимов. – Ижевск :  
ФГБОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2012. – 352 с.

ISBN 978-5-9620-0187-6

В книге содержатся ответы на практические вопросы этики и этикета в процессе деловой коммуникации.

Издание предназначено для руководителей и специалистов, желающих углубить свои знания в области деловой этики и этикета, а также для студентов, аспирантов и преподавателей.

УДК 174  
ББК 87.75

ISBN 978-5-9620-0187-6

© Трофимов В.К., составление, 2012  
© ФГБОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2012

---

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ И СПЕЦИФИКА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ. ....	9
1.1 Этика как учение о морали. Структура и функции морали. ....	9
1.2 Этические проблемы деловой жизни. Деловая этика как научная дисциплина. Соотношение универсальной и деловой этики .....	19
1.3 Структура деловой этики (макроэтика и микроэтика). Социальные функции и принципы деловой этики .....	32
1.4 Соотношение этики и этикета. Понятие делового этикета .....	37
ГЛАВА 2. ВЕРБАЛЬНЫЙ И НЕВЕРБАЛЬНЫЙ ЯЗЫК ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ: ВОПРОСЫ ЭТИКИ И ЭТИКЕТА	46
2.1 Речевой этикет в деловом общении. Правила этикета для говорящего .....	46
2.2 Публичное выступление. Выразительные средства публичной речи .....	58
2.3 Слушание как элемент речевой культуры. Правила этикета для слушающего .....	67
2.4 Невербальная коммуникация. Виды невербального языка: такесика, проксемика, визуальный контакт, жестика, мимика .....	77
ГЛАВА 3. ЭТИКА И ЭТИКЕТ В ОБЩЕНИИ С КОЛЛЕГАМИ ПО РАБОТЕ .....	99
3.1 Правила этикета при собеседовании. ....	99
3.2 Нормы современного делового этикета в общении с коллегами .....	110
3.3 Этикет взаимоотношений руководителя и подчиненного. Служебный этикет руководителя. ....	118
3.4 Этика служебных взаимоотношений мужчины и женщины .....	129

ГЛАВА 4. ЭТИКА И ЭТИКЕТ В УСТНЫХ ВИДАХ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. . . . .	141
4.1 Сущность и виды деловой беседы. Подготовка и этапы протекания беседы . . . . .	141
4.2 Основные правила и тактика ведения переговоров . . . . .	152
4.3 Технология проведения делового совещания . . . . .	163
4.4 Этикет телефонного делового общения . . . . .	177
ГЛАВА 5. ЭТИКА И ЭТИКЕТ В ПИСЬМЕННЫХ И ЭЛЕКТРОННЫХ ВИДАХ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ . . . . .	187
5.1 Деловое письмо: требования этикета . . . . .	187
5.2 Резюме, его структура и правила составления . . . . .	202
5.3 Визитные карточки, их оформление и использование в общении . . . . .	210
5.4. Этические аспекты использования компьютерных технологий . . . . .	215
ГЛАВА 6. ДЕЛОВЫЕ КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ . . . . .	226
6.1. Понятие, типология и структура конфликта. . . . .	226
6.2 Предпосылки возникновения конфликта. Объективные и субъективные причины конфликта. . . . .	232
6.3 Стратегии разрешения конфликтных ситуаций: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, конкуренция. . . . .	241
6.4. Правила поведения в условиях конфликта. Профилактика деловых конфликтов. . . . .	248
ГЛАВА 7. ДЕЛОВОЙ ИМИДЖ. . . . .	258
7.1 Имидж и его составные элементы. Технологии формирования имиджа . . . . .	258
7.2 Хорошее отношение к людям как главный фактор формирования имиджа. . . . .	271
7.3 Роль уверенности в себе и манер поведения в формировании имиджа . . . . .	281



7.4 Значение одежды в процессе формирования делового имиджа . . . . .	286
7.5 Имидж организации и способы его формирования . . . . .	297
ГЛАВА 8. ЭТИКЕТ НА ПРИЕМЕ, БАНКЕТЕ, В ГОСТЯХ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В ДЕЛОВОМ ЭТИКЕТЕ . . . . .	305
8.1 Виды приемов в деловом общении и подготовка к их проведению. . . . .	305
8.2 Правила поведения за столом . . . . .	316
8.3 Этикет в гостях . . . . .	321
8.4 Национально-культурные особенности делового этикета . . . . .	325
8.5 Особенности делового поведения россиян . . . . .	339
ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .	344
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ . . . . .	347
ОБ АВТОРЕ . . . . .	351

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель данной работы – дать читателям знания в области этики и этикета, которые помогут им компетентно осуществлять конструктивное взаимодействие в производственной и социальной сфере, а именно: успешно устанавливать контакт с коллегами, эффективно организовывать коммуникацию и использовать полученные знания и навыки в профессиональной деятельности в качестве сотрудника, подчиненного или руководителя.

При изучении деловой этики необходимо решить следующие задачи:

- сформировать представление о нормах и ценностях, определяющих поведение людей в деловой сфере;
- познакомиться с основами делового общения, коммуникативного процесса, особенностями вербальных и невербальных коммуникаций;
- развить навыки публичных выступлений, деловой беседы, переговоров;
- освоить технологию разрешения конфликтов;
- освоить рекомендации по ведению деловой переписки;
- изучить основные принципы поведения при трудоустройстве, получить навыки прохождения собеседований при приеме на работу.

Необходимость этической подготовки диктуется современной социокультурной ситуацией в России, всей традицией мировой общественной мысли, которая всегда была самым непосредственным образом связана с этическими знаниями. Деловая этика призвана регулировать человеческие отношения в сфере служебных взаимоотношений.

Основой ее является нетерпимость к пренебрежению общественными интересами, высокое сознание общественного долга. В настоящее время все больше профессиональных общностей создают этические кодексы, задавая моральные требования, опреде-

ляющие этическое поведение тех, кто принадлежит к данной профессии. Например, дипломатическая, судебная, медицинская, инженерная, спортивная этика.

В этике показана нравственная сторона поступка, его содержание, в этикете – эстетическая направленность, форма его проявления. Этикет (в современном его понимании) немислим вне этики. Этические представления человека могут выражаться, в частности, в манерах, речи, одежде, стиле общения и др.

Деловая этика – это нравственные отношения людей в основной сфере общественной жизни – трудовой (материально-производственной, хозяйственно-экономической, управленческой, духовной, культурной и т. д.). Деловая этика есть совокупность моральных норм, определяющих отношение человека к своему профессиональному долгу, а посредством него к людям, с которыми он связан в силу характера своей профессии, к обществу в целом.

Деловая этика изучает:

- отношение трудовых коллективов и каждого специалиста в отдельности к обществу, государственным интересам;
- нравственные качества личности специалиста, необходимые в данной профессии;
- специфику нравственных отношений специалистов и людей;
- взаимоотношения внутри профессиональных коллективов и нравственные нормы, которые выражают эти отношения;
- профессиональную деятельность как нравственное качество личности;
- особенности профессионального воспитания, его цели и методы.

Деловая этика неразрывно связана с общей, универсальной этикой, она как бы вырастает из нее и, соединяясь с практикой, показывает, что все высшие моральные законы всегда относительны в реальном проявлении и зависят от ряда факторов, главный из которых – это профессиональное разделение труда.



Основные социальные функции деловой этики:

- 1) содействие успешному решению задач профессии;
- 2) роль посредника, сочетающего интересы общих и профессиональных групп населения;
- 3) участие в согласовании интересов общества и личности в рамках данной социальной группы;
- 4) сохранение моральных традиций, выработанных представителями той или иной профессии на протяжении десятилетий;
- 5) осуществление связи и наследования прогрессивных моральных норм в трудовой сфере жизни общества.

Деловая этика представляет совокупность специфических требований и норм нравственности, реализующихся при выполнении специалистами профессиональных обязанностей. Цель деловой этики – сформировать у работников понятие своего профессионального долга и чести, привить навыки культуры общения как с клиентами, так и со своими коллегами.

Норма в деловой этике – это главное, это первооснова высокого профессионализма. Соблюдение моральных норм, исторически сложившихся в рамках отдельного вида профессиональной деятельности, есть условие и требование времени.

При подготовке данной работы использовались работы следующих специалистов в области деловой этики и делового этикета: А.В. Непогода, Б.В. Макаров, В.А. Кондрашов, В.К. Борисов, В.Н. Лавриненко, В.П. Шейнов, В.Р. Веснин, В.С. Кукушин, Г.В. Бороздина, Е.А. Чичина, Е.В. Баженова, Е.В. Ксенчук, Е.М. Панина, Е.Н. Каменская, Ж. Данкел, И.Н. Кузнецов, Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова, М.И. Панов, М.К. Киянова, Н.М. Власова, Т.И. Ревяко, Ф.А. Кузин, Ю.Ю. Петрунин.



---

# ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ И СПЕЦИФИКА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

## 1.1 Этика как учение о морали. Структура и функции морали

### Этика как учение о морали

Слова «этика», «мораль», «нравственность» часто употребляются как синонимы, и этому способствует перевод слов «этос» и «моралис» с греческого и латинского как «обычай», «уклад», «порядок», «нрав». Однако в философии сложилась традиция различения этих понятий.

Термины «мораль», «нравственность» здесь означают определенную сферу общественной и личной жизни, сферу культуры, а под «этикой» понимается исследование, изучение морали и ее обоснование. Таким образом, мораль, или нравственность, является предметом изучения этики, подобно тому, как право представляет собой предмет юридической науки, а язык – языкознания.

Иногда этику и определяют как науку о морали. Однако не всякое учение является научным, ибо научность – это высшая форма знания, предполагающая его истинность, систематичность, доказательность и проверяемость. Поэтому точнее этику определить именно как учение о морали.

При этом важно подчеркнуть, что этика не просто учение о морали, но и моральное учение, ибо в зависимости от того или иного понимания морали формируется и само моральное состояние субъекта.

Этическое учение как бы создает, формирует свой предмет, наделяет его определенными характеристиками. Этика может полагать, что мораль дана человеку свыше, Богом, либо утверждать ее природное, эволюционное происхождение, либо вскрывать и

анализировать ее общественно-историческую природу. И все эти концептуальные представления о своем предмете будут одновременно являться и разными состояниями морали, разными системами ценностей и требований к человеческому поведению.

Поэтому некоторые ученые даже определяют этику как самосознающий моральный опыт, то есть как теоретическую рефлексию морального сознания о самом себе.

Но что же представляет собой мораль как предмет этики? В первом приближении мораль можно определить как совокупность правил и норм поведения, которыми люди руководствуются в своей жизни. Эти нормы выражают отношения людей друг к другу, коллективу, обществу в целом. При этом важнейшую черту морального отношения составляет оценка общественных явлений и человеческого поведения с точки зрения добра и зла, справедливости или несправедливости. С помощью нравственных оценок эти отношения и поведение людей как бы проверяются на их соответствие высшим нравственным ценностям, нравственно-идеальному порядку.

К сфере морали относят также сами отношения и нормы поведения людей, получившие устойчивый общеобязательный характер и образующие общественные нравы.

Не менее важно для морали и наличие у человека качеств и склонностей, делающих его способным к нравственной жизни, — «добродетелей». Это такие устойчивые черты характера и ценностные установки, которые отражают наличие у человека потребностей в духовных ценностях, внутреннее уважение им нравственного миропорядка, способность жить по совести, вести себя культурно и ответственно.

Отсюда можно сделать вывод о том, что к сфере морали относятся достаточно разнородные явления: правила и нормы поведения, оценки и ценности, идеалы, свойства и способности человеческого характера, само поведение людей.

Итак, мораль представляет собой сложную сферу духовной жизни человека и общества, сферу духовной культуры и является предметом изучения этики. Этика же является учением о морали, о нравственном освоении человеком действительности. Этика не создает морали, не придумывает нормы, принципы, правила доведения, оценки и идеалы, а изучает, теоретически обобщает, систематизирует и стремится обосновать одни нормы и ценности и раскритиковать и опровергнуть другие. Для этого она с необходимостью должна раскрыть источник происхождения моральных ценностей, общую природу морали, ее специфику и роль в жизни человека, выявить закономерности функционирования и развития.

Тем самым этические знания становятся важным фактором формирования духовной культуры общества и нравственного миропонимания личности. И хотя, как уже отмечалось, не этика формирует моральный облик человека, она как бы заранее предполагает нравственную развитость тех, к кому обращается, – без этических знаний нравственная позиция личности оказывается либо несовершенна, либо уязвима.

### **Структура морали**

Определение основных компонентов и характера их взаимосвязи очень важно для анализа любого явления. Сказанное в полной мере относится и к характеристике морали. Учитывая, что мораль представляет собой сложное и многогранное явление, в процессе ее анализа неизбежны различные подходы, неодинаковые точки зрения. Вместе с тем большинство современных ученых исходит из признания в морали двух относительно самостоятельных сфер: морального сознания и нравственной практики, в процессе которой и реализуются нравственные идеи, чувства.

Чем же характеризуются эти сферы?

Моральное сознание представляет собой специфический синтез представлений, чувств, в котором особым образом выража-

ются основополагающие стороны человеческого существования – отношения индивида с другими людьми, с обществом и природой в целом. Специфика морального сознания выражается в соответствующих понятиях: добро и зло, справедливость, совесть, достоинство и др., в устремленности к высшим ценностям.

В зависимости от носителя моральное сознание подразделяется на индивидуальное и общественное.

Исходной точкой исследования морального сознания является конкретная личность, поскольку сама мораль обращена прежде всего к индивиду. Поэтому необходимо в первую очередь рассмотреть внутренний мир отдельного человека.

Со времен античности в человеческой душе выделяли три части: разумную, волевою и чувственную. В соответствии с этим мы можем указать три базовых компонента индивидуального морального сознания. Первый из них – понятия, представления о добре и зле, долге, совести, о высших ценностях и др. Все это образует так называемую рациональную часть индивидуального морального сознания. Еще Сократ и Платон подчеркивали важную роль разума в нравственной жизни человека. Именно разум вырабатывает стратегию нравственного поведения, анализирует ту или иную ситуацию, тактику конкретных действий. И в повседневном общении понятия «разумный человек» и «человек нравственный» нередко рассматриваются как синонимы. Заблуждения, просчеты разума могут привести к печальным последствиям. Разум в определенных ситуациях может «обуздывать» страсти. Однако всегда ли нам приятен человек, который живет одним рассудком? Не является ли такой человек олицетворением холодности и даже равнодушия? Кроме того, стоит обратить внимание и на то, что нередко встречаются ситуации, когда одного разума недостаточно, он «дает сбой». Здесь на помощь разуму приходят нравственные чувства (чувство совести, чувство долга, чувство справедливости и т. д.) – второй компонент индивидуального морального сознания.

Роль чувств в нравственной жизни человека также велика. В них аккумулируется его нравственный опыт. Именно чувства «улавливают» те оттенки поступков, ситуаций, которые «холодный» рассудок просто не замечает. Они же являются мощным стимулятором тех или иных действий, «переводят» намерения в конкретные поступки. Таким образом, для полноценной нравственной жизни важно гармоническое взаимодействие разума и чувств. Впрочем, они и не существуют изолированно друг от друга и вместе образуют моральные убеждения личности.

В жизни нам нередко приходится сталкиваться с людьми, у которых, казалось бы, имеются вполне достойные убеждения. Однако в реальной жизни они практически не реализуются, оставаясь «прекраснодушными мечтаниями». Классический пример тому – гоголевский Манилов. Подобные случаи побуждают нас вспомнить о третьем компоненте морального сознания – воле, которая проявляется в стойкости, решительности, в определенном психическом настрое и готовности совершить конкретные поступки.

Итак, мы рассмотрели три исходных компонента морального сознания. Следует, однако, заметить, что иногда исследователи, характеризуя структуру морального сознания, выделяют и иные ее компоненты – веру в торжество добра, справедливости, в существование высших нравственных ценностей, интуицию как прозрение в понимании сущности моральных явлений, нравственные потребности и др. Правда, эти проявления нравственной жизни можно свести к различным сочетаниям первых трех компонентов.

Общеизвестно, что человек может существовать и, следовательно, развивать свои нравственные качества, реализовывать свою свободу, свои нравственные убеждения не иначе как в обществе. Редкие случаи воспитания малолетних детей дикими животными убедительно свидетельствуют об этом. Индивидуальное моральное сознание формируется во взаимодействии с обще-

ственным моральным сознанием, носителем которого является общество в целом. Хотя, видимо, следует признать, что различные социальные группы вносят неодинаковый вклад в его развитие. Между индивидуальным и общественным моральным сознанием существует весьма сложное взаимодействие, взаимообогащение, которое осуществляется в повседневном моральном творчестве, в утверждении тех или иных нравов, привычек, обычаев. Общественное моральное сознание нельзя свести к некоей арифметической сумме. Не все проявления индивидуальной нравственной жизни становятся достоянием общественного морального сознания, и наоборот, в индивидуальном моральном сознании не может закрепляться весь сложный мир нравственных ценностей. К тому же общественное моральное сознание в значительно большей мере использует опыт нравственных исканий предшествующих поколений, которые уже на ранних этапах человеческой истории в различных памятниках культуры зафиксировали исходные моральные принципы, чтобы и общество, и личность окончательно не «заблудились» в периоды смут и потрясений.

Общественное моральное сознание не является аморфным образованием, а имеет свою структуру. Наиболее простой ее вариант включает обыденное моральное и теоретическое моральное сознание. Первое стихийно возникает (в зачаточном виде) еще в первобытном обществе. Второе складывается в значительной мере целенаправленно с отделением умственного труда от физического, с появлением профессий, представители которых рассматривали различные проблемы нравственной жизни, занимались обучением и воспитанием молодежи (священнослужители, философы, учителя и т. д.). В теоретическом моральном сознании центральное место занимает нравственная философия (этика).

По своей сути обыденное моральное сознание представляет собой наши повседневные суждения по различным проблемам морали и соответствующие оценки, нравственные чувства. Его понятия отличаются размытостью, нечеткостью, противоречиво-

стью и в значительной мере связаны с практическими, непосредственными нуждами людей (к примеру, добро нередко отождествляется с пользой). Теоретическое моральное сознание в большей степени нацелено на коренные вопросы человеческого бытия, характеризуется большей четкостью, последовательностью, рациональностью и системностью.

Между обыденным и теоретическим сознанием практически невозможно провести четкую грань: они находятся в теснейшем взаимодействии. Необходимо учитывать, что в нравственной жизни значительную роль играют нравственные чувства, вера, которые пронизывают все уровни морального сознания.

Мораль существует не только в виде сознания. Нравственные чувства и представления проявляются в самых разнообразных действиях, в которых и выражается отношение человека к другим людям, к обществу в целом, наконец, к самому себе. Иными словами, можно считать, что нравственные отношения представляют собой нравственную практику.

Какова же специфика нравственных отношений?

Во-первых, очевидно, что в процессе этих отношений воплощаются нравственные ценности, жизнь человека как бы соотносится с высшими ценностями. Во-вторых, нравственные отношения возникают не стихийно (как, например, нередко бывает с хозяйственными отношениями, которые часто осуществляются, так сказать, механически, без должного осмысления), а целенаправленно, сознательно, свободно. Можно без особых раздумий покупать товары, получать заработную плату (конечно, без раздумий в смысле определения их места в общественной жизни), но вряд ли можно стихийно быть добрым, ответственным, справедливым. Последнее требует соотношения конкретных поступков, ситуаций с высшими нравственными ценностями. Наконец, в-третьих, нравственные отношения не существуют, как правило, в чистом виде, сами по себе, а являются компонентом, стороной отношений хозяйственных, политических, религиозных



и т. д. Добро, например, реализуется в процессе самых разнообразных действий (какая-либо помощь, совет, поддержка и др.), а не в виде праздных мечтаний. В этом плане нравственные отношения в значительной степени зависят от характера отношений личности и общества, которые существуют в данной исторической эпохе, в конкретной стране, от политического устройства, основ экономической жизни. На нравственные отношения накладывают отпечаток особенности культуры, той или иной религии (например, нравственная жизнь мусульманина и христианина в деталях, конечно, не будет одинаковой), нации.

Устойчиво повторяющиеся компоненты нравственных отношений (отношение к труду, родителей к детям, отношения мужчин и женщин, дружба и др.) фиксируются в различных традициях, обрядах, обычаях и т. д., которые, как правило, приобретают национальную, историческую окрашенность (например, говорят о немецкой пунктуальности, восточном гостеприимстве и др.).

Между моральным сознанием и нравственными отношениями имеется теснейшая взаимосвязь. Можно сказать, они не могут существовать друг без друга. С одной стороны, в нравственных отношениях реализуются нравственные чувства и представления. С другой стороны, сами эти чувства и представления могут быть просто «сотрясением воздуха», если не будут реализованы в определенных отношениях, не пройдут в них своеобразную «обкатку».

### **Функции морали**

Для понимания сущности морали немаловажную роль играет выявление тех функций, которые она выполняет. В процессе становления морали, ее выделения в относительно самостоятельную область культуры сложился ряд определенных функций, присущих ей в настоящее время. По мнению одного из российских исследователей Л.А. Попова, основные функции морали сводятся к следующему.



1. В качестве исходной выступает *оценочная функция*. Однако, как известно, она характерна не только для морали, но и для искусства, религии, права, политики и др.

В чем же состоит специфика оценочной функции морали? Прежде всего оценка производится через призму особых понятий морального сознания: добро и зло, справедливость, долг, совесть и т. д. В моральном сознании сущее сопоставляется с должным. Моральные оценки имеют универсальный характер и распространяются фактически на все действия человека. Этого нельзя сказать о праве. (Можно ли, например, с позиций Уголовного кодекса осудить бестактность, грубость, неуважительное отношение к кому-либо? Думается, что нет.) Точно так же не везде уместны политические оценки. Определенные ограничения существуют лишь там, где действия осуществляются под давлением, угрозой, под влиянием аффекта (страха, ревности). Наконец, необходимо отметить, что моральная оценка опирается на моральные убеждения индивида и авторитет общественного мнения.

2. *Познавательная функция*. Она не имеет такого значения, такой интенсивности, как оценочная, но теснейшим образом с ней переплетается. В частности, когда индивид оценивает свои собственные или чужие поступки, он неизбежно получает известное (неполное, конечно) представление о внутреннем мире, как своем собственном, так и других людей. Когда мораль дает оценку общему состоянию нравов, она в определенной мере открывает нам, насколько действия государства соответствуют высшим общественным ценностям. Кроме того, следует иметь в виду, что нравственные качества являются необходимым условием всякого познания, особенно научного. Ученый, страдающий необъективностью, склонный к обману, к чрезмерной зависти, корыстолюбию, может исказить (под различными предлогами) результаты опыта, обмануть других или (под действием чрезмерной одержимости к славе, корысти и т. д.) самого себя.

Конечно, необходимо помнить, что познавательная функция морали реализуется несколько иначе, нежели познание в науке. В ней значительно большую роль играют чувства, вера, интуиция. В научном же познании доминирует разум.

3. *Мировоззренческая функция.* Как уже отмечалось, мораль не может быть сведена к простым нормам. Она должна обосновывать, «оправдывать» эти нормы, указывать, во имя чего они должны выполняться, т. е. моральное сознание неизбежно выходит на высшие ценности, на вопросы, касающиеся смысла жизни. Для решения таких вопросов очень важно выявить место человека в мире. Однако сделать это невозможно без представления (пусть даже наивного, как было в прошлом) о мире в целом.

Представление о мире в целом (мировоззрение) невозможно составить, опираясь лишь на выводы науки, ибо они неполны. Научная картина мира и мировоззрение – это не одно и то же. Мировоззрение формируется не только на основе знания, но и включает сложную гамму чувств, представляет собой своеобразный образ мира. В моральном сознании (прежде всего в нравственной философии) мировоззрение формируется через призму специфических понятий: мир рассматривается добрым или злым или, в лучшем случае, нейтральным по отношению к человеку, упорядоченным или хаотичным и т. д. От характера представления мира зависит решение вопроса о смысле жизни и счастье человека, понимание природы добра и зла, справедливости и т. д.

4. *Воспитательная функция.* Это одна из важнейших функций морали. Без процесса воспитания – непрерывного, интенсивного и целенаправленного – невозможно существование общества, невозможно и становление отдельной человеческой личности. Однако необходимо подчеркнуть, что основу воспитания составляет воспитание нравственное, которое и формирует духовный стержень личности.

5. *Регулятивная функция.* Она является своеобразным синтезом всех других функций, ибо, в конечном счете, задача морали

состоит в направлении помыслов и действий отдельного человека. Вместе с тем поведение человека регулирует не только мораль, но и право, религия, искусство, политическое сознание и др. Однако именно мораль дает человеку наиболее важные, глубинные ориентиры. Именно моральные ценности являются центром духовного мира личности и оказывают большое воздействие на ее политические позиции, на оценку тех или иных религиозных учений или произведений искусства.

Специфика регулятивной функции морали заключается в следующем. Во-первых, мораль регулирует практически все сферы жизнедеятельности человека (чего нельзя сказать о праве, эстетическом сознании, политике). Во-вторых, мораль предъявляет к человеку максимальные требования, требует четко следовать нравственному идеалу. В-третьих, регулятивная функция морали осуществляется с опорой на авторитет общественного мнения и моральные убеждения (прежде всего совесть) человека.

В заключение следует сказать, что мораль не всесильна, о чем свидетельствуют, в частности, многочисленные преступления.

### **Литература**

1. Борисов, В.К. Этика деловых отношений : учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФА-М, 2010. – С. 21–28.
2. Кондрашов, В.А. Этика. Эстетика / В.А. Кондрашов, Е.А. Чичина. – Ростов н/Д : Изд-во «Феникс», 1998. – С. 15–19.

## **1.2 Этические проблемы деловой жизни. Деловая этика как научная дисциплина. Соотношение универсальной и деловой этики**

В современном обществе существуют две основные позиции относительно деловой этики:

1) *позиция делового прагматизма* (деловой макиавеллизм) – в деловой жизни этика не нужна, роль деловой жизни исключительно экономическая. Прагматики стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, социальных обязанностях, по-



скольку в результате появляются «излишние», не относящиеся к делу проблемы. Для предпринимателей, стоящих на позиции делового макиавеллизма, основной целью является максимизация прибыли любыми доступными средствами. Крайним случаем неэтичного поведения бизнесмена является нарушение закона.

2) *позиция соблюдения этических норм* – это более цивилизованный подход, так как деловая организация является компонентом общества и, утверждая этические нормы у себя, она в тоже время способствует их распространению и в макросреде (социуме). А чем благополучнее этическая атмосфера в обществе, тем благоприятнее обстановка и для деловой жизни. Неэтичное поведение рано или поздно обернется прямыми экономическими убытками или социальными, нравственными издержками как для предприятия, так и для социальной среды.

### **Этические проблемы деловой жизни**

Американская исследовательница Л. Нэш несколько лет назад выпустила книгу с характерным названием – «Долой благие намерения» («Good Intentions Aside»), в которой она приходит к выводу о том, что благие намерения у руководителей и участников бизнеса совершенно не являются достаточным фактором для разрешения сложных этических проблем, возникающих на рабочем месте. Хотя некоторые прекрасные и выдающиеся деловые люди придерживаются строгих моральных ценностей в своей частной жизни, Нэш указывает на то, что динамика деловой жизни предписывает им иметь дополнительные крепкие моральные принципы, помимо их собственного морального кодекса.

Если человек является владельцем компании, которая не производит никакой продукции, не нанимает никаких работников и даже не производит никаких отходов, то и в этом случае у такого человека нет возможности забыть об основных моральных стандартах. Любой руководитель часто сталкивается с необходимостью принимать такие решения, которые ставят перед ним слож-

ные этические проблемы, и в таких ситуациях руководитель не властен изменить что-либо: он вынужден принимать решения, в результате выполнения которых неизбежно пострадают люди; ему приходится идти на сделки, в которых приходится выбирать между равно необходимыми материальными ценностями и следованием устоявшимся моральным принципам; он оказывается в таком положении, что интересы его организации и цели работы входят в противоречие с личными нуждами конкретных служащих или потребителей.

Именно поэтому изучение этики бизнеса является исключительно важным для руководителя любой организации. Из интервью, взятых американским ученым у различных руководителей организаций в США, Л. Нэш выделила главные этические проблемы, с которыми чаще всего сталкиваются руководители делового мира в процессе своей работы в Америке. Они состоят в следующем.

- Жадность.
- Соккрытие фактов и неверная информация в отчетах и проведении проверок.
- Выпуск некачественной продукции или необходимость ее постоянного технического обслуживания.
- Неразумное завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров.
- Имеющиеся на сегодняшний день условия работы вынуждают людей врать о выполнении ими их работы.
- Излишняя самоуверенность в суждениях, которая может нанести ущерб интересам компании, когда для нее наступают тяжелые времена.
- Низкое качество работы и товаров.
- Безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно ни оказалось.
- Противоречия между личными интересами и интересами корпораций.

- Наличие фаворитов.
- Жесткие цены.
- Принесение в жертву ни в чем не повинных и беспомощных людей для выполнения той или иной работы.
- Невозможность высказать свое возмущение и несогласие при возникновении атмосферы постоянных неэтичных поступков.
- Уделение малого внимания семье или личным делам из-за обилия работы.
- Производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности.
- Невозвращение каких-либо вещей или ценностей, взятых на рабочем месте, у сослуживцев или из фондов корпорации.
- Сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки.
- Уделение большого внимания перемещениям по иерархической лестнице в ущерб интересам дела.
- Перемещение по служебной лестнице по головам сослуживцев. Обман служащих с целью получения выгоды для компании.
- Создание союзов с сомнительными партнерами в надежде на счастливую случайность.
- Затяжки и промедления с выполнением своих обязанностей, что приводит к растрате времени и денег корпорации.
- Оказание негативного влияния на общественный политический процесс путем внесения за взятки изменений в законодательство.

Нэш обращает внимание на то, что руководители и служащие, которые сталкиваются с такими или другими проблемами, не могут для их разрешения следовать только тому, что они «узнали о морали в своих семьях, у учителей, в церквях или синагогах». «Путь в ад устлан благими намерениями, и часто наиболее безнравственные решения принимаются и наиболее нелицеприятные поступки в бизнесе совершаются людьми, которые исклю-

чительно честны и имеют самые благие намерения», – отмечает Л. Нэш.

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях: 1) создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс; 2) прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей; 3) приоритет при разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межчеловеческих отношений, а не производству продукции.

### **Деловая этика как научная дисциплина**

Деловая этика является одной из разновидностей профессиональной этики. Некоторые считают, что это понятие определяет поведение и практическую деятельность профессионалов бизнеса. Для других – это совокупность моральных стандартов, о которых многие говорят, но мало кто их придерживается. Некоторые люди даже просто отрицают само существование деловой этики вообще.

В данной работе мы будем понимать деловую этику как применение этических принципов к деловым ситуациям. При таком подходе деловая этика представляет собой синтез теории этики и традиционного обучения ведению дел, таких как организационное поведение, экономика, стратегическое планирование, финансы, учет, маркетинг. Возможно, определение, предложенное Лорой Нэш в ее книге «Долой благие намерения», наиболее точно раскрывает содержание понятия «деловая этика».

Деловая этика представляет собой изучение соответствия моральных норм человека деятельности и целям коммерческого предприятия. Она не является простым набором определенных моральных стандартов, а представляет собой инструмент анализа и решения проблем, которые встают перед нравственным человеком, занимающимся бизнесом.

Деловая этика как область знаний сформировалась в 1970-х гг. в Соединенных Штатах (однако особое внимание этичному поведению в бизнесе стало уделяться в 1960-е гг. во время различных социальных потрясений). Между научным сообществом и деловым миром в это время возникало все большее согласие по вопросу необходимости повышения «этического сознания» профессиональных бизнесменов при проведении ими деловых операций. Некоторые специалисты указывали на необходимость повышения «ответственности корпораций перед обществом». Другие обращали особое внимание на участвовавшие случаи коррупции как среди правительственной бюрократии, так и среди ответственных лиц различных корпораций. Знаменитое «Уотергейтское дело», в которое были вовлечены виднейшие представители администрации президента Никсона, включая самого президента, значительно подорвало доверие многих американцев к своим правительственным институтам.

Множество людей связывают этот процесс с упадком значения религиозных ценностей и традиционной морали в Соединенных Штатах. Американские исследователи указывают на устойчивое падение результативности, энергии и гордости за всю работу у работающих по сравнению с предыдущим периодом. Это явление иногда связывают с упадком и даже исчезновением «протестантской этики труда». Развенчание этих традиционных трудовых ценностей часто приводится как объяснение постоянного падения производительности труда в американской промышленности. Противовесом этим процессам и решением различных ценностно-ориентирующих проблем является, по мнению многих наблюдателей, смещение позиции моральных ценностей и ответственности перед обществом в сфере бизнеса.

К началу 1980-х гг. такая область знаний, как деловая этика, стала важнейшим предметом изучения для специалистов. По деловой этике было издано множество книг, и большинство школ бизнеса в США включило деловую этику в свою учебную про-



грамму. Несмотря на все это, остается пока еще очень затруднительным определить границы данной области знаний. Это происходит в значительной степени благодаря отсутствию общей методологии в этой области, а также широко распространенному скептицизму и убежденности в том, что большинство деловых людей будут игнорировать любые этические нормы, если они будут хотя бы в малейшей степени противоречить так называемым мотивам к получению прибыли в бизнесе.

Хотя скептицизм по поводу самой возможности существования деловой этики был распространен достаточно долго (а в нашей стране широко распространен и до сих пор), профессионалы бизнеса и широкие слои общественности всегда разделяли также глубокое убеждение в том, что существование высоких этических стандартов в деловой сфере приведет к получению всеобщей выгоды. Каждый раз, когда в США разразился более или менее крупный скандал в правительственных или деловых кругах, достоянием широкой публики становились многочисленные речи и передовые статьи в печати, призывающие к более высоким этическим стандартам в поведении при выполнении профессиональных обязанностей и в бизнесе, и на государственной службе. При этом имелись в виду личные этические обязанности, помимо простого подчинения закону, хотя при определении сущности этих обязанностей и возникали различия во мнениях.

Для стран, производящих ломку и изменение своей экономической системы, таких как Россия и другие республики СНГ, изучение деловой этики особенно необходимо. Как пишет американский ученый В. Вейгль, в этом отношении особенно важны два обстоятельства: 1) необходимость этических отношений в децентрализованных структурах, ответственных за принятие решений; 2) необходимость вписать экономику переходного периода и ее институты в несоответствующие им исторические и культурные условия.



Так называемый переход к рынку в российской экономике требует эволюции децентрализованных структур, ответственных за принятие решений. Для работы в таких структурах от каждого человека требуется уверенность в себе и умение непредвзято судить о происходящем, будь то руководитель всего предприятия, начальник среднего звена, банковский управляющий или конкретный потребитель продукции. Децентрализация такого рода требует обязательного чувства доверия и всеобщего уважения к честности в поступках. И при этом конечно же честность и доверие остаются в первую очередь этическими категориями в отличие от законодательных и экономических ограничений, которые должны вести к полноценности деловой жизни.

В условиях рыночной экономики честность и доверие являются наиболее важными этическими качествами. Например, несмотря на то, что контракты с обязательными законодательными ограничениями являются основой деятельности любого предприятия, значительная часть экономической деятельности предприятий выходит за рамки их контрактных обязательств, отмечает В. Вейгль. Такого рода деятельность регулируется и подчиняется в отличие от законодательного регулирования уровнем доверия, который зависит от репутации делового человека или компании. Довольно большое число наблюдателей отмечают, что спад производительности в экономике и общей эффективности производства в Соединенных Штатах связан в значительной степени с упадком таких моральных ценностей, как честность и доверие внутри американского общества.

В условиях централизованной экономики также часто имеет смысл следовать «правилам бюрократической игры», что также может приводить к проявлению нечестности, безответственности и отсутствию взаимного доверия в суждениях о людях. Такие качества, как нечестность и недоверие, в условиях централизованной системы принятия ответственных решений фактически становятся результатом «приспособленческого поведения» лю-

дей. Эти особенности считаются у многих «рациональными» качествами в условиях централизованной системы. Однако наличие этих качеств должно считаться нерациональным в условиях экономики, основанной на рыночных отношениях. Следовательно, любая экономика переходного типа должна формировать также и «этическую инфраструктуру» для экономических институтов, которые ею создаются.

Необходимость создания этической инфраструктуры для экономики переходного периода является второй важнейшей причиной, по которой изучение деловой этики становится крайне важным в процессе трансформации экономики. Эта причина связана также и со взаимосвязью между этическими ценностями и работой экономических институтов. Невозможно четко противопоставлять этические аспекты экономическим. Этика и экономика имеют очень много связывающих их между собой особенностей. Если лидеры в деловой сфере и крупные политические деятели проявляют невежество, игнорируют взаимосвязь между этическими ценностями и работой экономических институтов, то оказывается невозможным вписать экономику переходного периода и ее экономические институты рыночного типа в несоответствующие им исторические и культурные условия и традиции конкретных стран и народов. Например, для России недостаточно и неразумно просто заимствовать и скопировать экономические институты Запада. Возникает необходимость вписать и внедрить такие экономические институты в совершенно отличные от западных исторические и культурные условия и окружение России и других стран СНГ. Можно предположить, что изучение деловой этики сможет облегчить этот труднейший процесс внедрения.

Обобщая, необходимо сказать, что важность изучения деловой этики при подготовке профессиональных специалистов трудно переоценить. Изучение деловой этики не только помогает сформулировать нужные этические ценности для каждого человека и дает возможность профессиональным специалистам свободнее

ориентироваться в сложных проблемах, возникающих при принятии решений, но также способствует созданию «этической инфраструктуры», которая должна сделать возможной введение и работу рыночной экономики и рыночных отношений. Более того, освещение взаимосвязи между этическими ценностями и деятельностью экономических институтов при изучении курса деловой этики может помочь построить более жизнеспособные экономические институты в условиях экономики переходного типа.

### **Универсальная и деловая этика**

Деловая деятельность приводит ко множеству этических по своему характеру вопросов, которые не рассматриваются и не могут быть решены средствами универсальной этики.

Деловая этика изучает профессиональную мораль, конкретизацию общих нравственных принципов и норм применительно к особенностям того или иного вида профессиональной деятельности.

Деловая мораль возникает с общественным разделением труда, положившим начало профессиональному обособлению социальных групп. С образованием профессиональных групп возникает социальная потребность в регулировании мнений людей внутри данных групп. Первоначально это был небольшой круг профессий, которые в процессе дальнейшей специализации труда все больше дифференцировались, в результате чего возникали все новые и новые профессии.

В зависимости от конкретных исторических условий на первый план выдвигается та или иная сторона профессиональной деятельности. Отношение к ней общества определяет ее ценность.

Чем же обусловлена нравственная оценка профессии?

Во-первых, тем, что данная профессия дает объективно для общественного развития.

Во-вторых, тем, что эта профессия дает человеку субъективно, в смысле нравственного на него воздействия.

Всякая профессия, поскольку она существует, выполняет определенную социальную функцию. Представители этой профессии имеют свое общественное назначение, свои функции, свои цели.

Та или иная профессия определяет выбор специфической среды общения, которая накладывает свой отпечаток на людей, независимо от того, хотят они этого, или нет.

Внутри каждой профессиональной группы складываются определенные специфические связи и отношения людей. В зависимости от объекта труда, орудий труда, используемых приемов и решаемых задач возникает неповторимое своеобразие ситуаций, трудностей и даже опасностей, которые требуют от человека определенного типа действий, методов, психологических реакций.

В каждой профессии рождаются свои моральные «искушения», моральные «доблести» и «потери», возникают определенные противоречия, вырабатываются своеобразные способы их разрешения.

В профессиональную деятельность человек вовлекается с его субъективным миром чувств, переживаний, стремлений, нравственных оценок, со своим образом мышления. Среди многообразных ситуаций в профессиональных отношениях начинают выделяться наиболее типичные, которые и характеризуют относительную самостоятельность профессии, ее моральную атмосферу.

А это, в свою очередь, обуславливает специфику поступков людей, своеобразие норм их поведения.

Таким образом, как только профессиональные отношения приобрели качественную устойчивость, это привело к формированию особых нравственных установок, соответствующих характеру труда, т. е. к возникновению профессиональной морали с ее исходной клеточкой – нормой, отражающей практическую целесообразность определенных форм взаимоотношений как между членами профессиональной группы, так и самой группой с обществом.



Историческое развитие профессиональной нормы шло конкретное к абстрактному. Первоначально ее значение сугубо конкретно и связывается с определенным реальным действием или предметом. Лишь в результате длительного развития ее смысловое содержание приобретает общий, собственно моральный смысл.

Каждая эпоха располагает своим комплексом вычленившихся профессиональных норм, т. е. профессиональной моралью. Возникнув, профессиональная мораль становится определенной духовной реальностью, обладающей относительной самостоятельностью. Она начинает жить своей собственной жизнью и превращается в объект осмысления, изучения, анализа, усвоения, становится силой, направляющей поведение представителя той или иной профессии.

Если бы существовал кодекс этических принципов, подходящий ко всем культурам, философским воззрениям, верованиям и профессиям, то это могло бы обеспечить такую универсально полезную систему, которая заставила бы людей поступать по совести и руководила их поступками.

Нравственные коллизии и конфликты очень редко преподносятся нам как ожидаемые и прогнозируемые. Они обычно приходят внезапно, прежде чем мы успели их распознать, или развиваются так постепенно, что мы узнаем их лишь в ретроспективе: это немного похоже на то, что мы замечаем змею после того, как были укушены.

Для удобства использования принципы сгруппированы в две категории: универсальная и деловая этика.

### **Принципы универсальной этики**

Принципы универсальной этики могут быть названы моралью, поскольку они отражают общие ожидания каждого человека в любом обществе. Это такие принципы, которые мы пытаемся привить нашим детям, и ожидаем подобного поведения от других.



Принципы универсальной этики включают:

- беспокойство за благополучие других;
- уважение права других быть самостоятельными;
- надежность и честность;
- добровольное подчинение закону (за исключением гражданского неподчинения); справедливость;
- отказ от несправедливого преимущества над другими;
- благотворительность, возможность приносить пользу;
- предупреждение вредных последствий.

### **Принципы деловой этики**

В дополнение к тому, к чему стремятся все люди, человек, действуя в рабочей среде, берет на себя бремя дополнительной этической ответственности. Например, профессиональные ассоциации имеют своды этических правил, которые задают необходимое поведение в пределах контекста профессиональной практики, как, например, медицина, право, учет, лесоводство или проектирование.

Эти зафиксированные письменно установки обуславливают стандартное поведение, которое обычно основывается на принципах деловой этики, а именно:

- беспристрастность, объективность;
- прямота, полное разоблачение;
- конфиденциальность;
- должное старание / обязанность заботы;
- точное исполнение профессиональных обязанностей;
- избежание потенциальных или явных конфликтов.

### **Существование принципов**

Важно иметь в виду, что принципы универсальной этики являются первой контрольной точкой в любой ситуации, включая уровни деловой ответственности. Например, когда мы судим о том, была ли корпорация социально ответственной на междуна-

родном уровне, нам все же необходимо учитывать принципы личной ответственности как необходимое условие.

Благотворительные вклады (возможность приносить пользу) ничего не значат, если корпорация не взяла на себя ответственность по сведению к минимуму ущерба, причиненного ее деловыми операциями (предотвращение вредных последствий).

#### **Литература**

1. Каменская, Е.Н. Психология и этика делового общения / Е.Н. Каменская. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – С. 155.
2. Петрунин, Ю.Ю. Этика бизнеса : учебник / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – С. 57–61, 70–78.

### **1.3 Структура деловой этики (макроэтика и микроэтика). Социальные функции и принципы деловой этики**

#### **Структура деловой этики**

Деловая этика – это научная дисциплина, изучающая применение этических принципов к деловым ситуациям. Наиболее разрабатываемыми вопросами в деловой этике являются следующие: взаимоотношение между корпоративной и универсальной этикой; проблема социальной ответственности бизнеса; вопросы приложения общих этических принципов к конкретным ситуациям принятия решений; способы повышения этического уровня организации; влияние религиозных и культурных ценностей на экономическое поведение и некоторые другие.

Традиционно деловую этику принято разделять на макроэтику и микроэтику. Под макроэтикой понимается та часть деловой этики, которая рассматривает специфику моральных отношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества: корпорациями, государством и обществом, как в целом, так и его организованными частями. Под микроэтикой – ис-



следование специфики моральных отношений внутри корпорации, между корпорацией как моральным субъектом и ее работниками, а также держателями акций.

В системе моральных отношений между макросубъектами специалисты выделяют два уровня: горизонтальный и вертикальный. На горизонтальном уровне присутствуют моральные отношения среди субъектов, обладающих одинаковыми характеристиками, – между различными корпорациями. На вертикальном уровне – моральные отношения субъектов, обладающих разными характеристиками и свойствами. К этому уровню можно причислить отношения: корпорации – государство, корпорации – общество в целом (или его локальная часть) и корпорации – окружающая среда.

Большинство людей принимают этические решения на микроуровне. Например, когда человек отвечает за свое собственное поведение. Каждый человек также принимает решения, которые касаются других людей: например, в отношении благосостояния своих близких, коллег или даже небольшого сообщества. Но некоторые люди рано или поздно начинают принимать решения на макроуровне, например непосредственно участвовать в формировании государственной национальной политики.

Деловая этика имеет отношение и к формированию экономических институтов, и к функционированию профессионалов. Экономические институты общества неизбежно вторгаются в область морали, и с этой точки зрения значение деловой макроэтики трудно переоценить. И совершенно очевидна возможность ограничения микроуровневым подходом: нелепо убеждать члена Кабинета министров в необходимости быть честным и ответственным.

Макроуровневый подход в бизнесе особенно важен для экономики переходного периода. Например, в России происходит трансформация основных экономических институтов. Если эти институты имеют хорошо продуманную структуру и приспособ-

блены к культурным и социальным условиям жизни в России, они будут способствовать ответственному этическому поведению на микроуровне. Однако, если эти институты ложно сформированы и не учитывают конкретные социальные условия, бесполезно тратить усилия на частные этические проблемы трудового коллектива, так как людям придется постоянно бороться с уродливыми экономическими институтами и ошибочным политическим курсом.

На макроуровне иногда бывает трудно сказать, где кончается деловая этика и начинается экономическая теория. В конце концов раз деловая этика на макроуровне связана с применением этической теории к экономическим институтам и их политике, то нельзя рассуждать о деловых этических проблемах, забывая об экономике.

Хотя трудно провести анализ взаимодействия этих двух линий, не учитывать это взаимодействие нельзя. С одной стороны, деловой этике нужно знание экономической теории, если она хочет дать полезные реалистические указания для тех, кто определяет политику. С другой стороны, экономический анализ не может быть целостным без привлечения социальных и моральных ценностей. И если этик иногда рассуждает как экономист, а экономист – как этик, это и будет проявлением взаимодействия этих двух дисциплин при решении проблем, которые стоят перед деловыми людьми.

### **Социальные функции деловой этики**

Поскольку деловая этика формируется на основе характерных обязанностей и задач профессии, на основе тех ситуаций, в которых могут оказаться люди в процессе выполнения этих задач, то первой и главной социальной функцией деловой этики является содействие успешному решению задач профессии.

Во-вторых, деловая этика играет роль посредника, сочетающего интересы общества и профессиональных групп населения.

Интересы общества выступают в деловой этике в форме должностования, требования, обязанности выполнения общественных задач, достижения общественных идеалов.

В-третьих, деловая этика участвует в согласовании интересов общества и личности в рамках данной социальной группы – в этом также состоит одна из ее социальных функций.

Далее, различные виды деловой этики имеют свои традиции, более или менее давние, что свидетельствует о преемственности основных этических норм, выработанных представителями той или иной профессии на протяжении десятилетий.

Деловая этика, таким образом, осуществляет связь и наследование прогрессивных моральных ценностей и нравственных отношений трудовой сферы общества – в этом также одна из важнейших социальных функций профессиональной этики.

### **Принципы деловой этики**

1. *Честность и порядочность в деловых отношениях.* Обман не может служить основой нормального экономического процесса. Каждый предприниматель подвергается искушению соблюсти моральные нормы чуть-чуть в меньшей степени, чем его конкуренты, – не настолько, чтобы выйти за пределы морального кодекса, но настолько, чтобы получить преимущества и сохранить конкурентоспособность. Предпринимателю приходится балансировать на грани морально и юридически дозволенного.

Всякий обман в бизнесе может принести лишь временное вознаграждение, недобросовестность при заключении сделки оборачивается против самих же недобросовестных, так как с ними перестают иметь дело. Репутация стоит дорого не только в денежном, но и в социальном и психологическом измерениях.

2. *Свобода.* Уважение к свободе следует рассматривать как высшую добродетель. Цивилизация движется к индивидуализму, к подлинному раскрепощению человеческой личности. Деловой человек должен ценить свободу не только своих коммерческих

действий, но и своего конкурента, что выражается в недопустимости вмешательства в его дела, ущемления его интересов. Принцип свободы становится одним из основополагающих во взаимоотношениях с подчиненными. Известно, что компетентные сотрудники обычно свободны и самостоятельны в решении проблем, гордятся своей деятельностью.

3. *Терпимость к слабостям и недостаткам партнеров, клиентов, подчиненных.* Терпимость рождает взаимное доверие, понимание и откровенность, а также помогает «гасить» конфликтные ситуации в самом их зародыше. Деловому человеку следует развивать в себе чувство самоконтроля эмоций, вырабатывать привычку сдерживаться и не терять самообладания.

4. *Тактичность* – это, прежде всего, ориентация на гуманность и благородство, внимательность и предупредительность. Быть тактичным – это значит в любой ситуации осознавать своего подчиненного, партнера или клиента как самоценную человеческую личность с учетом ее бисоциальных характеристик: пола, возраста, национальности, темперамента и т. д.

5. *Деликатность* – чуткое, тонкое отношение к коллегам, подчиненным, партнерам, к их чувствам. Деликатность – это особая, свойственная культурным деловым людям форма проявления корректности и искренности в общении. Она помогает с наименьшими морально-психологическими издержками решать деловые задачи. Например, в отдельных случаях, исходя из конкретного поступка и личности провинившегося работника, полезнее отчитать его наедине, чем при всех. Пожилому человеку или женщине достаточно высказать замечание наедине и предельно вежливо, а молодому человеку с норвом или флегматику по натуре полезнее сделать замечание публично и твердо. Особенно важна деликатность при общении с зарубежными служащими или партнерами, чьи обычаи, представления и манеры поведения могут показаться странными.

6. *Справедливость* – объективная оценка личностно-деловых качеств партнеров, клиентов, подчиненных, признание их индивидуальности, открытость критике, самокритичность. Несправедливость по отношению к подчиненным и коллегам, имеющим лучшие способности, ведет к потере уважения и превращению власти руководителя из фактической в номинальную.

#### **Система этических критериев деловых отношений:**

- общечеловеческие этические принципы;
- этические принципы конкретной страны. Предпринимательская деятельность всегда осуществляется в рамках общества, выработавшего свои этические принципы и нормы. Деловая этика предпринимателя складывается на основе взаимодействия чисто предпринимательской морали – принцип максимизации прибыли – с моралью общества;
- этика поведения определенной профессиональной группы, то есть нормы группового поведения – профессиональные, «цеховые», определяемые корпоративной культурой;
- требования и «правила игры», задаваемые конкретной ситуацией.

#### **Литература**

1. Каменская, Е.Н. Психология и этика делового общения / Е.Н. Каменская. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – С. 155.
2. Петрунин, Ю.Ю. Этика бизнеса : учебник / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – С. 57–61, 70–78.

## **1.4 Соотношение этики и этикета. Понятие делового этикета**

### **Этика – этикет – деловой этикет**

Современный человек постоянно находится в ситуациях общения – дома, на работе, на улице, в транспорте; с близкими людьми и совсем незнакомыми. Еще римский философ-стоик император

Марк Аврелий Антоний говорил: «Если бы ты хотел этого, ты не можешь отделить твою жизнь от человечества. Ты живешь в нем, им и для него. Мы все сотворены для взаимодействия, как ноги, руки, глаза». И конечно же, огромное количество деловых контактов, в которые ежедневно вступает человек, требует от него соблюдения ряда условий и правил. Эти правила именуется этикетом.

**Этика** (от лат. *ethica* или греч. *ethos* – обычай, нравственный характер) учит оценивать ситуацию, чтобы человек мог поступать этически правильно (нравственно). Со времен Аристотеля этика принадлежит к области практической философии, так как пытается ответить на вопросы: что мы должны и чего не должны делать? Этика подразумевает наличие некоторых нравственных норм, регулирующих отношения между людьми. Наиболее четко важнейшие для человечества этические нормы выражены в христианстве.

Под **этикетом** понимается совокупность конкретных правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда), составная часть внешней культуры общества (культуры поведения). Этикет можно рассматривать как часть нормативной этики.

Слово «этикет» вошло в обиход в XVII в. Во времена правления французского «короля-солнца» Людовика XIV на одном из дворцовых приемов гостям раздали карточки с перечислением некоторых правил поведения. От названия этих карточек – *etiquette* – произошло слово «этикет», вошедшее во многие языки.

Этикетные правила охватывают разрешения и запреты, формирующие в целом морально-нравственные нормы: оберегай младших, уважай старших, будь добрым к окружающим, не оскорбляй зависящих от тебя, будь трудолюбивым и т. д.

Этикет составляет часть внешней культуры общества. В него входят те ее требования, которые приобретают характер строго

регламентированного церемониала и в соблюдении которых имеет особое значение определенная форма поведения.

Возникновение первых деловых этических кодексов относится к периоду ремесленного разделения труда в условиях становления средневековых цехов в XI–XII вв. Именно тогда впервые в цеховых уставах появился ряд нравственных требований по отношению к профессии, характеру труда, соучастникам по труду. Однако ряд профессий, имеющих жизненно важное значение для всех членов общества, возник в глубокой древности, и поэтому такие профессионально-этические кодексы, как «Клятва Гиппократата», нравственные установления жрецов, исполнявших судебные функции, известны гораздо раньше.

Появление деловой этики по времени предшествовало созданию научных этических учений, теорий о ней. Повседневный опыт, необходимость в регулировании взаимоотношений людей той или иной профессии приводили к осознанию и оформлению определенных требований профессиональной этики. Деловая этика, возникнув как проявление повседневного морального сознания, затем уже развивалась на основе обобщенной практики поведения представителей каждой профессиональной группы. Эти обобщения содержались как в писаных, так и в неписаных кодексах поведения и в форме теоретических выводов, что свидетельствует о переходе от обыденного сознания к теоретическому в сфере профессиональной морали.

Большую роль в становлении и усвоении норм деловой этики играет общественное мнение. Нормы деловой морали не сразу становятся общепризнанными, это бывает связано с борьбой мнений. Взаимосвязь деловой этики и общественного сознания существует и в форме традиций. Различные виды деловой этики имеют свои традиции, что свидетельствует о наличии преемственности основных этических норм, выработанных представителями той или иной профессии на протяжении столетий.



В современном обществе личностные качества человека начинаются с его деловой характеристики, отношения к труду, уровня профессиональной пригодности. Все это определяет исключительную актуальность вопросов, составляющих содержание деловой этики. Подлинный профессионализм опирается на такие моральные нормы, как долг, честность, требовательность к себе и своим коллегам, ответственность за результаты своего труда. Нравственные качества личности общество рассматривает как один из ведущих показателей ее профессиональной пригодности.

Сложившиеся нормы нравственности являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные отношения, ибо нельзя существовать не уважая друг друга, не налагая на себя определенных ограничений.

Этикет представляет собой условный язык, с помощью которого можно оценивать человека, судить об уровне его культуры, нравственности, интеллекта уже по тому, как он входит, как здоровается, каким тоном говорит, какие первые слова произносит. Владение этикетом способно помочь преуспеть в деле и, наоборот, пренебрежение им вполне может разрушить карьеру. От каждого служащего все чаще требуется, чтобы он достойно представлял лицо своей организации. На смену расхлябанности 60–70-х и даже 80-х гг. сейчас приходят строгость, забота о внешних деталях. Японцы ежегодно тратят 700 миллионов долларов на обучение и консультации по этикету для служащих. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников дружно трудиться над достижением общей цели. Знание этикета, культура поведения – ключевые условия для успешной работы любой организации. В США только за последние два десятилетия опубликованы сотни монографий, 25 учебников по деловой этике, издаются два специализированных журнала; в большинстве университетов этика входит в качестве



обязательной дисциплины в учебные планы; в Вашингтоне с 1977 г. действует «Центр этических проблем», помогающий фирмам и организациям создавать и перерабатывать этические кодексы, поддерживать высокий нравственный уровень рабочей атмосферы, а работникам – разбираться в законах этики и безболезненно гасить нравственные конфликты.

На грани XX и XXI вв. вновь актуализировался этикет и в социальной жизни России.

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

- **придворный этикет** – строго регламентированный порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;
- **дипломатический этикет** – правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;
- **воинский этикет** – свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;
- **общегражданский этикет** – совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом;
- **деловой этикет.**

Большинство правил дипломатического, воинского и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Отличие между ними состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

По мере изменений условий жизни человечества, роста образования и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот. Но требования этикета не являются абсолют-

ными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, может быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах.

Нормы этикета, в отличие от норм морали, являются условными, они носят характер неписаного соглашения о том, что в поведении людей является общепринятым, а что – нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил и взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества. Умение правильно вести себя в обществе имеет очень большое значение: оно облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Следует отметить, что тактичный и воспитанный человек ведет себя в соответствии с нормами этикета не только на официальных церемониях, но и дома. Подлинная вежливость, в основе которой лежит доброжелательность, обуславливается тактом, чувством меры, подсказывающим, что можно, а чего нельзя делать при тех или иных обстоятельствах. Такой человек никогда не нарушит общественный порядок, ни словом, ни поступком не обидит другого, не оскорбит его достоинства.

К сожалению, встречаются люди с двойным стандартом поведения: один – на людях, другой – дома. На работе, со знакомыми и друзьями они вежливы, предупредительны, а дома, с близкими не церемонятся, грубы и нетактичны. Это говорит о невысокой культуре человека и плохом воспитании.

Деловой этикет – важнейшая сторона профессионального поведения делового человека. Знание этикета – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать.

Известный американский специалист в области человеческих отношений Дейл Карнеги еще в 1936 г. писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми». Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности.

Еще большее значение этикет имеет в социальной сфере. Тысячи пенсионеров, инвалидов, сирот и их опекунов и просто граждан России ежедневно чувствуют себя униженными, потому что в органах социальной защиты, жилищно-коммунальной сферы штатные работники либо не знают элементарных правил этикета, либо игнорируют их. Достаточно вспомнить, как в общественном транспорте водитель обращается к пассажирам: «Проходим, проходим, не задерживаемся у входа!». Кому адресовано это обращение?

Учитывая постоянно расширяющиеся связи с иностранными партнерами во всех сферах нашей жизни, следует помнить, что рядом с ними мы – лицо России, поэтому в общении надо не только соблюдать общепринятые правила хорошего тона, но и учитывать специфику их национального этикета.

Современный этикет наследует обычаи практически всех народов от древности до наших дней. В основе своей эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются представителями не только какого-то данного общества, но и представителями самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире. Народы каждой страны вносят в этикет свои поправки и дополнения, обусловленные общественным строем страны, спецификой ее исторического строения, национальными традициями и обычаями.

Этикет всегда выполнял определенные социальные функции. Например, подчеркивал разделение общества по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго, даже в наши дни, соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.



Первым, кто на Руси стал придавать значение этикету, был боярин Андрей Курбский. Он впервые ввел обращение «вы», и оно долго оставалось формой аристократического обращения. Со временем «вы» широко вошло в обиход, ибо требовалось обществу как знак социального достоинства. Постепенно «ты» и «вы» распределили между собой роли как приметы уровня общения между людьми.

«Товарищи по партии» в Советской России практиковали форму только «ты», ибо все, что относилось к культуре и интеллигентности, особенно на заре советской власти, подвергалось откровенному осмеянию и унижению. «Вы» с раболепным заискиванием использовалось лишь по отношению к руководящим работникам высокого ранга.

Этикет в одежде в нашей стране тоже претерпел немало изменений. В начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный тип. На русскую почву переносились не только фасоны одежды, но и манеры, и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием постоянно и настойчиво, а порой даже жестоко, следил сам Петр I. За нарушение этикета строго наказывали. В царствование Елизаветы и Екатерины II отбирались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям русской национальной культуры. Как евразийская страна, Россия соединяла в себе противоположности Европы и Азии.

Советская власть, как известно, стремилась во всем уравнивать женщину и мужчину. Ведущая советская феминистка и первый комиссар социального обеспечения Александра Коллонтай опубликовала немало книг и статей, провозглашающих полную свободу женщин даже в сексуальных отношениях. И тем не менее, ни одна советская женщина, даже в 70–80-е гг. XX в., не могла войти в здание горкома или обкома партии в брючном костюме. Разрешалось входить туда только в платье... Таков был большевистский этикет. Что же касается мужчин, то руководящие работники всегда были в костюме и при галстуке. И никаких там «бабочек» или водолазок!

Как бы смешно иногда ни выглядели требования этикета, с ними приходится считаться. Общественный прогресс способствует взаимопроникновению разных культур, в том числе и правил поведения. Мир становится теснее. Взаимное обогащение правилами поведения, одежды, речевой культуры позволило выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах повсеместно деловой этикет. Он предписывает правила поведения не только на деловых и дипломатических встречах, но и в гостях, общественных местах и даже личностных отношениях.

### **Литература**

1. Борисов, В.К. Этика деловых отношений : учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФА-М, 2010. – С. 64–65.
2. Кукушин, В.С. Деловой этикет: учебное пособие / В.С. Кукушин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс; М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2010. – С. 6–13.

---

## **ГЛАВА 2. ВЕРБАЛЬНЫЙ И НЕВЕРБАЛЬНЫЙ ЯЗЫК ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ: ВОПРОСЫ ЭТИКИ И ЭТИКЕТА**

### **2.1 Речевой этикет в деловом общении. Правила этикета для говорящего**

#### **Ситуации делового общения и этикетные формулы**

Правила речевого этикета часто применяются в так называемых этикетных ситуациях. **Этикетной** может быть практически любая ситуация делового общения, в которой участники общения существенно различаются по своим социальным признакам (пол, возраст, социальное положение, степень родства и т. д.) и выстраивают свою модель общения с учетом данных различий. Ситуации же, в которых эти признаки взаимно не принимаются в расчет и не влияют на стратегию общения, строго говоря, не являются этикетными. К числу этикетных ситуаций повседневного делового этикета относятся: приветствие, прощание, извинение; благодарность, поздравление, просьба, отказ, возражение, совет, беседа, повседневное застолье и др. Для повседневного делового общения имеют особое значение время и место общения, поэтому к перечисленным ситуациям добавляют еще ситуации общения на улице, в транспорте, магазине, в официальных учреждениях и т. д. Набор ситуаций в принципе невелик, но из-за того, что они варьируются в зависимости от множества характеристик (пол, возраст, социальное положение, время суток, обстановка и т. д.), каждая из них приобретает неповторимый характер.

В одной ситуации уместным будет прощание «Пока!», в другой – «Всего хорошего!», «До свидания». Представьте себе, если в официальной обстановке зачета студент, получив долгожданную роспись в зачетной книжке, скажет преподавателю «Пока!». Скорее всего, это будет воспринято как чудачество сокурсниками и как невежливость, носящая вызывающий характер, преподавателем.

лем. Выбор приветствия должен соответствовать обстановке общения и форме общения («Ты- и Вы-общение»).

Наметим основные опорные моменты в выборе одной из форм общения.

1. **Степень знакомства коммуникантов.** «Вы» применяется в общении с незнакомым, малознакомым адресатом, «ты» – с хорошо знакомым.

2. **Официальность (неофициальность) обстановки общения.** «Вы» применяется в официальной обстановке, «ты» – в неофициальной.

3. **Взаимоотношения коммуникантов.** «Вы» применяется в случае, если отношения сдержанные, подчеркнуто вежливые, холодные и т. п.; «ты» – когда взаимоотношения дружеские, интимные, фамильярные, теплые и т. п.

4. **Равенство (неравенство) статусно-ролевых позиций партнеров.** Равны, как правило, позиции «начальник – начальник» или «подчиненный – подчиненный», коллеги и т. д. Неравенство позиций в обобщенном виде помечается как отношения типа «начальник – подчиненный».

Итак, речевой этикет представляет собой образец ярко выраженного стандартизованного речевого поведения. Стандартны сами ситуации знакомств, представлений, обращений, приветствий, прощаний, извинений, благодарностей и др. Стандартны и выражения, применяемые в этих ситуациях, несмотря на то, что происходит непрерывный выбор из обширного языкового арсенала наиболее уместного средства применительно к официальной (неофициальной) обстановке общения, социальным признакам говорящего (слушающего) и т. д. Таким образом, в употреблении единиц речевого этикета совмещаются стандарт и творческий выбор.

Обстановка официальности не просто предъявляет требования повышенной вежливости, уважительности к собеседнику, какое бы положение он ни занимал. Средствами этикета подчерки-



вается дистанция официального общения. Это связано с выбором «Вы-общения». Независимо от социального статуса, пола и возраста собеседника выбирается «Вы-общение», которое не только предполагает обращение к собеседнику по имени и отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, дистанцию общения, тональность, лексику и др. Следует подчеркнуть, что официальная обстановка требует двустороннего «Вы-общения» в любой социальной и возрастной группе. Грубым нарушением норм этикета является одностороннее «тыканье», когда во время совещания, собрания начальник обращается к подчиненному на «ты», а тот к нему в свою очередь – на «вы». Причем нередко «ты» со стороны начальника сочетается с обращением по имени-отчеству: «Ты, Николай Николаевич, не обижайся на критику!» Такие уродливые гибриды – наследие социалистической командно-административной системы.

В русском обществе принята трехименная система называния людей: фамилия – имя – отчество. Эта система именования уникальна. Она сформировалась еще в Средние века под влиянием Византии и сейчас сохраняется только в русской культуре. Этикет предписывает в официальных документах, а также в устных официальных сообщениях обязательно указывать фамилию, имя, отчество любого гражданина. Это касается не только обращения, но и упоминания, именования лица в официальных условиях.

Полное обращение может сочетаться только с обращением на «вы».

«Вы-общение» предполагает строгий отбор тем обсуждения. Деловое общение в этом случае не выходит за рамки тем, обозначенных в повестке дня или предусмотренных регламентом. Нейтральные обсуждаемые темы (погода, спорт, впечатление от дороги) могут присутствовать в качестве вкраплений в деловой беседе. Как и юмор, они выполняют функцию разрядки. Это особенно актуально, если переговоры затягиваются. Иногда подобные переключения тем указывают на особую близость, доверительность партнерских отношений.



## **Этикет и социальный статус партнера по общению**

Речевое общение представляет собой многофункциональное взаимодействие, включающее: информационный обмен, установление и поддержание контакта, регулирование межличностных отношений. В частности, в деловом общении межличностные отношения представляют собой статусные и ролевые отношения: «начальник – подчиненный», «партнер – партнер», «производитель – получатель».

Социальный статус участников диалога в деловом общении чрезвычайно важен. Без учета социального статуса участников общение носит искусственный либо провокационный характер. Деловое общение статусно ориентировано, потому что в социально-правовые отношения вступают не абстрактные «имярек», а представители определенных организаций, структур, занимающие в них определенные должности.

Социальный статус складывается из индексных признаков. Индексами социального статуса являются служебное положение, материальное положение, личные заслуги и возраст. Все это учитывается при выборе обращения, именовании, на интонационном и даже грамматическом уровне (вопросительная форма, сослагательное наклонение, вводные конструкции как выражение высокой степени почтительности: «Не могли бы вы составить свой план действий?»; «Вас не затруднит дать письменный ответ на наше предложение?»).

При этом обычное вежливое обращение отличается от обращения к особо важной персоне, которой могут быть лица, занимающие высокое служебное положение или имеющие выдающиеся заслуги перед отечеством. Для обращения к таким людям используются особые этикетные формулы: «Многоуважаемый Андрей Петрович!»; «Глубокоуважаемый Владимир Иванович!».

Грубейшим нарушением норм русского речевого этикета является складывающаяся под влиянием западной культуры тен-

денция двуименного официального обозначения (имя и фамилия) первых лиц государства: Владимир Путин, Дмитрий Медведев. Эта тенденция нарушает традиции трехименного обозначения лица и представляет собой жест неуважительного отношения к особо важной персоне, так как именованье является индексацией статуса человека. Только развернутые трехименные именованья – Владимир Владимирович Путин, Дмитрий Анатольевич Медведев – являются единственно допустимыми в этом случае согласно нормам русского речевого этикета. При обращении к подобным лицам принято использовать разрешительные этикетные формулы: «Позвольте обратиться к Вам с предложением...»; «Позвольте предложить Вам...»; «Разрешите позвонить Вам по вопросу о...».

Представление о коммуникативном лидерстве по отношению к особо важной персоне выражается в добровольной передаче речевой инициативы лицу, чей статус намного выше статуса собеседника. Собеседник в этом случае, как правило, отвечает на вопросы и «докладывает», т. е. санкционированно подхватывает речевую инициативу.

Общение деловых партнеров, людей одного социального статуса более свободно, речевая инициатива естественно переходит во время обсуждения от одного участника диалога к другому или перехватывается им с целью закрепления лидирующей позиции. Социальный статус в деловом общении тесно связан с правомочием принятия решений от имени юридического лица. Как правило, людьми, принимающими решения по важным экономико-правовым вопросам, являются руководители первого звена: директора, председатели правления, коммерческие директора и т. п. В отличие от тех, кому это право может быть делегировано (руководители среднего звена), они обладают статусом первого лица, который учитывается при ведении деловых переговоров: это подчеркнутое внимание, учет мнения собеседника, признание его позиции.

Сказанное не означает, что к физическому лицу, не представляющему какой-либо организации, или к простому сотруднику отношение должно быть иным. Меняются речевые формулы, дающие представление о степени уважительности, но сам принцип уважительного отношения к собеседнику, кем бы он ни был, остается неизменным.

Возраст собеседника также имеет существенное значение при выборе формы общения и этикетных фраз. «Ты-общение» по отношению к старшему по возрасту человеку есть грубейшее нарушение правил речевого этикета.

Правила использования этикетных формул и формы общения в связи с понятием «социальный статус» можно представить следующим образом:

- «Вы-общение» и строгое соблюдение правил этикета – в официальной обстановке по отношению к любому адресату; по отношению к старшему по возрасту; по отношению к незнакомому человеку;
- «Вы-общение» и подчеркнутая вежливость – по отношению к лицам, занимающим высокое служебное положение; по отношению к лицам, чьи заслуги признаны всеми.

### **Виды обращений к партнерам**

Помимо обращения по имени-отчеству или трехименного обращения мы используем в речи специальные слова-обращения: «гражданин», «господин», «профессор» и т. д. Они выполняют в общении несколько функций: первая – обозначить адресата речи: (индексовые обращения), вторая – регулировать тон и дистанцию обращения (обращения-регулятивы).

Любое обращение, с помощью которого мы обозначаем адресата речи, – это обращение-индекс: водитель, доктор, профессор и т. п. Такие обращения широко используются в деловой речи. При необходимости обратиться к человеку по званию, должности, роду занятий мы используем обращения-индексы и в повсед-

невной речи: «Доктор, выпишите, пожалуйста, рецепт!»; «Водитель, остановите машину у перекрестка, пожалуйста!»; «Уважаемые покупатели! Для вашего удобства в нашем магазине работает камера хранения». Клиенты, рекламодатели, партнеры, соучредители и т. д. – все эти слова используются в качестве обращений-индексов в различных жанрах деловой речи.

Обращения-индексы сами по себе не являются вежливыми или невежливыми. Их этикетная информация минимальна. В отличие от них обращения-регулятивы: «друзья», «коллеги» – регулируют отношения с теми, кому адресуются. В деловой речи они используются гораздо реже: «Уважаемые коллеги, хочу обратиться к вам со следующим предложением»; «Дорогие друзья, позвольте мне в этот торжественный час...».

С употреблением обращений-индексов и обращений-регулятивов, как правило, затруднений не возникает. Гораздо более сложно обстоит дело с общеупотребительным обращением. До 1917 г. в России существовали два общеупотребительных обращения. Одно из них – «сударь, сударыня» – было универсальным: в качестве разговорного обращения к свободному человеку оно известно в России с XVII в. по воспоминаниям иностранцев, посещавших Москву в те времена, тогда говорили на Москве «сударь такой-то» (т. е. господин). Так обращались ко всем взрослым людям независимо от их социального положения. Это соответствовало системе универсальных обращений европейских стран (мистер – миссис, пан – пани, сеньор – сеньора и т. д.).

Официальное обращение «господа», «дамы и господа» начинает использоваться с XI в. в качестве обращения к князю, главе семьи, хозяину. Постепенно значение «владыка», «повелитель» заменялось адресацией к определенному социальному статусу. Так начали обращаться ко всем податным сословиям, т. е. к людям, имевшим собственные предприятия, земли, недвижимость и т. п. Это происходит с середины XIX в., а к концу XIX – началу XX в. данное обращение начинает использоваться как официаль-

ное при адресации к нетитулованным особам, включая широкие слои чиновников и даже ремесленников.

Сегодня это обращение переживает второе рождение. Оно все активнее входит в деловое общение. Употребляя его, необходимо помнить следующее.

Во-первых, в форме единственного числа обращение «господин» не употребляется самостоятельно, но только с фамилией, званием или должностью: «господин Иванов», «господин губернатор», «господин председатель», «господин профессор».

Во-вторых, обращение «господа» или «дамы и господа» – это обращение равного к равным. Иногда оно сочетается с индексowymi обращениями при условии однородности аудитории: «господа банкиры», «господа предприниматели».

В-третьих, поскольку указанное обращение еще сохраняет как старое лексическое значение, так и социально-политический дореволюционный оттенок («хозяин своего положения»), оно не должно употребляться по отношению к малоимущим, безработным и другим социально незащищенным слоям населения. В этом случае оно может звучать как издевательство: «господа безработные» или «господа беженцы».

Следует быть чутким в выборе обращения, потому что сегодня, в отсутствие единого общеупотребительного национально-го обращения, может возникнуть масса непредвиденных ситуаций при употреблении уже ушедших обращений «товарищи», «граждане» и возвращающегося «господа». Так, в армии еще сохраняются обращения «товарищ генерал», «товарищ майор», в юридическо-процессуальной сфере – «гражданин / гражданка», в политике, культуре, официально-деловой сфере все большее употребление приобретает обращение «господа».

В настоящее время делаются попытки выработать новые официальные обращения, объединяющие представителей всех партий и сословий: «сограждане», «соотечественники», «россияне». Они используются только в форме множественного числа при об-

ращении к публике. А вот при необходимости обратиться к человеку в очереди, в автобусе, в мастерской часто возникают затруднения. Совершенно недопустимыми являются обращения «мужчина», «женщина». При затруднении в выборе обращения можно использовать описательные, не прямые обращения: «Простите, не затруднит ли вас...», «Извините...», «Будьте любезны...».

Система обращений существенно изменилась за последнее время: возвращаются забытые обращения, уходят еще недавно казавшиеся единственно возможными. Возвращение утраченных этикетных знаков еще не стало системным, поэтому в каждой конкретной ситуации следует учитывать традиции русского речевого этикета и фактор адресата.

### **Правила этикета для говорящего**

Соблюдение норм этикета в деловом общении является общепринятой характеристикой поведения делового человека. Для того чтобы речевое общение соответствовало нормам этикета, следует запомнить и соблюдать несколько правил.

**Первое правило.** Говорящему предписывается доброжелательное отношение к собеседнику. Запрещается своей речью наносить адресату обиду, оскорбление, высказывать пренебрежение. Следует избегать прямых негативных оценок личности собеседника типа: «ты дурак, растяпа, бестолочь», «перестаньте говорить глупости», «еще никогда не встречал такого бестолкового сотрудника» и т. п. Они не способствуют достижению коммуникативной согласованности, благоприятным взаимодействиям, а значит, и успешной работе. Итак, первое правило – уважительность, доброжелательность к адресату.

**Второе правило.** Говорящему предписывается проявлять уместную в данной ситуации общения (обязательно «сообразную и соразмерную», а не преувеличенную) вежливость. Это значит, что необходимо учитывать возраст, пол, служебное или общественное положение адресата и другие его социальные пози-

ции и роли и соразмерять свои социальные признаки с этими показателями партнера. То, что можно сказать хорошо знакомому, младшему или равному в непринужденной обстановке, не всегда будет уместным по отношению к старшему, малознакомому человеку, с которым вы общаетесь в официальной обстановке. Необходимо стараться смягчать свою речь, снимать излишнюю категоричность. Так, начальник может адресовать подчиненному свое требование в виде просьбы; отказывающийся человек может избежать прямого отказа, сославшись вместо этого на свою занятость («К сожалению, не могу, у меня срочная работа, и я буду занят»). Надо не забыть поблагодарить, извиниться, одобрить и т. д.

**Третье правило.** Не рекомендуется ставить в центр внимания собственное «я», предписывается быть скромным в самооценках, не навязывать собеседнику, упорно и категорично, собственных мнений и оценок (но это не значит не убеждать), уметь встать на точку зрения партнера, проникнуться так называемой эмпатией. Это понятие, взятое из области психиатрии, применяют и в лингвистике текста, когда рассматривают языковое выражение солидаризации с каким-либо участником описываемой ситуации. Так, об одном и том же событии мы можем сказать: «Лекция прочитана профессором» и «Профессор прочитал лекцию». Выбор речевого построения будет зависеть от того, как мы оценили ситуацию и «чью сторону приняли», что посчитали выдвинутым на первый план.

**Четвертое правило.** Оно напрямую связано с третьим. Говорящему предписывается поставить в центр внимания слушающего, учитывая его социальные роли, его личность и осведомленность в теме, степень заинтересованности. Следует не скупиться на языковые средства адресации, постоянно поддерживая контакт внимания, интерес. Выражения: «Вам, наверное, интересно узнать...», «Вы, конечно, знаете...», повторные обращения, мимические и жестовые знаки внимания очень важны для ведения речи. Если говорящий не смотрит на собеседника, ему в глаза, не «прочитывает» в них понимания и заинтересованности, как бы

забывает о своем партнере, сосредоточился на себе, то благоприятного для обоих коммуникативного результата достичь трудно.

**Пятое правило.** Необходимо уметь выбрать тему для разговора, уместную в данной ситуации, интересную, понятную партнеру. Ясно, что в семье и в учреждении мы избираем разные темы, хотя есть и общие. В транспорте или поликлинике, в гостях или на конференции – везде мы ориентируемся в выборе темы. Существует и такой интересный аспект, как национальная специфика типичной в ситуациях общения тематики. Например, в Англии часто беседуют о погоде. В странах с устойчивым, благоприятным климатом такая тематика не принята. Разговоры о семейных отношениях не ведут малознакомые люди. Разговоры в гостях наполнены так называемой «пустой» болтовней, но в ней нуждаются, так как она содержит неявное сообщение о желательности контакта. В Японии даже деловой разговор должен предваряться ничем не значащим, как бы пустым разговором о погоде, здоровье и т. д. Это установка на контакт, принятое проявление внимания к собеседнику. Однако в целом говорящий должен стремиться к нетривиальным сообщениям. Мы не имеем в виду малосодержательные разговоры, например о погоде, которые все же несут социальную функцию поддержания контакта.

**Шестое правило.** Говорящий должен следовать логике развертывания текста, следить за тем, чтобы вывод не противоречил посылке, чтобы следствия вытекали из причин. Недаром же в народе о нелогичной речи говорят: «Начал за здравие, а кончил за упокой»; «В огороде бузина, а в Киеве дядька». Композиция текста, разбивка текста на смысловые куски особенно важны в публичной, научной и ораторской речи.

**Седьмое правило.** Говорящий должен помнить, что порог смыслового восприятия и концентрации внимания у слушающего ограничен. Исследования показывают, что наиболее благоприятная длина устного высказывания равна семи словам плюс-минус два слова (т. е. пять – девять слов), а время устного сообщения без паузы может длиться от 45 секунд до полутора ми-



нут. Таким образом, рекомендуется употреблять короткие фразы и не превышать среднюю длину непрерывного (без пауз) высказывания. Необходимо также следить за тем, чтобы слушатель не устал, давать ему передохнуть. Кроме пауз, существуют другие средства активизации внимания: это повторные обращения, разного рода средства авторизации и адресации текста, т. е. указаний на себя, говорящего, и на слушающего, апелляции к нему. Особенно важны они в публичной речи, когда говорящий вынужден удерживать внимание аудитории. Тогда он время от времени вводит в свою речь те языковые средства, которые в лингвистике называют метакоммуникативными («Мы уже раньше говорили с вами о...»; «Вы, конечно, знаете, что...»; «Хочу еще раз остановиться на...»; «Вернусь к сказанному ранее...»; «Теперь мы с вами рассмотрим...»; «Вы убедились, что...»; «Вам, наверное, интересно узнать...»). Таких высказываний много, и именно они берут на себя функцию концентрировать, стимулировать, организовывать внимание слушателя.

**Восьмое правило.** Говорящий должен постоянно вести отбор языковых средств в соответствии с избранной стилистической тональностью текста, ориентируясь не только на адресата, но и на ситуацию общения в целом, на официальность или неофициальность обстановки. В одних случаях мы общаемся в обиходно-бытовой среде, с близкими людьми (дома, с друзьями), в других – в нейтрально-обиходной среде, с незнакомыми людьми (в магазине, транспорте, поликлинике, на улице и т. д.). Иное дело – научное, учебное, профессиональное общение. Каждый раз у говорящего рождаются стилистически разные тексты, которые если и допускают иностилевые вкрапления, то специально внесенные, оправданные. Но нельзя себе представить, чтобы лектор употреблял что-то вроде: «Сейчас переставим все с ног на голову и как жажнем по этой теории!».

**Девятое правило.** Говорящий должен помнить, что в устном контактном непосредственном общении слушатель не только

слышит, но и видит его, следовательно, принимает от него множество сигналов невербальной (несловесной) коммуникации: жесты, позы, мимику, общую манеру держаться, всю культуру поведения и культуру речи. Прежде всего необходимо сохранять принятую в данной национальной и социальной культуре дистанцию между собой и партнером (если, конечно, оратор не отделен кафедрой от аудитории). Известно, например, что латиноамериканцы в отличие от англичан предпочитают меньшую для общения дистанцию.

Необходимо ограничивать свою жестикуляцию, не размахивать излишне руками и т. д. У жестов также есть своя стилистика. Слушатель должен чувствовать, что говорящий посылает ему доброжелательные жестовые и мимические сигналы, дополнительно пробуждает в нем контакт внимания, контакт понимания, ритмику с помощью жестов свою речь, жестах выделяя главное.

#### **Литература**

1. Борисов, В.К. *Этика деловых отношений* : учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФА-М, 2010. – С. 65–72, 119–123.

## **2.2 Публичное выступление. Выразительные средства публичной речи**

Публичные речи – удел не только политиков, дипломатов, руководителей и преподавателей. Время от времени перед каждым может встать необходимость произнести речь – на родительском собрании, на митинге, на собрании служащих, на разного рода церемониях и т. д. Тем, кому выступать перед публикой приходится нечасто, нужно приложить немало усилий. Ведь помимо свойственного новичкам (да и некоторым профессиональным ораторам и артистам) страха перед многочисленной аудиторией, им, возможно, неизвестны:

- требования, предъявляемые к оратору этикетом;
- ораторские приемы, обеспечивающие интерес и симпатию публики к содержанию речи и к самому оратору.

На мероприятиях, где произносятся речи, обычно есть председательствующий или ведущий. Прежде чем предоставить кому-либо слово, он, стоя на сцене, за кафедрой или на трибуне, произносит вступительное слово. Это, как правило, имя и фамилия оратора, а также несколько фраз, характеризующих его. После этого председательствующий (ведущий) возвращается на свое место. После того, как оратор закончил свою речь, председательствующий подходит к нему, пожимает руку и благодарит за выступление.

### **Подготовка к публичному выступлению**

Произнести длинную, содержательную, убедительную и выразительную речь экспромтом способен, разве что, один оратор из тысячи. Хорошее выступление – результат тщательной подготовки. Прежде всего, речь нужно написать. Мысли, изложенные в письменном виде, отличаются от устной речи сложностью предложений, обилием причастных и деепричастных оборотов и других грамматических конструкций. Поэтому, сочиняя текст будущего выступления, не стоит подражать авторам глубокомысленных статей в солидных газетах и журналах. Составив фразу, нужно представить себе, как она будет звучать в устном выступлении. И не только представить.

Публичные выступления настоятельно рекомендуется несколько раз прорепетировать дома, стоя перед зеркалом. Кто-то может подумать: каким же идиотом я буду выглядеть, провозглашая речь в пустой комнате и обращаясь к своему отражению! Но разве лучше выглядеть идиотом перед полным залом, невнятно блея и спотыкаясь на каждом слове? Мастерство оратора – актерское мастерство. Репетиции помогают и усовершенствовать текст, и подыскать интонацию, и отработать жесты.

### **Рекомендации по содержанию публичного выступления**

- Главную мысль, идею выступления не следует провозглашать сразу, «с места в карьер». В первую минуту и оратор, и аудитория недостаточно собраны, чтобы глубоко вникнуть в суть

дела. Кроме того, у слушателей может пропасть интерес слушать дальше. «Для разминки» лучше всего начать с какого-нибудь курьезного факта, остроумного афоризма, яркой цитаты.

- Привлечь внимание аудитории оратор может, обратившись к присутствующим с неожиданным, каверзным вопросом, на который невозможно дать ответ.

- В тексте выступления следует избегать специальных терминов и вообще слов, которые могут быть непонятны.

- Изложение какой-либо теории необходимо проиллюстрировать примерами.

- Окончание выступления должно быть эффектным, запоминающимся, потому что невыразительная концовка испортит даже самое блестящее выступление. Заканчивать речь, как и начинать, лучше всего шуткой, коротким анекдотом или цитатой. Прекрасный вариант, – когда финал как-то связан с историей или цитатой, приведенной в начале выступления. В этом случае выступление превращается в цельное, совершенное произведение. Окончанием может также служить, как логическое завершение речи, призыв аудитории к действию.

### **Произнесение речи**

Произнести длинную речь, не заглядывая в бумажку, мало кому под силу. Среди счастливицков, обладающих таким даром, можно назвать, к примеру, кубинского лидера Фиделя Кастро – он, даже несмотря на весьма солидный возраст, произносил многочасовые речи, приводя немало цифр, без бумажки. Большинство же ораторов пользуется написанным текстом.

Но торопливое, сбивчивое или, наоборот, монотонное чтение расценивается как неуважение к аудитории. Небрежно произнесенная речь не только вредит делу, которое отстаивает оратор, но и свидетельствует о дурных манерах этого оратора.

Поэтому важно не только то, что говорит человек, но и то, как он говорит. Очень важен тембр голоса. Аудитория с большим

вниманием слушает того, кто говорит в низкой тональности, но громко. Одновременно высокий и громкий голос раздражает аудиторию.

Оптимальной скоростью публичного выступления принято считать примерно 110–120 слов в минуту (около половины машинописной страницы, напечатанной через два интервала).

По ходу выступления желательно время от времени варьировать темп. Меняйте также высоту и громкость голоса. Во-первых, это не позволит слушателям заснуть, а во-вторых, усилит воздействие на них ваших слов.

В письменном тексте выступления лучше заранее пометить, как следует произнести ту или иную часть текста. Один и тот же текст, в зависимости от интонации, темпа и т. д., может вызвать у публики самые различные реакции. Об одном знаменитом политике рассказывали, что в текстах своих выступлений он иногда помечал: *«Аргумент слаб. Повысить голос»*.

Стоит помнить, что примерно 80 % информации человек воспринимает посредством органов зрения. Поэтому сильнейшими аргументами могут стать слайды, фильмы, таблицы, различные предметы. И, конечно, жестикуляция. Выступление без жестов кажется скучным. Но непрерывная жестикуляция быстро утомляет аудиторию и отвлекает от содержания речи. И уж совсем плохо размахивать руками, выступая непосредственно вблизи слушателей.

Ораторам-новичкам и вообще всем застенчивым людям обычно мешают руки. У тех, кто произносит речь во время трапезы, возникает искушение взять в руки какой-либо предмет со стола, например, вилку. Преодолейте его. Можно опереться руками о кромку стола, но если стол слишком низкий, и придется наклоняться – то делать это не следует. Если руки нечем занять, их обычно свободно опускают вдоль туловища (они не должны быть вытянутыми слишком прямо) или складывают за спиной либо спереди.



Оратор должен быть бодр, весел и элегантен. Выступление редко может понравиться, если неприятен вид самого оратора. Вышли на сцену или трибуну – улыбайтесь. Или, во всяком случае, всем своим видом подчеркивайте уважение к собравшимся. А для этого накануне ответственного выступления нужно как следует отдохнуть.

Международный этикет предъявляет строгие требования к одежде выступающего. От женщин требуется прежде всего простота, строгость костюма, умеренность в украшениях. Особенно важно, чтобы украшения не издавали звона при движении. Мужчина должен быть одет в деловой костюм. Наличие галстука обязательно.

И женщинам, и мужчинам Э. Поуст настоятельно рекомендует заранее выяснить, как будут одеты на предстоящем мероприятии штатные присутствующие. Помните правило: выступающий должен быть одет как минимум не менее официально, чем слушатели.

В начале публичного выступления требуется выразить благодарность председательствующему за его рекомендацию, отдельно поприветствовать известных лиц. Затем нужно обратиться к присутствующим: «Господин президент, почтенные гости, дамы и господа». Или, например: «Господин председательствующий, уважаемые коллеги, добрый вечер».

В конце выступления нелишне поблагодарить слушателей за внимание. Произнести это следует громко и уверенно. Идеальный оратор заканчивает свою речь до того, как слушатели ощутят скуку и усталость.

**Не следует начинать выступление непосредственно с существа вопроса**, ведь аудитории требуется несколько минут, чтобы привыкнуть. Слушатели должны приспособиться к вашей внешности, тембру голоса, манере поведения, вот почему мало кто воспринимает первые слова, которые вы произносите. Именно поэтому, а вовсе не из-за привычной невыразительности традиционных

зачинов, так трудно сразу овладеть вниманием аудитории. Именно по этой причине опытные ораторы тратят первые несколько минут на то, чтобы поблагодарить председателя, объявившего их выступление.

Затем следует **официальное приветствие**: «Господин председатель, уважаемые гости (в случае, если таковые присутствуют), дамы и господа!» Тут некоторые ораторы любят вставить шутку или анекдот, не имеющий прямого отношения к теме выступления. Таким образом, они производят своего рода разведку. Но так как аудитория редко улавливает смысл этой шутки и смеется чисто автоматически, представляется более удачным начать с краткого вступления, позволяющего затем плавно перейти непосредственно к существу проблемы. Чтобы сделать этот переход более логичным, можно, например, заранее наметить для себя краткий план выступления.

Существует еще один очень выигрышный вариант вступления: с самого начала четко обозначить тему вашего выступления и перечислить те основные положения, которые вы собираетесь доказать или развить. Однако не затягивайте эту часть выступления, чтобы публика не заскучала. И запомните основное правило – **никогда не извиняйтесь**: за то, что не готовы, за то, что недостаточно компетентны, за то, что вообще взяли слово. Следует надеяться, что ваши опасения не оправдаются. Будьте скромны, но постарайтесь не внушить публике ощущение, что вас принудили к выступлению, а председатель предоставил вам слово потому, что недостаточно уважает аудиторию.

Особо невыразительно звучит речь, изобилующая традиционными избитыми клише: «Тема моего выступления...», «С чувством глубокого удовлетворения...», «И в заключение хотелось бы отметить...» и т. д. С развитием радио и телевидения нас перестали устраивать старомодные ораторские приемы. Чем естественнее звучит ваш голос, чем проще ваш язык и манера поведения, тем больше доверия к вам.



В случае, когда в зале установлен микрофон, следует обратить внимание на то, как им пользовался тот, кто представлял вас публике. Однако, как правило, микрофон настраивается заранее, и выступающего предупреждают, насколько громко ему следует говорить. Искушенный оратор знает, что благодаря современной технике для выделения той или иной мысли не следует повышать голос, как это приходилось делать раньше. Он также знает, что нужно избегать лишних движений и все время говорить прямо в микрофон, не прикасаясь к нему. Часто, стремясь охватить взглядом всю аудиторию, выступающий поворачивает голову то вправо, то влево и говорит мимо микрофона. Если вы хотите повысить голос, пощадите барабанные перепонки ваших слушателей и сделайте шаг назад. Кстати говоря, **часто можно достичь большего эффекта не повышением, а понижением голоса** почти до шепота. Умелое и уместное применение этого приема заставит аудиторию буквально ловить каждое ваше слово.

Не смущайтесь, если по ходу выступления вам нужно откашляться, чихнуть или высморкаться. Отнеситесь к этому, как к естественному проявлению человеческих потребностей, которые, ко всему прочему, позволят вам сделать вполне уместную паузу. Конечно же, следует отвернуться, особенно когда перед вами установлен микрофон, и извиниться, если вы хотите чихнуть или откашляться. Если же вам надо высморкаться или сделать глоток воды, извинений не требуется. Некоторые искусные ораторы специально прибегают к воде для нагнетания напряжения перед каким-нибудь драматическим заявлением или выпадом. Например: «А сейчас я сообщу вам нечто, способное вызвать слезы у каждого присутствующего в этом зале...» (глоток воды).

Если вы действительно хотите, чтобы аудитория вас слушала, **никогда не читайте по бумажке**. Иногда достаточно иметь перед глазами письменный вариант выступления и помнить его основные положения и ключевые фразы. Но дословное зачитывание речи (если только вы не на радио, где чтение подразумева-



ется) означает неизбежную потерю аудитории. Даже если ваше чтение безупречно, слушатели не смогут сконцентрировать свое внимание и вскоре заскучают. Гораздо удобнее написать конспект выступления на маленьких карточках, которые легко поместятся в вашей ладони, что позволит создать впечатление непринужденного изложения мыслей.

Многие хорошие ораторы все же используют письменную подготовку речи, главным образом чтобы не потерять нить выступления. Это относится в основном к научным или политическим докладам. Но и тогда они должны время от времени отрывать взгляд от текста, чтобы, по крайней мере, создать видимость импровизации.

Некоторые выступающие теряются перед аудиторией, поэтому предпочитают заранее выбрать кого-нибудь в зале – часто это знакомый – и в течение всего выступления обращаются к нему. Конечно, это удобно для оратора, но, чтобы внести некоторое разнообразие, лучше выбрать несколько человек в разных частях зала и попеременно смотреть на каждого из них.

Уместная шутка или анекдот раскрепощают не только аудиторию, но и самого оратора, особенно когда ему трудно начать выступление. Но их лучше опустить, если они рассказываются неумело или неловко, и уж само собой, когда они не имеют никакого отношения к существу вопроса. В противном случае слушатели могут быть настолько озадачены услышанным, что в течение всего вашего выступления будут ломать голову над тем, как связать это отступление с основной темой, и пропустят все, что вы хотели донести до них. И вообще, когда вы говорите, помните, что очень многие люди вообще плохо воспринимают информацию на слух, вот почему необходимо несколько раз повторять одну и ту же мысль в разных формулировках.

Также **используйте любую возможность проиллюстрировать ваши слова:** с помощью чертежей, графиков, слайдов, фильмов. Можно самому сделать набросок, показать какой-нибудь экспонат или применить другие технические средства. Такой при-

ем, ко всему прочему, лишает выступление однообразия и идет на пользу как публике, так и вам. В случае использования слайдов или фильмов, чтобы привлечь внимание публики на ту или иную деталь, используйте световую указку.

**Выступление сильно проигрывает, если его заключительная часть слишком затянута или, напротив, скомкана.** Лучше всего заранее, скажем, за несколько минут до окончания речи, дать понять публике, что выступление подходит к концу. Например, можно сказать несколько слов благодарности: «Благодарю вас за предоставленную возможность выступить, и хотя эту тему можно было бы еще развивать, я уступаю трибуну следующему оратору, которого мы выслушаем с огромным интересом» и т. д. Затем следуют вывод или выводы и, наконец, само заключение. Главное, никогда не говорите без соответствующей подготовки: «Это все» или «Вот и все, что я хотел сказать». Речь следует закончить словами, которые слушатель унесет с собой, или ярким примером, который отразит, хотя бы отчасти, суть всего сказанного. Помните: хорошая речь побуждает к действию.

Часто основной докладчик покидает зал сразу после выступления (он может спешить на поезд или по какому-то другому делу), но в этом случае председательствующий, по возможности, должен заранее подготовить аудиторию к столь быстрому уходу оратора, например, когда благодарит его за выступление. Выражая благодарность оратору, председатель должен повторить его имя полностью для тех, кто не расслышал его раньше или опоздал.

В любом другом случае приличия требуют проявить хоть видимость интереса к последующим выступлениям, если таковые предполагаются, и непременно задержаться после окончания заседания, чтобы принять поздравления или ответить на вопросы.

### **Литература**

1. Діловий етикет. – К. : «Альтерпрес», 1998. – С. 42–46.
2. Тридцать главных правил делового этикета / авт.-сост. Т.И. Ревяко. – Москва : АСТ ; Минск : Харвест, 2009. – С. 75–79.

## **2.3 Слушание как элемент речевой культуры. Правила этикета для слушающего**

### **Умение слушать**

Необходимым условием эффективности делового общения является умение слушать. «Умение слушать – редкая способность и высоко ценится. Гораздо чаще стремятся перебить...» – пишет Д. Гранин в романе «Картина». Может быть, у кого-то эти слова вызовут недоумение. Действительно, что особенного – уметь слушать? Ведь все люди, обладающие нормальным слухом, слышат друг друга, разговаривают, общаются. Однако слышать и слушать – не совсем одно и то же. Слышать означает физически воспринимать звуки, а слушать – это сосредоточиться на воспринимаемом, понимать, осмысливать значение сказанного.

Большинство людей оценивают точность своего слушания на 70–80 %. Однако, как показали исследования, многие плохо умеют слушать слова других, особенно если они не затрагивают их реальных интересов. В действительности эффективность слушания у большинства людей составляет не более 25 %, т. е. 75 % услышанных сообщений утрачивается.

Нетрудно заметить, что когда мы мысленно не соглашаемся с говорящим, то, как правило, прекращаем слушать его и ждем своей очереди высказаться, подбираем доводы и аргументы, готовим достойный ответ. А когда начинаем спорить, то увлекаемся обоснованием своей точки зрения и тоже не слышим собеседника, который вынужден прервать нас фразой: «Да выслушайте же вы меня, наконец!».

Умение слушать – необходимое условие правильного понимания позиции оппонента, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешного ведения переговоров, беседы, существенный элемент культуры делового общения. Поэтому важно рассмотреть, что такое слушание с психологической точки зре-

ния, определить, какие принципы и приемы эффективного слушания необходимо усвоить каждому.

**Слушание** представляет собой процесс восприятия, осмысления и понимания речи говорящего. Это возможность сосредоточиться на речи партнера, способность выделить из его сообщения идеи, мысли, эмоции, отношение говорящего, умение понять своего собеседника. Это психологическая готовность к контакту с другим человеком. Как говорят психологи, слушание – это тяжелый труд, но и ценнейший дар, которым можно одарить другого.

Манера слушать, или так называемый стиль слушания, во многом зависит от личности собеседников, от характера и интересов слушателей, от пола, возраста, служебного положения участников общения. Например, подчиненные, как правило, более внимательны и сосредоточены в разговоре с «начальством», нежели наоборот, они далеко не всегда решаются прервать своего оппонента.

Психологи установили также существенные различия в поведении мужчин и женщин. Они считают, что в разговоре мужчина перебивает женщину почти в два раза чаще. Примерно одну треть времени разговора женщина собирается с мыслями, пытается восстановить ход прерванного разговора. Мужчина чаще сосредоточивается на содержании разговора, а женщины больше внимания уделяют самому процессу общения. Мужчины любят слушать самих себя. Они склонны слишком быстро давать готовые ответы, не выслушивая собеседника до конца и не задавая ему вопросов.

### **Виды слушания**

Различают два вида слушания. Один из них называется **нерефлексивным**. Он состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваться в речь собеседника своими замечаниями. На первый взгляд, такое слушание кажется пассивным, но оно требует значительного физического и психологического напряжения. Нереф-

лексивное слушание обычно используется в таких ситуациях общения, когда один из собеседников глубоко взволнован, желает высказать свое отношение к тому или иному событию, хочет обсудить наболевшие вопросы, испытывает трудности в выражении своих проблем. Однако такое слушание не всегда бывает уместным. Ведь молчание можно принять за знак согласия. Нереклексивное слушание порой ошибочно истолковывают как принятие позиции оппонента. Поэтому намного честнее сразу прервать собеседника, открыто высказать свою точку зрения, чтобы впоследствии избежать недоразумений.

Кроме того, следует иметь в виду, что некоторые собеседники не имеют достаточного желания высказывать собственное мнение, другие, напротив, ждут активной поддержки, одобрения своим словам. В таких случаях рекомендуется применять другой вид слушания – **рефлексивный**. Суть его заключается в активном вмешательстве в речь собеседника, в оказании ему помощи выразить свои мысли и чувства, в создании благоприятных условий для общения, в обеспечении правильного и точного понимания собеседниками друг друга. Важно уметь выбрать вид слушания, наиболее уместный в данной ситуации общения.

Наладить контакт с собеседником, понять его точку зрения, проникнуть в суть разногласий с ним поможет соблюдение **принципов эффективного слушания**. Психологи выделяют три основных принципа. Один из них звучит так: *Старайтесь сконцентрироваться на человеке, который говорит с вами; обращайтесь внимание не только на слова, но и на звук голоса, мимику, жесты, позу и т. д.* Это позволит получить дополнительные сведения о внутреннем состоянии собеседника, его отношении к предмету обсуждения, о реакции на слова партнера.

Другой принцип эффективного слушания ученые сформулировали следующим образом: *Покажите говорящему, что вы его понимаете.* Чтобы реализовать этот принцип, рекомендуется использовать различные **приемы рефлексивного слушания**.



Можно обратиться к говорящему за уточнениями, используя фразы: «Я вас не понял»; «Не повторите ли вы еще раз?»; «Что вы имеете в виду?».

Целесообразно сформулировать мысли говорящего своими словами, чтобы уточнить сообщение. Перефразирование обычно начинается словами: «Как я вас понял...»; «Как я вас понимаю...»; «По вашему усмотрению...»; «Другими словами...».

Иногда необходимо понять и отразить чувства говорящего: «Мне кажется, что вы чувствуете...»; «Вы, вероятно, расстроены...».

Можно использовать и так называемый прием резюмирования. Слушающий подытоживает основные идеи и чувства говорящего: «То, что вы сказали, может означать...»; «Если теперь обобщить сказанное вами, то...»; «Вашими основными идеями, как я понял, являются...». Это создает уверенность в правильном восприятии сообщения, особенно в ситуациях, когда между собеседниками есть разногласия, отсутствует единая точка зрения, назревает конфликт.

Необходимо обратить внимание и на такой принцип: *Не давайте оценок, не давайте советов*. Психологи утверждают, что оценки и советы, даже когда они даются из самых лучших побуждений, обычно ограничивают свободу высказываний. А это может снизить активность участников диалога, оказать давление на мнение присутствующих и в результате помешать обсуждению проблемы.

Таким образом, соблюдение основных принципов слушания, применение соответствующих приемов позволяет сделать деловое общение более плодотворным.

### **Условия эффективного слушания**

Необходимое условие эффективного слушания – зрительный контакт между собеседниками. Приходилось ли вам анализировать, куда вы смотрите во время разговора, в какую сторону на-

правлен взгляд других участников обсуждения? Нормы русского этикета требуют, чтобы говорящие смотрели друг на друга, причем не «пустыми глазами», а внимательно и заинтересованно. Если у собеседника «бегают глаза», создается впечатление, что он говорит неправду, если отводит глаза, кажется, что он неискренен, что-то утаивает и т. п. Можно сказать, что глаза слушателя показывают «температуру» разговора. А вот в японском этикете правила слушания несколько иные. Например, при официальных отношениях нижестоящему не разрешается смотреть в глаза вышестоящему. Это рассматривается как вызов, дерзость, непочтение. А чтобы подтвердить свое внимание во время разговора, японцы выработали специальный прием: они все время кивают головой и говорят «хай» (да). Американцы, европейцы воспринимают такое этикетное поведение в соответствии со своими нормами, поэтому их нередко шокирует отказ японцев в конце разговора. Как же так, в продолжение всего разговора кивали головой, говорили «да» и вдруг дали отрицательный ответ.

Когда речь идет об эффективном слушании, то целесообразно обращать внимание и на позу участников общения. Она может выражать желание и нежелание слушать оппонента. У вашего собеседника естественная, непринужденная поза. Он корпусом слегка наклонился в вашу сторону, его вид говорит о том, что он весь внимание. Все это создает благоприятные условия для разговора. Напротив, собеседник откинулся назад, отвернулся, малоподвижен, не смотрит на говорящего, то есть всем своим видом подчеркивает нежелание обсуждать выдвинутые проблемы.

Следует учитывать и такой важный фактор в общении, как межличностное пространство, расстояние, на котором собеседники находятся по отношению друг к другу. Исследователи определяют предел допустимого расстояния между собеседниками следующим образом: межличностное расстояние (для разговора друзей) – 0,5–1,2 м; социальное расстояние (для неформальных социальных и деловых отношений) – 1,2–3,7 м; публичное рассто-

яние – 3,7 м и более. В зависимости от вида взаимодействия выбирается то или иное расстояние, наиболее благоприятное для контакта.

Академик Д.С. Лихачев в своей книге «Письма о добром и прекрасном» обращает внимание читателей на то, что, внимательно выслушивая своего противника и переспрашивая его, уточняя его позицию, спорящий достигает трех целей: во-первых, противник не может возразить, что его «неправильно поняли», что он «этого не утверждал»; во-вторых, спорящий своим внимательным отношением к мнению противника сразу завоевывает симпатии среди тех, кто наблюдает за спором, и, в-третьих, спорящий, слушая и переспрашивая, выигрывает время для того, чтобы обдумать свои собственные возражения, а это тоже немаловажно.

К сожалению, названный принцип часто нарушается. Люди, не затрудняя себя, нередко не вслушиваются в слова оппонента, не уточняют его позиции, не взвешивают его доводов, иногда придают им другое значение и, следовательно, отвечают не на его, а на свои собственные мысли. В этом случае оппонент вынужден вновь возвращаться к ранее сказанному, заново формулировать высказанные положения.

### **Приемы хорошего слушания**

Полезно познакомиться также с основными приемами хорошего слушания. Они выработаны практикой общения людей друг с другом и описаны специалистами. Так, английский психолог И. Атватер в книге «Я Вас слушаю...» дает следующие рекомендации, как надо и как не надо слушать:

- Не принимайте молчание за внимание. Если собеседник молчит, то это не означает, что он слушает. Он может быть погружен в собственные мысли.
- Будьте физически внимательными. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт. Убедитесь в том, что ваша поза и жесты говорят о том, что вы слушаете.



- Не притворяйтесь, что слушаете. Это бесполезно, как бы вы ни притворялись, отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в выражении лица или жестах.

- Дайте собеседнику время высказаться. Сосредоточьтесь на том, что он говорит. Старайтесь понять не только смысл слов, но и выводы собеседника.

- Не перебивайте без надобности. Большинство из нас в социальном общении перебивают друг друга, делая это подчас неосознанно.

- Если вам необходимо перебить кого-нибудь в серьезной беседе, помогите затем восстановить прерванный вами ход мыслей собеседника.

- Не делайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения. Воздержитесь от оценок и постарайтесь понять точку зрения собеседника или ход его мыслей до конца.

- Не будьте излишне чувствительными к эмоциональным словам. Слушая сильно взволнованного собеседника, будьте осторожны и не поддавайтесь воздействию его чувств, иначе можно пропустить смысл сообщения.

- Если собеседник уже высказался, повторите главные пункты его монолога своими словами и поинтересуйтесь, то ли он имел в виду. Это гарантирует вас от любых неясностей и недопонимания.

- Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника.

Таким образом, постарайтесь выработать у себя готовность выслушивать мнение оппонента и учитывать его во время обсуждения. Такая психологическая установка поможет вам наладить контакт с оппонентом, понять его точку зрения, вникнуть в суть разногласий между вами.

Осмыслите основные принципы хорошего слушания. Руководствуйтесь ими в процессе общения со своими оппонентами. Это позволит сделать ваш диалог более плодотворным.

Запомните приемы хорошего слушания. Активно пользуйтесь ими. Они помогут вам глубже понять поступающую информацию, извлечь из нее больше необходимых данных, принять правильные решения.

Тренируйте систематически свои навыки хорошего слушания, контролируя свое поведение во время общения. Помните, что для этого требуется время и терпение.

«Научись слушать, и ты можешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо», – утверждал Плутарх. Не забывайте эти слова древнегреческого историка.

### **Правила этикета для слушающего**

Нормы этикета существуют не только для говорящего, но и для слушающего. Основные правила, которые необходимо соблюдать в процессе слушания, перечислены ниже.

**Первое правило.** В сравнении с какой-либо другой деятельностью слушание выдвигается на первый план, когда люди хотят достичь согласованности в действиях. Если кто-либо обратился к вам, необходимо прервать дела и внимательно выслушать, о чем он вам сообщает. Конечно, и вступивший в контакт должен чувствовать, можно ли сделать собеседником занятого чем-то человека. Так, в служебных условиях прерывать сосредоточившегося работника неэтично, в транспорте лучше обратиться с вопросом не к тому, кто занят чтением, а к стоящему просто так, но уж коль скоро к вам обратились, непременно нужно оставить свои занятия и выслушать. Может быть, то, о чем говорит ваш собеседник, настолько важно для него или для вас, или для общего дела, что не выслушать просто невозможно. Так в обществе вырабатывается правило: отдай предпочтение слушанию перед всеми видами деятельности.

**Второе правило.** Слушая, необходимо доброжелательно, уважительно и терпеливо относиться к говорящему. Уж коли вы вступили в роли слушающего, проявляйте такт, имейте терпение,

приложите старание выслушать внимательно и до конца. Даже если, с вашей точки зрения, вам приходится слушать не вовремя, предмет разговора несущественный, умейте выслушать – таковы правила хорошего тона. Если же в данный момент это невозможно, тактично перенесите время беседы, указав аргументы вашей занятости. Все это особенно важно учитывать тем, кто с точки зрения социальных признаков старше по возрасту, положению. Не выслушать младшего – в семье, на работе – значит нарушить важнейшую заповедь культуры общения. Итак, уважительность к партнеру во время слушания – важнейшее правило общения.

**Третье правило.** Доброжелательно, уважительно слушая собеседника, старайтесь не перебивать его, не сбивать с мысли, не вставлять неуместных или колких замечаний, не переводить слушание в собственное говорение.

**Четвертое правило.** Выслушивая, поставьте в центр внимания говорящего и его интересы. Дайте ему проявить себя в речи. Подчеркивайте заинтересованность в нем, в его словах, в контакте – взглядами, мимикой, жестами, междометными и жестовыми «поддакиваниями» (кивками головой). В телефонном разговоре, когда мы не видим собеседника и не получаем от него жестово-мимических подтверждений контакта, постоянно приходится проявлять контактную связь многочисленными междометиями: «ага»; «угу»; «да-да»; «а-а-а...» и т. д. Если же таких сигналов не поступает, на другом конце провода обнаруживается беспокойство: «Алло, алло? Ты меня слышишь? Ты что молчишь? Куда ты пропала?». Таким образом, не прерывая, не перебивая собеседника, можно и нужно постоянно проявлять свою коммуникативную роль слушателя с помощью междометий, жестов, мимики.

**Пятое правило.** В роли слушателя надо уметь вовремя оценить речь собеседника, согласиться или не согласиться с ним, ответить на поставленный вопрос, на побуждение отреагировать действием и словесно. Иными словами, необходимо сочетать в себе роль слушающего с ролью говорящего, умело вступая в ди-

алог, но при этом не забывать, что не следует занимать все временное пространство беседы собственным говорением. Именно в этом случае «слово – серебро, а молчание – золото».

**Шестое правило.** Если слушающих больше двух человек, не следует отвечать на вопрос, заданный другому собеседнику, реагировать на речь, направленную не к тебе. В этом случае в народе одергивают неуместно вступившего в беседу («Тебя не спрашивают»; «Не встревай»; «Тебе бы помолчать» и т. п.). Но если тот, к кому направлены слова, не реагирует, что, конечно, вне правил ведения речи, то другой, как бы сторонний слушающий, может взять на себя ответ, тем самым спасая положение в общей беседе и организуя тот тип речи, который называют полилогом.

Как видим, правила для говорящего и для слушающего теснейшим образом связаны, и это естественно, так как говорящий и слушающий – две неразрывные стороны общения. Однако наблюдения показывают, что особенно часто культуру общения не соблюдают именно слушающие. Слушать мы умеем плохо, не научены этому с малых лет, поэтому в совместных разговорах, беседах, дискуссиях у нас так много неурядиц, недопонимания, недоразумений и просто обид невыслушанных людей.

Сегодня в деловую сферу влилось огромное число новых бизнесменов, для которых владение культурой общения профессионально важно, ибо с невежливым, некультурным в поведении и речи человеком серьезные партнеры не будут иметь дела. Деловое общение характеризуется рядом специфических черт. Ему сопутствует официальная обстановка, ролевой характер взаимодействий, поэтому здесь не принято выражать личностных симпатий, а тем более антипатий к носителю роли начальника, партнера, подчиненного, а требуется следовать общепринятым стандартам этикетного поведения.

### **Литература**

1. Борисов, В.К. *Этика деловых отношений* : учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФА-М, 2010. – С. 123–125.

2. Введенская, Л.А. Культура и искусство речи. Современная риторика / Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова. – Ростов н/Д : Издательство «Феникс», 1999. – С. 23–31.

3. Павлова, Л.Г. Основы делового общения : учебное пособие / Л.Г. Павлова ; под ред. Л.А. Введенской. – 2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – С. 123–126.

## **2.4 Невербальная коммуникация. Виды невербального языка: такесика, проксемика, визуальный контакт, жестика, мимика**

### **Невербальный язык в процессе делового общения**

Люди могут обмениваться разными типами информации на разных уровнях понимания. Известно, что общение не исчерпывается устными или письменными сообщениями. В этом процессе важную роль играют эмоции, манеры партнеров, жесты. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80 % коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20–40 % информации передается с помощью вербальных. Эти данные заставляют нас задуматься над значением невербального общения для взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овладеть искусством толкования этого особого языка, на котором мы все разговариваем, даже не осознавая этого.

Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения.

Успех любого делового контакта в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, **что** вы говорите, сколько от того, **как** вы себя держите. Именно поэтому особое

внимание следует обращать на манеру, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

Понимание языка мимики и жестов позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет определяющую роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, – с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какое впечатление произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по данному поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, следует ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

Все это позволяет сделать вывод о том, что если вы желаете достигнуть определенных результатов во взаимоотношениях с партнерами, собеседниками или просто коллегами, то вам необходимо овладеть хотя бы азами невербального, т. е. бессловесного общения. Мы будем описывать их в определенной последовательности и давать их толкование применительно к деловому общению.

Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда они печальны – они хмурятся, когда сердятся – у них сердитый взгляд. Кивание головой почти во всем мире означает «да» или утверждение. Жест «пожимание плечами» является хорошим примером универсального жеста, который обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь.

### **Такесика**

Как вербальные языки отличаются друг от друга в зависимости от типа культуры, так и невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Следует отме-

тить, что наиболее распространенным жестом является прикосновение, или тактильный контакт, закономерности которого изучает такесика. Прикосновение, или тактильный контакт, является для человека самым первым и самым важным в его жизни. Прикосновением мать показывает не только физическое благополучие, но и выражает ребенку свою любовь и нежность. Ребенок, лишенный этого в детстве, отстает от сверстников в интеллектуальном развитии и приобретает эмоциональные дефекты, которые почти невозможно компенсировать во взрослом состоянии. Культурные нормы значительно регламентируют тактильные контакты. Прикосновение остается знаком, прежде всего выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

Большинство культур накладывают множество ограничений на прикосновения. В каждом обществе складываются представления о том, как, когда, кого и кому можно трогать. Если собрать список прикосновений, то мы увидим, что в разных культурных слоях они осуществляются по-разному.

*Например, удар является актом агрессии, но шутовское похлопывание по спине, даже весьма чувствительное, старых приятелей воспринимается как знак дружеского расположения. В разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год – в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.*

**Рукопожатие.** Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопо-

жатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Немного удлинненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения (он как будто попал в капкан).

*Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.*

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой вниз своей ладонью, – это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, – это покорное рукопожатие. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнера остаются в одинаковом положении, обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

Пожатие прямой, не согнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение состоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнеров по общению на удобном для себя расстоянии.



Жест, называемый «перчаткой», означает, что его инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру. Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера.

Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладут руку. Если ее кладут на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если руку кладут на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

### Проксемика

Пространство и время также выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку.

*Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения (как для двух партнеров, так и для большой аудитории).*

Это связано со следующим: существует большое количество информации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но только недавно было обнаружено, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их изучим и поймем их смысл, то не только обогатим свое представление о собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в процессе непосредственного общения.

Американский ученый Э. Холл был одним из первых в области изучения пространственных потребностей человека и в 1969 г. издал книгу «Молчаливый язык». Он же и ввел термин «проксемика» (от англ. proximity – близость). Это дистанция, которую соблюдают люди при общении, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на 4 зоны:

- 1) интимная зона – от 15 до 45 см;
- 2) личная зона – от 46 до 120 см;
- 3) социальная зона – от 120 до 360 см;
- 4) общественная, или публичная, зона – более 360 см.

**Интимная зона** самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность. **Личная зона** – это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. **Социальная зона** – это расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем. **Публичная зона** – это расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте и лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Существует ряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например в автобусе или в лифте:

- 1) ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- 2) не рекомендуется смотреть в упор на других;
- 3) лицо должно быть совершенно беспристрастным – никакое проявление эмоций не разрешается;
- 4) если у вас в руках книга или газета, то вы должны быть полностью погружены в чтение;
- 5) чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;
- 6) в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья – рядом, участники деловой беседы – через угол стола, конкуренты – через стол.

*Например, по европейским правилам этикета в ресторане или кафе даме или уважаемому человеку предлагают место спиной к стене. Это дает наибольший психологический комфорт.*

Взаимоотношения людей разворачиваются не только в пространстве, но и во времени. Как человек распоряжается чужим и своим временем, является важным социальным знаком. Уважение к другому человеку проявляется в повышенной точности, пунктуальности поведения. Заставить другого ждать – значит вольно или невольно заявить о своем праве распоряжаться ситуацией. Фактор времени очень значим в том обществе, в котором «время – деньги», поэтому важно не тратить время зря. В этом, в частности, и нужно искать исток пунктуальности у бизнесменов.

Существуют правила взаимодействия, и их нужно знать и выполнять в зависимости от того, какое место за столом переговоров занимают участники общения.

Вначале рассмотрим размещение участников переговоров в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом при четырех положениях вашего собеседника:

- 1) угловое расположение;
- 2) позиция делового взаимодействия;
- 3) конкурирующе-оборонительная позиция;
- 4) независимая позиция.

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой (рис. 1). Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

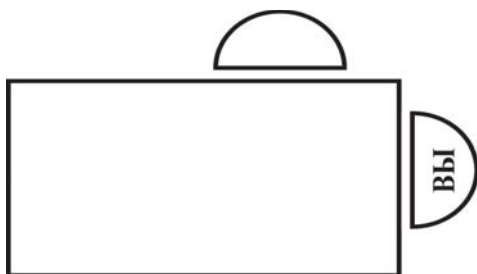


Рисунок 1 – Позиция углового расположения

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия (рис. 2). Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

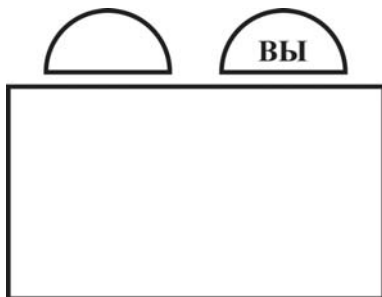


Рисунок 2 – Позиция делового взаимодействия

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества (рис. 3). Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того, если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации. Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание

точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы. Большого взаимопонимания можно достигнуть в позиции углового расположения и в позиции делового взаимодействия, чем в конкурирующе-оборонительной позиции. Разговор в такой позиции должен быть коротким и специфичным.

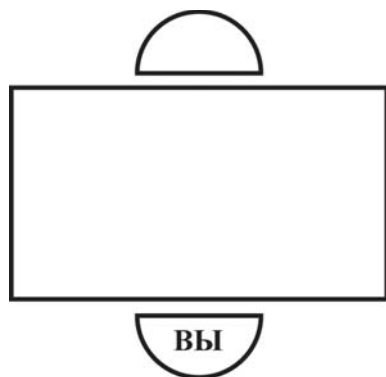


Рисунок 3 – Конкурирующе-оборонительная позиция

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать позицию углового расположения при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предложить образец, схему или книгу на рассмотрение человеку, сидящему напротив вас за прямоугольным столом. Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на центральную линию стола. Если он наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, то это означает, что ему ваш материал малоинтересен. Если же он придвинет материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разрешения пройти на его сторону и занять или угловую позицию, или позицию делового сотрудничества. Однако если он оттолкнет то, что вы ему принесли, значит сделка не состоится и нужно как можно быстрее заканчивать разговор. Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают независимую позицию (рис. 4).

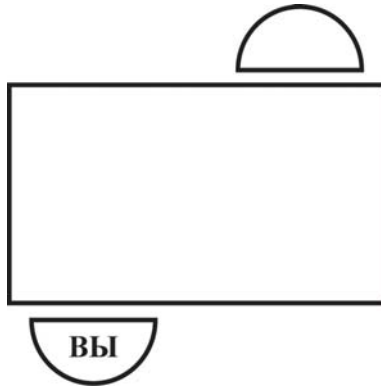


Рисунок 4 – **Независимая позиция**

Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, отдыхающие на скамейке в парке или посетители ресторанов и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем человек, который сидит справа от вас, будет более внимателен к вам, чем тот, который сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот человек, который сидит прямо напротив вас. За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности и

за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса. Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а другой, наоборот, очень молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Для того чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, следует использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задает вопрос, во время ответа посмотрите сначала на него, а потом поверните голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, а затем опять – в сторону молчаливого. Этот прием позволяет малоразговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам – завоевать расположение этого человека (это означает, что вы, в случае необходимости, сможете получить поддержку с его стороны).

Таким образом, квадратный (или прямоугольный) стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, когда вам нужно достичь соглашения.

Следует не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него вашего собеседника так, чтобы создать максимальный психологический комфорт. Это особенно важно, когда вы приглашаете его на торжественный обед к себе домой или в ресторан.

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш собеседник сидел спиной к стене.

*Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной – постоянное хождение. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека повернута к входной двери или к окну, особенно если это окна первого этажа.*

Как мы видим, эти, казалось бы, мелочи, имеют немаловажное значение в деловом общении. Именно поэтому очень важно не только знать, но и уметь применить все, что мы узнали на практике для достижения эффективного результата.

### **Визуальный контакт**

Взгляд, его направление, частота контакта глаз – еще один компонент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, то это настораживает.

На протяжении многих веков человечество задумывалось над значением взгляда и о его влиянии на поведение человека. Мы все используем такие фразы, как: «У нее большие детские глаза»; «У нее завлекающий взгляд»; «Она бросила на него гневный взгляд»; «У него бегающие глаза»; «У него такой блеск в глазах».

Когда мы так говорим, мы имеем в виду размер зрачков человека и поведение его глаз. С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они занимают центральное место в лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получают так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные глаза».

*Основа для настоящего общения может быть установлена только тогда, когда вы общаетесь с человеком с глаза на глаз.*



*При общении с одними людьми вы чувствуете себя уютно, а с другими – дискомфортно. Это связано, главным образом, с тем, как они смотрят на вас, какова продолжительность их взгляда и как долго они могут выдерживать ваш взгляд. Именно поэтому очень важно во время деловых бесед и переговоров контролировать выражение своих глаз.*

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60–70 % от всего времени общения. Скванный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует одевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они непроизвольно расширяются и сужаются и тем самым передают информацию о вашей реакции на услышанное.

*Так, например, китайские и турецкие торговцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, то зрачки его глаз расширяются.*

Часто встречается так называемый взгляд искоса. Он используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, то он означает заинтересованность и часто используется для того, чтобы завлечь собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Это подсознательный жест, который является попыткой человека «убрать» вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны, или он чувствует

свое превосходство над вами. При нормальной частоте моргания 6–8 раз в минуту веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто человек моментально стирает вас из своей памяти.

Если человек подчеркивает свое превосходство над вами, то его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как «взгляд свысока». Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то это означает, что ваше поведение вызывает у него негативную реакцию и нужно что-то изменить, чтобы успешно завершить разговор.

Взгляд является наиболее естественным средством невербального общения. Виды взглядов, а также их трактовка представлены в таблице 1.

Как язык телодвижений различается у разных народов, так и продолжительность взгляда зависит от того, к какой нации принадлежит отдельный субъект.

Таблица 1 – Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

<b>Взгляд и сопутствующие движения</b>	<b>Трактовка</b>	<b>Необходимо</b>
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и нахупленные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов, а японцы при деловой беседе смотрят скорее в шею, чем в лицо. Именно поэтому, прежде чем делать какие-либо выводы, необходимо учесть национальную принадлежность.

Для того чтобы научиться «технологии взгляда» и эффективно применять его в общении с другими людьми, требуется около 30 дней постоянной усиленной тренировки.

### **Жестика**

Действительно, движения рук и тела передают много сведений о человеке.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпераменте человека (сильные или слабые у него реакции, быстрые или замедленные, инертные или подвижные).

Во-вторых, позы и движения тела выражают многие черты характера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

В позе и движениях проявляется и социальный статус человека. Такие выражения, как «идти с высоко поднятой головой», «расправить плечи» или, напротив, «стоять на полусогнутых», представляют собой не только описание позы, но и выражают определенное психологическое состояние человека.

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком.

Например, воспитанный мужчина никогда не будет разговаривать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства.

В-четвертых, жестам и позе приписываются чисто условные символические значения. Таким образом, они способны передать точную информацию.

**Жесты открытости** свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака».

Жест «раскрытые руки» состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх.

Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки. Когда же дети чувствуют свою вину, они прячут руки либо за спину, либо в карманы.

Этот жест демонстрирует желание пойти навстречу и установить контакт.

Жест «расстегивание пиджака» также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к нам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив них собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

**Жесты подозрительности и скрытности** свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности – несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

**Жесты и позы защиты** являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера.

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то следует постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь, во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популяр-



ным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый – о негативном отношении (скрещенные руки), второй – о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

**Жесты размышления и оценки** отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом «рука у щеки». Этот жест свидетельствует о том, что вашего собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест «пощипывание переносицы», который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз – собеседник как бы рассматривает что-то вдаль, словно пытаясь найти там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) – это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

**Жесты сомнения и неуверенности** чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание – также знак сомнения. Когда вашему собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать

или потирать нос. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

**Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу**, достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то учтите следующее: необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест «почесывание уха» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, – потягивание мочки уха – говорит о том, что собеседник наслаждался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону. В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

**Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время**, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с целью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и одевает очки, а также протирает линзы. Если вы наблюдаете один из этих же-

стов сразу же после того, как спросили человека о его решении, то лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь одевает очки, то это означает, что он хочет еще раз «взглянуть на факты».

Жест «расхаживание» служит знаком того, что не следует спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь «протянуть время», чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

**Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими.** К ним относится жест «закладывание рук за спину с захватом запястья». От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок». Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест «закладывание рук за голову». Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест.

Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь вперед с протянутыми ладонями и скажите: «Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?». Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа.

Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высокомерного собеседника сменить свою позу, что, в свою очередь, изменит его отношение.



Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, оставив его на большое от него расстояние, спросить: «Вы не видели это?», оставив его наклониться вперед.

Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то вам нужно повторить его позу. Однако в случае если собеседник в позе «руки за голову» делает вам замечание, то копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

**Жесты несогласия** можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собираение несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всеми согласен.

**Жесты готовности** сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, то следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных ранее поз и жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое негативное отношение к услышанному.

## **Мимика**

Мимика имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия. Именно лицо собеседника всегда притягива-

ет наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, понял нас человек или нет, хочет ли он что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека.

В специальной литературе встречается более 20 000 описаний выражения лица. Для того чтобы как-то классифицировать их, была предложена методика, получившая название FAST (введена Экманом). Принцип ее следующий: лицо делится на три зоны горизонтальными линиями (глаза и лоб; нос и область носа; рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх и грусть.

Фиксация эмоции по зоне позволяет более или менее определенно регистрировать мимические движения. Эта методика получила распространение в медицинской практике. В настоящее время предпринят ряд попыток применить ее в деловом общении. Но эта проблема еще окончательно не решена.

Поскольку лицо является как бы своеобразным перекрестком, на котором проявляются невербальные особенности, мимические аспекты являются наиболее выразительными.

### **Литература**

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения : учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М. : ИНФА- М, 1999. – С. 120–140.

---

## ГЛАВА 3. ЭТИКА И ЭТИКЕТ В ОБЩЕНИИ С КОЛЛЕГАМИ ПО РАБОТЕ

### 3.1 Правила этикета при собеседовании

В деловой сфере, как и в любых других сферах, первые впечатления важны и запоминаются надолго. Неважно, ищите ли вы работу, или сами кого-то нанимаете, вам следует особенно внимательно следить за своими манерами в ходе деловой беседы. Вы можете быть классным специалистом, но если вы оставите о себе неприглядное впечатление, вас вряд ли возьмут на работу. Аналогично, если вы не можете достойно представить свою компанию, вам не найти хороших сотрудников.

#### Когда вы проходите собеседование

Куда бы вы ни шли, не забывайте об улыбке; улыбаясь, вы почувствуете себя легко, и другие ответят вам тем же. Однако помните, что постоянная улыбка сковывает лицо и может показаться фальшивой.

**Приходя на собеседование**, вежливо приветствуйте всех сотрудников компании, начиная с охранника и заканчивая секретарем. В хорошей компании уважают мнение всех ее работников. Впечатление о вас начинает складываться с телефонного разговора или с того момента, как вы входите в здание.

Приходите, по крайней мере, за десять минут до назначенного времени.

Приходите подготовленным. Когда вы забываете бумаги «дома», создается впечатление, что вы уделите недостаточно внимания подготовке к собеседованию. Готовьтесь тщательно дома.

В вашей внешности должны отражаться самоуважение, род ваших занятий и то положение, которое вы хотели бы занимать. Люди, заботящиеся о своем внешнем виде, создают впечатление, что они также заботятся о компании, в которой служат. Хорошо уложенные волосы, начищенная до блеска обувь, подходящая к

случаю одежда, минимум аксессуаров, тонкий аромат лосьона для бритья или духов – все это создает прекрасный имидж слушающего компании.

Уделяйте большое внимание личной гигиене: дезодорант для рта и тела, ухоженные ногти – неотъемлемая часть вашего имиджа.

**В ходе собеседования** вашими первыми словами, адресованными тому, кто будет с вами беседовать, должны быть: «Благодарю вас», – за то, что вам уделяют время.

Никогда не забывайте о рукопожатии.

Не садитесь, пока вам не предложат.

Сидите прямо. Руки держите свободно (не делайте ими суетливых движений).

Смотрите в глаза собеседнику.

Ничего не трогайте на столе того, кто с вами беседует.

Не пытайтесь прочесть ничего, что лежит у него на столе.

Говорите так, чтобы вас было хорошо слышно. Отвечайте, подумав, правдиво и уверенно. Положительную реакцию у слушателя вызывают, главным образом, выражение лица и тон голоса.

Слушайте! Будьте внимательны. Отвечайте кратко.

Не отзывайтесь дурно о других людях или о другой компании.

Имейте при себе хорошую ручку и блокнот, чтобы при необходимости делать записи.

Следите за жестикомуляцией. Язык тела может обидеть и выказывать плохие манеры. Никогда не грозите пальцем; манера сидеть развалившись демонстрирует ваше неуважение к окружающим.

**Уходя с собеседования**, следите за сигналами окончания разговора.

Прежде чем уйти, подчеркните в одном предложении свое желание работать в данной фирме. Не просите, не умоляйте, не нычьте: просто высказитесь положительно.

Пожмите руку. Улыбнитесь.

Выйдите неторопливо, уверенным шагом.

**После собеседования** напишите благодарственное письмо интервьюеру, выражая свою заинтересованность в работе и признательность за предоставленное вам время. Сообщите, как важно для вас получить работу в этой компании. Разумеется, вы должны написать благодарственное письмо тому, кто помог вам добиться собеседования или написал письмо от вашего имени.

Не надоедайте нанимателю. Если вы не получили ответа, достаточно позвонить в течение месяца или через несколько месяцев, чтобы сообщить, что вы все еще заинтересованы в сотрудничестве, если вакансия открыта.

**При собеседовании вы не должны:**

- 1) приходить в явно новой одежде;
- 2) нервничать и суетиться;
- 3) затрагивать спорные вопросы, которые могут возникнуть, если вас примут на работу. Как бы вы не были правы, это вызовет сомнения у нанимателя;
- 4) передвигать мебель – ваш стул обычно стоит там, где этого хочет наниматель;
- 5) показывать свою сверхзаинтересованность или сверхзабоченность;
- 6) перебивать собеседника, чтобы вставить свое замечание;
- 7) спорить, а тем более использовать жаргонные и даже умеренно бранные слова;
- 8) бояться признаться в том, что вы чего-то не знаете;
- 9) быть фамильярным с вашим собеседником, даже если он дружелюбен и позволяет вам чувствовать себя свободно;
- 10) высказывать свои политические взгляды, пока вас об этом не попросят;
- 11) стараться заполнить паузы беседой;
- 12) многократно извиняться;
- 13) оставаться, когда вам дали понять, что беседа окончена;
- 14) есть накануне чеснок, лук, мятные конфеты.



### **При собеседовании вы должны:**

1) убедиться в том, что поняли вопрос, прежде чем пытаться на него ответить;

2) постараться выглядеть спокойным, даже если вы таковым себя не чувствуете (перед тем как войти в кабинет, сделайте несколько глубоких вдохов);

3) улыбаться – помните, что улыбка (конечно, не натянутая) «смазывает колесо»;

4) слушать то, что вам говорят, и, если необходимо, получив разрешение, делать заметки;

5) спросить, не следует ли вам выйти, если вашему собеседнику необходимо поговорить по телефону;

6) принять предложение выпить чашку чая или кофе;

7) продемонстрировать желание узнать то, чего не знаете;

8) быть откровенным, но не наивным;

9) постараться не говорить о размере зарплаты первым. Подождите, пока это сделает ваш наниматель. Предоставьте ему инициативу в ведении беседы, в том числе и в определении ее продолжительности. После того как новый сотрудник принимается на работу, его должен представить коллективу руководитель организации. Старые сотрудники вводят новичка в курс дела и ведут себя так, чтобы последний уже через несколько дней почувствовал себя на новом месте уютно. В сложные личные отношения между некоторыми сотрудниками, а также во взаимные обиды вновь прибывшего посвящать не следует.

### **Типичные ошибки при собеседовании**

Вы когда-нибудь задумывались над тем, почему поиск работы превращается в рекордную стометровку для одних и в утомительный безнадежно длинный марафон для других? Наверняка среди ваших родственников или знакомых есть и те, и другие. И если карьерные успехи можно легко объяснить наличием выгодных знакомств, «крутых родственников» или просто везени-

ем, то безрезультатные попытки устроиться на работу удручают и вызывают глубокое недоумение. Казалось бы, всем человек хорош: и образование высшее, и опыт работы есть, и после рассылки резюме звонят из компаний, приглашают на собеседование... Только вот после собеседований на работу не берут... Так в чем же причина очередного отказа? Какие типичные ошибки допускают соискатели на собеседовании?

Именно от результатов собеседования зависит, станут ли рассматривать вашу кандидатуру на вакантную должность или ваше резюме осядет балластом в банке данных с жирной пометкой «минус». Вот и, попробуем посчитать возможные «минусы», поскольку свои «плюсы» знают все.

**Первое и самое банальное – внешний вид человека, приходящего на собеседование.** К сожалению, частенько на собеседование, «забегают» в поисках работы женщины с нагруженными сумками, пакетами, коробками. Милые хранительницы домашнего очага! Чтобы не портить впечатление о себе, не стоит совмещать поход по магазинам с этим мероприятием. То же касается сильной половины человечества, которая пытается совместить такой визит с посещением автосервиса или мойки автомобилей. Абсолютно недопустимо появляться на собеседовании в спортивном костюме, майке и шортах, с авоськами. Слова «я делаю ремонт» и т. п. звучат малоубедительно.

Некоторые предпочитают приходить на собеседование в *сопровождении* родственников, и тут дело может доходить просто до анекдотов. Например, активная жена приводит на собеседование недотепу мужа. Она сразу перехватывает инициативу разговора и на вопросы консультанта агентства отвечает сама, не давая мужу и рта раскрыть. Создается впечатление, что он немой. Через две минуты уже все наслышаны о бестолковости и никчемности ее спутника жизни. После подобного визита сотрудники дружно вспоминают арию князя Игоря «О дайте, дайте мне свободу...» и жалеют бедолагу мужа, но взять на себя ответственность за пред-

ставление работодателю вялого и безынициативного сотрудника никто не возьмется.

*Выпускники вузов* – это особая категория соискателей, они часто приходят на собеседование в сопровождении мам, пап и даже бабушек. Психологически это оправданно, поскольку для родителей первое рабочее место ребенка – то же самое, что первый раз в первый класс. Однако не стоит забывать, что за годы учебы в вузе ваш ребенок приобрел огромное количество знаний, так не мешайте своему чаду проявить себя на собеседовании.

**Ваша задача – получить на собеседовании как можно больше информации о вакансии и о компании.** Очень может быть, что порядки, установленные в компании, например штрафные санкции за опоздание, лимитированные перекуры или что-то другое, вас абсолютно не устроят...

**Главное, чтобы все, что вы говорите, звучало корректно.** Представьте себя на месте проводящего собеседование, который слышит следующий монолог: «Название последней компании я точно не помню, да я их столько поменял за последний год... Зарплата? Да, получал, но сколько – помню нечетливо...». Стоит ли в этом случае искать работу или все-таки сначала память потренировать?..

**Вы должны быть готовы к вопросу о причине увольнения с предыдущего места работы. Очень важна мотивация вашего ухода.** Не стесняйтесь говорить о том, что на прежнем месте работы вас что-то не устраивало. Ведь вас не приговорили всю жизнь работать в одной и той же компании. Однако критика хороша в меру.

Представьте себе ситуацию: на собеседование приходит женщина-фармацевт, которая работает в престижной аптеке, уровень зарплаты ее вполне устраивает. Однако из ее рассказа следует, что в аптеке существуют определенные правила, которые буквально выводят ее из себя. Например, клиентам надо вежливо улыбаться, следить за витриной – расставлять лекарства акку-



ратно... а еще... нельзя всем вместе попить чаю, только по очереди... В общем, руководство ненормальное, думает только о доходах и клиентах. Вот ужас! Как человеку не повезло с работой! Но все мы иногда заходим в аптеки и, как это ни странно, хотим, чтобы нам улыбались, да и работодателю вряд ли нужен сотрудник, принимающий «озверин».

А вот другая ошибка, допущенная на собеседовании. Симпатичная девушка, претендующая на вакансию референта-переводчика, прекрасно держится на собеседовании и, практически получив предложение работать, вдруг говорит: «А нельзя ли рабочий день заканчивать чуть-чуть раньше, иначе мне будет трудно успевать на «Любовь и тайны Сансет-Бич». Результат такого заявления, я думаю, вам ясен: на работу принята другая кандидатка, а девушку мы больше не тревожим – пусть спокойно смотрит телевизор...

### **Основные причины отказа в работе**

Перечень подготовлен на основе обзора Ф. С. Эндикота, бывшего директора службы трудоустройства Северо-Западного Университета, Бостон, США.

- Жалкий внешний вид.
- Стремление показать свое превосходство, манеры всезнайки.
- Неумение хорошо говорить: слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении.
- Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.
- Неуверенность в себе и неискренность.
- Отсутствие интереса и энтузиазма.
- Невозможность сверхурочной работы.
- Заинтересованность только в высокой зарплате.
- Низкий уровень успеваемости во время учебы.
- Высокий уровень притязаний по должности и зарплате, нежелание начинать с низших должностей.

- Постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивые ответы.
- Недостаток такта, незнание делового этикета.
- Недостаточная зрелость суждений.
- Агрессивность поведения, недостаток вежливости.
- Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
- Недостаточное умение ориентироваться в общественных явлениях.
- Нежелание учиться, повышать свою квалификацию.
- Излишняя медлительность, заторможенность реакций.
- Избегание смотреть в глаза консультанту.
- Вялое «рыбье» рукопожатие.
- Нерешительность.
- Стремление к удовольствиям, бездельничанью.
- Неудачная семейная жизнь.
- Плохие взаимоотношения с родителями.
- Неряшливость.
- Отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу.
- Желание получить временную работу.
- Мало чувства юмора.
- Низкая квалификация.
- Несамостоятельность, действие по указке родителей.
- Отсутствие интереса к организации или отрасли.
- Подчеркивание личных связей с влиятельными людьми.
- Нежелание отправляться туда, куда требуется.
- Цинизм.
- Низкий морально-нравственный уровень.
- Лень.
- Нетерпимость инакомыслия.
- Узость интересов.
- Неумение ценить время, праздность.
- Плохое состояние финансовых дел.
- Отсутствие интереса к общественной деятельности.

- Неспособность воспринимать критику.
- Непонимание ценности опыта.
- Опоздание на собеседование без уважительной причины.
- Радикальность идей.
- Отсутствие каких-либо сведений об организации.
- Невоспитанность, неблагодарность за уделенное ему внимание и время.
- Отсутствие вопросов о работе консультанту.
- Авторитарность, стремление оказать давление на консультанта.
- Неопределенность ответов на вопросы.

### **Когда вы проводите собеседование**

Если вы получаете запросы по поводу работы, а сотрудники вам не требуются, вы не обязаны беседовать с людьми, но не отвечать претендентам – дурной тон. Если вы даете объявление о вакансии, нет необходимости контактировать с каждым откликнувшимся, за исключением тех, кто желал бы побеседовать. Несмотря на то, что это – общепринятая в деловых кругах практика, считается исключительно хорошим тоном ответить на все запросы по вашей рекламе.

**Перед собеседованием** хорошим тоном было бы поставить в известность ваш отдел или людей, которым предстоит работать с новым сотрудником, о том, что вы собираетесь побеседовать с претендентами.

Дурным тоном считается заставлять интервьюируемого томиться в ожидании. Выйдите из своего кабинета, чтобы поприветствовать его, или попросите своего секретаря проводить его к вам в кабинет.

Пожмите ему руку и проявите всю свою деловую и профессиональную обходительность (например, помогите повесить пальто, предложите стул). Задайте в общении тот тон, который принят в фирме, где ему предстоит работать, – консервативный или менее традиционный – тот, что соответствует ситуации. Организуйте

встречу так, чтобы вам не мешали, тогда вы сможете все внимание уделить беседе.

**В ходе собеседования** сохраняйте деловую осанку. Не сутультесь и не откидывайтесь на спинку стула; сидите в позе активного слушателя.

Смотрите в глаза собеседнику.

Не вертите в руках предметы со своего стола.

После приветствия называйте собеседника по имени.

Дайте ему знать, как к вам обращаться.

Будьте в той одежде, в какой обычно ходите на работу.

Следите за своей внешностью – ведь вы представляете компанию. Чтобы привлечь хороших работников, вы сами должны представить свою компанию в наилучшем свете. Чистые, хорошо уложенные волосы, одежда, обувь и ногти, а также дезодоранты для рта и тела – все это очень важно.

Говорите внятно. Вопросы задавайте короткие и по существу. Дайте разъяснения, если это необходимо.

Слушайте! Сосредоточьтесь на том, что говорит ваш собеседник, а не на своем следующем вопросе.

Подведите беседу к удовлетворяющему обе стороны завершению так, чтобы ваш собеседник понял, что разговор подошел к концу.

Сообщите собеседнику, когда он получит от вас уведомление.

Пожмите руку. Проводите вашего посетителя до дверей.

**После собеседования** в течение двух недель сообщите интервьюируемому о положении вещей. Если вакансия закроется, сообщите об этом письмом претенденту. Не обсуждайте претендентов за пределами своего кабинета и не упоминайте ни о чем, кроме их деловых качеств.

### **Когда вас нанимают на работу**

- Задавайте вопросы, но не касайтесь личных тем.
- Не обсуждайте свои опасения или заботы.

- Не рассказывайте всем и каждому, как «мы это делали на моей прежней работе».
- Не сближайтесь ни с группой, ни с кем-либо из сотрудников. Будьте дружелюбны, но дайте себе время получше узнать людей. Проявляйте доброжелательность к каждому из сотрудников.
- Не слушайте сплетен.
- Всегда благодарите тех, кто приходит к вам на помощь.

### **Когда вы кого-либо принимаете на работу**

- Представьте новых сотрудников коллегам как можно скорее и дайте им почувствовать себя как дома.
- Попросите кого-нибудь продолжить их дальнейшее представление.

### **Увольнение**

Процедура увольнения тесно связана с соблюдением прав человека, профсоюзных договоров и закона. Вам может понадобиться консультация юриста, если вы кого-то собираетесь уволить, или помощь адвоката, если увольняют вас. Но в любом случае, хотя увольнение обычно неприятно и эмоционально огорчительно, соблюдение этикета может облегчить эту процедуру.

**При увольнении сотрудника** вам следует стараться вести себя официально. Попытайтесь избежать разговоров на личные темы.

Сделайте встречу короткой и совершенно приватной. Не вводите собеседника в заблуждение и не опускайтесь до болтовни. Будьте любезны, тверды и конструктивны.

Храните в тайне сказанное конфиденциально.

**Когда увольняют вас**, ведите себя с достоинством. Сохраняйте самоуважение.

Продолжайте делать карьеру. Не жалуйтесь и не плачьте перед коллегами. Если вы чувствуете, что увольнение несправедливо, позвольте своему адвокату или профсоюзу вступить за вас.

## Литература

1. Данкел, Ж. Деловой этикет / Ж. Данкел. – Ростов н/Д : «Феникс», 1997. – С. 19–31. (Серия «1000 секретов успеха».)
2. Макаров, Б.В. Деловой этикет / Б.В. Макаров, А.В. Непогода. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – С. 126–131.
3. Тридцать главных правил делового этикета / авт.-сост. Т.И. Ревяко. – Москва : АСТ ; Минск : Харвест, 2009. – С. 9–13, 18–21.

## 3.2 Нормы современного делового этикета в общении с коллегами

### Принципы делового общения «по горизонтали»

Общий этический принцип общения «по горизонтали», т. е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: *В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам.* Если вы затрудняетесь, как вести в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особых привилегий со стороны другого.
- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.
- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных – ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните – что посеешь, то и пожнешь.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места.
- Посылайте импульсы ваших симпатий – словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

### **Отношения между коллегами**

Важным условием благоприятной обстановки в коллективе является соблюдение золотого правила: не говорить ничего плохого, отрицательного об отсутствующих при общем разговоре (моральным основанием этого требования является невозможность отсутствующих выступить в свою защиту); не обсуждать чужие семейные неурядицы, источники дохода, внешний вид или беспорядок в квартире, отмеченного во время случайного визита. Следует самому воздержаться от подобных высказываний и, по возможности, пресекать злословие других в адрес третьего лица. Враждебность между людьми, ссоры на личной почве в коллективе возникают чаще всего именно потому, что брошенное кем-то непродуманное слово подхватывается «длинным языком» второго, идет к третьему, четвертому и, в конечном счете, к скандалу. Сообщение непрошеного доброжелателя о том, что кто-то дурно о вас говорил, лучше всего прервать в самом начале: «Мне это неинтересно». Обычно этого достаточно для прекращения сплетен.

Нетактично поступают люди, которые стремятся высказать свое мнение по любому поводу. Реплика вроде «Ты неправильно подобрал себе галстук» меньше всего говорит о доброжелательности или стремлении помочь, скорее, в ней сквозит откровенная мысль: «У тебя нет вкуса, а у меня он есть, и я хочу, чтобы ты знал об этом». Всякие замечания, настойчивые вопросы, громкие суждения об одежде, семейном положении, прическе, фигуре, спутнике (спутнице), семейных отношениях, покупках, квартире, касающиеся коллег, крайне бестактны.

Употреблять с лечебной или профилактической целью чеснок или лук можно с согласия всех сотрудников, желательно при этом пользоваться средствами, ликвидирующими неприятный запах.



Если вы работаете в присутственном месте и вам приходится много общаться с посторонними людьми, от употребления чеснока и лука следует отказаться. Кстати, о запахах: не нужно забывать о правилах гигиены, чтобы коллегам не приходилось слишком часто проветривать помещение, даже несмотря на холодную погоду.

И еще несколько правил:

- Следуйте системе отношений, которая принята в коллективе («в чужой монастырь со своим уставом не ходят»).
- Придерживайтесь принятой формы обращения.
- Будьте по отношению к коллегам и руководителю объективны и справедливы.
- Не спорьте по пустякам, будьте терпеливы.
- Никогда не раздражайтесь.
- Умейте признавать свои ошибки.
- Умейте слушать собеседника, не прерывайте его во время разговора, будьте внимательны к чужому мнению.
- Будьте пунктуальны и обязательны.
- Говорите кратко, ясно и точно.
- В рабочем помещении не разговаривайте громко.
- Не задавайте коллеге вопросов, которые могут поставить его в неловкое положение.
- Не сидите, небрежно развалившись, и не раскачивайтесь на стуле.

### **Обращение к коллегам: ТЫ или ВЫ**

В сфере делового общения в наши дни активно выступает вежливое «вы». Переход на «ты» может быть только двусторонним и добровольным, это связано с духовным сближением людей и теплотой отношений. Инициатива в переходе на «ты» должна исходить от старшего по возрасту и служебному положению.

Форма обращения друг к другу среди членов одного коллектива зависит от степени их дружеских симпатий и сложившихся традиций. Но в любом случае недопустимо обращаться к това-

ришу только по фамилии. Во взаимоотношениях руководителей с подчиненными при отсутствии дружеских отношений предпочтительнее обращение на «вы» в любую сторону.

### **Основы**

От того, как вы относитесь к своим коллегам, в большой степени зависит, как вы справляетесь с работой. Помните, что здесь важен каждый человек, от рассыльного до высшего должностного лица, и ко всем следует относиться с уважением и тактом. Тот факт, подчиненный он для вас или начальник, не должен иметь никакого значения для ваших взаимоотношений.

Хвалите людей за хорошо выполненную работу. Делать это следует сердечно и искренне.

Никогда не обсуждайте чью-то физическую красоту.

Никого не называйте словами «парень» и «девушка», если они уже вышли из подросткового возраста. Также неприемлемы обращения типа «милочка» и «дорогуша».

Всегда сообщайте окружающим, как к вам следует обращаться. При этом учитывайте свое положение и взаимоотношения с коллегами.

Всегда здоровайтесь с коллегами и отвечайте на их приветствия. Одного раза в день вполне достаточно. Если вы спешите, проходя мимо них в коридоре, кивните и улыбнитесь.

Никогда никого не отчитывайте в чьем-либо присутствии: делайте это конфиденциально.

Уважайте личную неприкосновенность окружающих. Не подслушивайте чужие телефонные разговоры или беседы. Не читайте бумаг на чужом столе.

Ничего не ищите на чужом столе. Попросите секретаря поискать материал или дождитесь прихода хозяина.

Дурной тон – просить коллег «прикрыть» вас.

Вполне прилично вежливо попросить не шуметь или выйти из кабинета для конфиденциальной встречи, или дать понять, что вам надо работать и у вас нет времени на болтовню.

Если двое ссорятся, не вмешивайтесь.

Если вы вдруг вышли из себя, немедленно извинитесь.

Сквернословие в деловом общении недопустимо. Это же касается крика, воплей и других проявлений несдержанности.

Когда вы не заняты по работе, не слоняйтесь и не болтайте. «Простаивание» около автоматов с прохладительными напитками может создать впечатление о вас как о ленивом работнике. Не читайте журналов, не занимайтесь личными делами, когда вы не загружены работой. Займитесь делом!

Не развлекайте друзей в своем кабинете.

Не входите в чужой кабинет без доклада. Предварительно позвоните. Если кто-нибудь заглянул к вам в кабинет поболтать, встаньте и направьтесь к двери, давая тем самым понять, что вы заняты. Будьте дружелюбны, вежливы, но тверды.

Оставляйте свое плохое настроение за дверью. Не срывайте его на других. Не давите на окружающих.

Не берите займы деньги, оборудование или канцелярские принадлежности на рабочем месте, делайте это только в случае крайней необходимости. Если все-таки вы что-то взяли, верните как можно скорее.

Никогда не жалуйтесь на свои проблемы, на других людей или на задержку продвижения по службе так, чтобы вас слышали посторонние. Организуйте свои беседы таким образом, чтобы вашими слушателями были лишь те, кому вы хотели бы что-то рассказать,

Не пользуйтесь кличками на работе.

Не смешивайте свою частную и деловую жизнь.

Храните в тайне секреты, как профессиональные, так и личные.

И самое главное – не сплетничайте.

#### **Уточнение повестки дня**

Давайте отбросим все это баловство с карандашами, ручками, зубочистками, карандашницами и звуковыми эффектами!

Может показаться невероятным, что кто-то занимается личной гигиеной на публике, тем не менее число руководителей, ковыряющихся в носу, в ушах, в зубах ручками и карандашами, подстригающих или подпиливающих ногти, цыкающих сквозь зубы, почесывающихся, жующих жвачку, исследующих и приводящих себя в порядок – потрясает.

Некоторые считают щелканье суставами, метеоризм, отрыжку, неприкрытую зевоту и чихание в присутствии окружающих вполне допустимыми. Выглядит не так грубо, но все же раздражает, когда кто-то публично пользуется зубочисткой, а затем оставляет ее во рту; жует зубочистки, ручки и карандаши, галстук, шарф или жевательную резинку; складывает в гармошку или жует закладки; оставляет следы от ногтей на карандашнице. Одним словом, делать этого нельзя!

Если кто-нибудь занимается чем-то из вышеперечисленного в вашем присутствии, у вас есть полное право попросить его или ее прекратить. Но сказать это вы должны конфиденциально. Учтите, что трогать носы, уши и другие части тела можно только наедине с собой. Из уважения к окружающим запрет распространяется также на звуки и выделения тела.

Зубы чистят в ванной комнате, зубочистка тут же выбрасывается.

Не жуйте жевательную резинку.

Не трогайте руками свое лицо и волосы.

Не ешьте за рабочим столом, разве что в исключительных ситуациях.

Соблюдайте правила для курильщиков, принятые в вашей компании.

Не наносите макияж и не подправляйте маникюр, когда находитесь на рабочем месте.

Не обсуждайте фигуру или функции тела.

Не садитесь на чей-либо стол.

Держите ноги на полу. Им не полагается быть ни на столе, ни на стуле, ни на кофейном столике.

### **Как вставать (садиться), входить и выходить**

Хотя, на первый взгляд, вопросы, когда сидеть, когда вставать, кажутся не столь сложными, они все же представляют собой настоящую головоломку в деловом этикете, так же, как и встречи, приветствия и открывание дверей.

**Вставая и садясь.** Посетителей, которые не являются сотрудниками вашей компании, следует провожать к месту назначенной встречи, а затем к выходу, если они не постоянные клиенты, легко ориентирующиеся в обстановке. Провожать должен либо секретарь, либо тот сотрудник, с которым они встречаются. Посетитель должен следовать за провожаемым.

В знак уважения секретарю следует встать для приветствия посетителя.

Встаньте из-за стола, чтобы пожать руку посетителю.

Вставайте, когда в ваш кабинет входит начальник. Этим вы показываете профессиональное уважение.

Соблюдать эти правила на встрече или на обеде нет нужды.

**Входя и выходя.** Человек, стоящий ближе всего к двери лифта, выходит первым, остальные следуют за ним. Соблюдайте тот же порядок и при посадке в лифт. Если много желающих войти в лифт, хорошим тоном будет держать дверь открытой, пока все не сядут.

Если вы находитесь возле панели с кнопками, спросите, какой этаж кому нужен, и нажмите соответствующую кнопку.

Первым выходит тот, кто первым подошел к двери. Но если дверь открывается на вас, вы можете пропустить подошедших сзади. Разумеется, подчиненным следует пропустить вперед начальников и их посетителей.

Если вы первым подошли к вращающейся двери, первым и проходите. Если с вами идут гости, подождите их по другую сторону двери.

### **Литература**

1. Данкел, Ж. Деловой этикет / Ж. Данкел. – Ростов н/Д : «Феникс», 1997. – С. 35–44. (Серия «1000 секретов успеха».)

2. Макаров, Б.В. Деловой этикет / Б.В. Макаров, А.В. Непогода. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – С. 133–137.

3. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 245–247.

### **3.3 Этикет взаимоотношений руководителя и подчиненного. Служебный этикет руководителя**

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: *Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам.* Как было сказано выше, в отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: *Чего не пожелаешь себе, того не делай другим.* Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: «сверху–вниз» (руководитель–подчиненный), «снизу–вверх» (подчиненный–руководитель), «по горизонтали» (сотрудник–сотрудник) требует конкретизации.

#### **Этика делового общения «сверху–вниз»**

В деловом общении «сверху–вниз», т. е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: *Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель.* Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство лю-

дей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь *нравственные эталоны и образцы поведения*. Отметим некоторые из них.

1. Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, какой он есть.

2. При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

3. Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

4. Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

5. Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

6. Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите раз-

говор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла. Делая замечание, нужно учитывать возраст, пол и темперамент работника.

7. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.

8. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

9. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

10. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

11. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

12. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

13. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

14. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.

15. Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

16. Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного – кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следу-



ет выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и так называемый «доброволец».

*Приказ* – официальное указание, подлежащее неукоснительному исполнению. Он издается в ситуациях, не требующих обсуждения, в экстремальных случаях, в отношении недобросовестных сотрудников.

Приказ необходим при даче поручений, входящих в круг прямых обязанностей подчиненного, при определении сроков выполнения задания и т. п. Однако тон его всегда должен быть вежливым и корректным, не сопровождаться угрозами и упреками.

Приказная форма управления, бесспорно, подавляет инициативу работников, освобождает их от личной ответственности, лишает возможности доверительного сотрудничества.

Служебный этикет рекомендует избегать формы приказа во всех случаях, когда распоряжение можно выразить в виде *просьбы*. Обращение руководителя с просьбой демонстрирует его расположение к подчиненному, доверие к нему, веру в его творческие и профессиональные возможности. Конечно, чаще всего просьба руководителя воспринимается подчиненным как приказ, но выполняется с большим энтузиазмом.

Следует обратить внимание на важный этический момент: поручения, не входящие в круг непосредственных обязанностей подчиненного, следует давать только в форме просьбы.

Просьба используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.



*Вопрос* лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу, или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». При этом сотрудники должны быть инициативными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

*«Доброволец».* Вопрос – «Кто хочет это сделать?» – подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

### **Этика делового общения «снизу–вверх»**

В деловом общении «снизу–вверх», т. е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: *Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные.*

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем.

1. Старайтесь помогать руководителю в создании доброжелательной нравственной атмосферы в коллективе, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

2. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т. д.

3. Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

4. Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

5. Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

6. Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

7. Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы, действий.

### **Этический кодекс управленца**

Руководитель будет лучше воспринят людьми, если он:

- будет первым приветствовать собеседника, независимо от его положения (подчиненный или партнер);



- будет обращаться к сослуживцам по имени и отчеству;
- будет в деловой обстановке обращаться к подчиненным на «вы»;
- не будет без особой необходимости отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя, подрывая его авторитет;
- будет относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержанно, вне зависимости от личных симпатий и антипатий;
- установит четкий порядок, при котором максимально уменьшится вероятность того, что ему кто-то помешает в работе;
- установит порядок, когда любой сотрудник в достаточно короткий срок сможет встретиться с ним и обсудить любой вопрос;
- не будет вести бесед, которые создают впечатление избранности и секретности;
- обладает искусством собеседования, то есть умеет выслушать человека;
- умеет эффективно пользоваться «бессловесной информацией», то есть понимать информацию от стиля, манер, одежды, жестов, мимики собеседника;
- умеет осторожно использовать слово «я»;
- будет высказываться кратко и по существу; будет избегать назидательности;
- будет всегда безупречно одет;
- всегда выполняет обещания в срок.

Все названное имеет важное значение для удачного решения любого производственного вопроса.

Чтобы эффективно организовать деятельность сотрудников и привести группу к успеху, лидер должен руководствоваться следующими основами деловой толерантности:

• Научитесь управлять собой в любых ситуациях. Будьте доброжелательны, тактичны, выдержанны. Помните, что лицо, излучающее оптимизм, доброжелательность притягивает людей как магнит. Вежливость и приветливость – одно из важнейших правил ведущих западных фирм.

- Приветствуйте своих коллег, когда приходите на работу. Дайте им понять, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

- Ко всем подчиненным обращайтесь на «вы», так как если с одним подчиненным обращаться на «ты», а с другим на «вы», то возникает впечатление, что среди сотрудников у вас есть приближенные. Местоимение «вы» не только демонстрирует культуру общения, но и служит неременным условием нормального психологического климата и трудовой дисциплины.

- Научитесь терпеливо слушать других. Это такое же искусство, как и умение общаться. Для этого усвойте, по крайней мере, следующие правила: помогите собеседнику раскрепоститься, старайтесь не перебивать, не отвергать высказывания только потому, что вы с ними не согласны; не теряйте тему разговора, вопросы задавайте заинтересованно, сдерживайте раздражение или гнев.

- Отдавая поручения сотрудникам, «держите в уме» ситуацию (если у вас есть время для объяснений) и личность сотрудника. Однако поручения всегда лучше отдавать в сослагательном, а не в повелительном наклонении, избегать жаргона, некорректных слов. Ведь большинство людей не любят когда с ними говорят в приказном тоне. Суть этой установки прекрасно выражена Т. Питерсом и У. Терменом: «Обращайтесь с людьми как со взрослыми, относитесь к ним как к партнерам, уважайте их достоинство, будьте к ним внимательны».

- Не унижайте достоинства людей, критикуйте осторожно и только действия и поступки, а не личность человека. Никогда не обвиняйте людей в непонимании, упрямстве, неумении сдерживаться. Если это уместно, используйте «технику бутерброда»: спрячьте критику между двумя комплиментами. Не преследуйте за критику снизу. Будьте самокритичны – это только укрепит ваш авторитет.

• Цените самостоятельных людей. Они – ваша опора, они создают здоровый психологический микроклимат и помогают руководить. В то же время не обрастайте «любимчиками» и избегайте навязчивых людей. Не злоупотребляйте правом единоначалия, чаще советуйтесь с сотрудниками, обсуждайте с ними цели – тогда они будут их считать своими и смогут вам помочь в их осуществлении.

• Подбирайте работу подчиненным в соответствии с их характером. Помните, что люди предпочитают выполнять ту работу, которая у них хорошо получается и которая их интересует. Например, экстраверт любит работать с людьми, интроверт – в одиночку; нервные, легко возбудимые люди требуют спокойной обстановки; интеллектуалам не хватает терпения для монотонной работы. Поэтому экстраверта нельзя оставлять одного, интроверту лучше всего поручить работу с бумагами, интеллектуалу – сложную работу, требующую использования всех способностей.

• Будьте готовы брать ответственность на себя в случае неудачи, а не искать «козла отпущения» среди подчиненных. Ваша задача – установить объективные причины неудачи и найти выход из создавшейся ситуации.

Ни один человек не может постичь другого человека и даже самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно его, поскольку взрослый человек определенного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального развития; любой человек что-то скрывает о себе, что-то приписывает себе, поэтому толерантность в деловом общении – одно из важнейших правил коммуникации современного человека. Толерантность как средство, метод, как проявление уважения, залог удачи в безумном мире бизнеса.

Все люди разные, в мире огромное количество убеждений, взглядов, религий, предприятий, компаний, коллективов. И наш

мир – это система коммуникаций, где так важно уметь найти контакт с любым человеком. Толерантность подсказывает как это сделать. Народы живут разными судьбами, воюют, заключают союзы, постигают какие-то истины, но все вращается вокруг мира, понимания, терпимости, этим и прекрасно мировое сообщество.

В отношении к подчиненным руководитель должен проявлять максимум корректности, вежливости и тактичности.

Нередко руководителю приходится выступать с критикой в адрес своих подчиненных. При этом очень важно соблюдать чувство меры и такта. Следует помнить, что критиковать надо действия и поступки, а не личность подчиненного. Недопустимы публичные «разносы», мелочные придирки и упреки, грубые выпады против критикуемых. Все это деморализует работников, может вызвать озлобление, подорвать их веру в свои силы и в справедливость руководства. Сам руководитель должен быть самокритичным, уметь прислушиваться к замечаниям подчиненных, не преследовать их за конструктивную критику, способствовать исправлению ошибок и упущений в работе.

Руководитель должен стремиться как можно чаще поощрять коллектив в целом и отдельных его сотрудников, даже в том случае, когда успех достигнут главным образом благодаря его заслугам. Как показали исследования, положительные меры воздействия оказываются более эффективными, чем отрицательные. С точки зрения мотивирования подчиненных наилучшей является ситуация, когда последние не получают ни положительного, ни отрицательного подкрепления, так как это свидетельствует о полном безразличии к ним руководства.

Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Важно соблюдать принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

Целесообразно учитывать и рекомендации зарубежных специалистов Т. Питерса и Р. Уотермена, которые утверждают, что вознаграждение должно быть конкретным (за определенные сфор-



мулированные заслуги); безотлагательным (работника следует поощрять сразу же по выполнении задания); достижимым (поощрять следует любые успехи, в том числе и малые; форма поощрения может быть самой различной, включая и позитивную по содержанию информацию от коллег); «в форме неосязаемого, но чрезвычайно многозначительного внимания со стороны высшего руководства» (когда известно, что высшие руководители очень заняты важными делами, данная форма подкрепления для человека может оказаться самой мощной); носить непредсказуемый и нерегулярный характер (срабатывает эффект новизны и неожиданности).

Любопытно и такое соображение этих авторов. Они считают, что малые награды оказываются часто гораздо более эффективными, чем большие: «Большие премии кому-то часто символизируют какую-то корпоративную политику, они обескураживают массы работников, которые их не получают, но считают, что заслужили. Вспомните, мы все думаем, что мы победители. Встречали ли вы когда-нибудь участника группы внедрения нового продукта, который бы не считал, что именно его личный вклад создал решающий перелом в выпуске новинки за ворота фирмы? Небольшая награда, даже символическая, становится поводом для позитивного торжества, а не для негативной реакции и борьбы».

Таким образом, служебная субординация не исключает, а, наоборот, предполагает уважительное отношение сторон друг к другу. Однако следует отметить, что субординационные отношения нередко приводят к нарушению и искажению нравственных принципов и норм в общении. Порой приходится наблюдать, как работник проявляет раболепие, угодничество перед начальством и высокомерие, чванство, хамство перед своими подчиненными.

### **Литература**

1. Кукушин, В.С. Деловой этикет: учебное пособие / В.С. Кукушин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс ; М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2010. – С. 105–109.



2. Павлова, Л.Г. Основы делового общения : учебное пособие / Л.Г. Павлова ; под ред. Л.А. Введенской. –2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – С. 46–50.

3. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 242–245.

### **3.4 Этика служебных взаимоотношений мужчины и женщины**

#### **Учет гендерных различий**

Взаимоотношения мужчины и женщины в служебной обстановке – особая сфера, весьма сложная для нормирования каких-либо принципов установления этих отношений.

В других разделах неоднократно указывалось на то, что главное в деловой субординации и координации – должность, принадлежность к более высокому или какому-либо другому должностному уровню, тем не менее принадлежность к тому или иному полу играет достаточно значительную роль в построении деловых взаимоотношений, в продвижении по служебной лестнице (увы!), в служебном поведении и конкретных поступках.

Не ставя себе задачей выявить и проанализировать психологические особенности полов, покажем, как проявляются эти особенности в повседневной служебной деятельности и каких этических ошибок следует избегать мужчине и женщине в процессе делового общения.

Психологи и физиологи утверждают, что женщины имеют более тонкий вкус, чем мужчины, они более четко видят различия в материалах, цветах, формах, внешнем виде конструкций. Поэтому не стоит спорить с женщиной-сотрудником по этим вопросам, лучше довериться ее суждениям.

Важной психологической чертой женщины является то, что она чаще испытывает страх, боязнь, опасения – перед своим менеджером и вообще перед руководством, а также перед ситуациями



и обстоятельствами, кажущимися ей опасными. При этом, естественно, снижается уровень восприятия женщины-сотрудника, сама воспринимаемая информация может быть искажена, деформирована, снижается уровень продуктивности ее труда. Поэтому, с точки зрения морали, целесообразно стремиться не допускать подобных ситуаций, для этого следует деловые беседы, реплики, замечания, обращения по отношению к женщине-сотруднице сделать более мягкими, спокойными, сдержанными. Можно предположить, что более низкий, чем у мужчин, «порог страха» заложен в «прекрасной половине» генетически, идет из глубины веков, из тех времен, когда самым важным было наличие физической силы, интеллект не принимался во внимание, а поскольку женская физическая сила меньше, чем физическая сила мужчины, женщина большую часть своей жизни находилась в страхе, тревоге.

Развитие человечества не привело к исчезновению этих страхов, хотя в современном мире женщина может восполнить отсутствие физической силы, подобной мужской, с помощью различных достижений технического прогресса (например, женщина-крановщица «поднимает» груз такой же тяжести, как и мужчина-крановщик), и это следует учитывать в межличностных деловых отношениях.

По свидетельству психологов, у женщин эмоциональное начало берет верх над рациональным, поэтому вполне возможен эмоциональный всплеск в случае возникновения в коллективе ситуации, которая кажется женщине-сотруднице конфликтной. Поэтому мужчине-сотруднику надо «сто раз подумать», прежде чем сделать какое-либо замечание коллеге-женщине относительно ее служебного поведения или исполнения служебных обязанностей и, если он все же решил на это, следует использовать самую мягкую, этичную «оболочку» для такого замечания. В противном случае есть риск возникновения словесной перепалки, психологического дискомфорта для обеих сторон и вообще конфликта в коллективе.

Мужчина генетически ориентирован на успех; успех – это и предмет обсуждения, и любимая тема разговора, в том числе в деловой компании. Женщина же, наоборот, не считает собственные успехи достойной темой разговора, она предпочитает обсуждать успехи других, поскольку хочет на них учиться, что тоже обусловлено генетически: женщины легче приспосабливаются к условиям работы, к изменению обстоятельств, к методам руководства и т. п. И если, как уже утверждалось ранее, мужчина генетически ориентирован на успех, то женщина – на выживание, а этому более всего способствует приспособляемость.

Вывод: мужчине и женщине для построения бесконфликтных служебных отношений имеет смысл учитывать генетическую направленность того и другого пола – успешность и приспособляемость.

Поскольку, как указывалось выше, женщина более эмоциональна, чем мужчина, она чаще бывает «конфликтоносителем» – во время деловых совещаний, служебных контактов с коллегами или с покупателями, клиентами, журналистами, поставщиками и другими представителями внешней, по отношению к организации, среды. Женщины также гораздо чаще, чем их сослуживцы-мужчины, высказывают максималистские суждения, которые тоже могут привести к конфликту.

Однако те же генетические свойства женской природы позволяют лучше «вживаться» в ситуацию, в переживания других людей, проявлять сочувствие и т. п. Поэтому этических нарушений в организации будет меньше, если именно женщина возглавляет такое подразделение, как отдел по связям с общественностью или этический комитет.

Женщина более внимательна к мелочам, деталям, поэтому анализ текста договора, контракта у нее более эффективен, чем у мужчины, но сформировать глобальное направление развития организации, выбрать стратегию, т. е. основную линию поведения организации, она может с меньшим успехом, так как обоб-

щения, выводы – не ее сфера, и, чтобы не возникала почва для нарушения этических норм и стандартов, следует учитывать тот утверждаемый психологами феномен, что женщина более внимательна к мелким деталям – например, к словам, отдельным выражениям в деловой беседе или в тексте договора, чем к общей направленности договора или конечным результатам беседы.

Несмотря на то, что уровень приспособляемости у мужчин ниже, они быстрее реагируют на изменения ситуации, новые методы работы и способы воздействия на коллектив. Поэтому не стоит торопить женщину, чтобы она быстрее высказала свое мнение или проявила отношение к чему-либо, так как это только спровоцирует противоречие, конфликт или другую неэтичную ситуацию.

Еще одна причина проявления различий в деловых отношениях: у мужчин лучше развито пространственное воображение, чем у женщин. Именно поэтому среди великих художников и талантливых конструкторов совсем нет представительниц прекрасного пола. Следует это учитывать и не создавать таких ситуаций, которые провоцировали бы этические нарушения.

Есть еще некоторая особенность представителей сильного пола, которая может быть поводом для этических нарушений. (Как уже говорилось, мы не ставим себе задачу исследовать природу тех или иных особенностей полов, мы только стараемся предупредить возможные нарушения этических норм в деловых отношениях между ними.) Дело в том, что одной из особенностей характера мужчины является стремление к известности, популярности, которое может присутствовать в искаженной форме, т. е. в виде тщеславия. Достаточно часто тщеславие приводит к тому, что мужчина хочет «сорить деньгами», что, в свою очередь, к сожалению, имеет своим следствием желание иметь больше денег и получить их любыми путями: моральными или аморальными – безразлично.

Автор далек от желания высказать мысль, что все мужчины в организации – потенциальные сотрудники, полагающие, что в отношении денег «цель оправдывает средства», – такое утверждение было бы абсурдом. Однако имеет смысл помнить о том, что некоторые сотрудники в организации могут быть склонны к некоторым неблагоприятным, аморальным поступкам в отношении денег, и таких сотрудников больше среди представителей «сильного» пола, нежели среди «слабого, но прекрасного».

Итак, для предупреждения возможного возникновения ситуаций, чреватых этическими нарушениями, следует учитывать психологические особенности, характерные для представителей полов. Такие особенности есть, и нельзя допустить, чтобы они служили почвой попираания морали.

И мужчины, и женщины в сложной системе деловых отношений устремлены к одним и тем же целям – эффективности деятельности, следованию принципам морали и т. п., и для создания этической атмосферы, благоприятствующей достижению этих целей, разумно учитывать психологические особенности представителей разных полов.

Однако в деловом этикете есть ряд рекомендаций, являющихся результатом того, что в некоторых случаях предпочтение отдается женщине:

- женщина первая протягивает руку для рукопожатия;
- женщине представляют мужчину, а не наоборот;
- в служебном автомобиле женщина занимает более почетное место и первой садится в автомобиль,
- в служебном помещении женщина вправе принять помощь мужчины (с учетом его большей физической силы) при необходимости передвинуть или перенести мебель или какое-либо тяжелое оборудование;
- мужчина уступает женщине дорогу.

Таким образом, принадлежность к тому или другому полу накладывает на сотрудников организации дополнительные обязанности по соблюдению норм делового этикета.



### **Считайтесь с особенностями психологии женщины**

Ученые уже давно анализируют реакции мужского и женского мозга на эмоции. С помощью приборов удалось установить, что представители двух полов испытывают примерно одни и те же чувства, а существующие различия в их переживаниях во многом объясняются тем, что у женщин правое и левое полушария мозга взаимодействуют более тесно. Установлено, что у слабого пола активность нейронов распространяется на более широком поле. Например, чувство печали у женщины активизирует нейроны на такой площади мозга, которая почти в восемь раз превышает аналогичную площадь мозга у грустящего мужчины. Поэтому-то женщины более подвержены депрессии. У них сильнее развиты и защитные механизмы. Чтобы снять нервное напряжение, даме порой достаточно поплакать или посмеяться.

У мужчины и женщины разное чувство юмора. Если первые, слушая веселую историю, прежде всего ждут искрометной концовки, то вторые активнее наслаждаются самим процессом чтения или слушания смешного, а уже добравшись до кульминации, наслаждаются ею сильнее мужчин.

Связь высшей духовной деятельности с половыми процессами доказывает, что все психическое женщины представляет собой лишь проявление и свойство физиологической природы, и можно даже стать на психофизиологическую точку зрения, а именно – каждое психическое явление регулярно сопровождается определенным психологическим, и между внутренними и внешними жизненными процессами всегда существуют закономерные отношения.

Стереотипы поведения женщин и мужчин складывались веками. Чисто мужской стиль поведения связан с активностью, целеустремленностью, решительностью и рациональной деятельностью. Женщинам же, напротив, всегда отказывали в интеллекте и разумном начале. Считалось, что их сфера – эмоции. В связи с этим сложилась традиция воспитания детей. Мальчикам при-

вивали настойчивость, рационализм, уверенность в собственных силах. Девочек учили быть чуткими, заботливыми, нежными и кроткими.

Хотя жизнь во многом поменялась, старые стереотипы, тем не менее, оказывают заметное влияние на наши взаимоотношения.

Действительно, женщины уделяют больше внимания чувствам. Но психологи сходятся в том, что это у них не врожденное, а приобретенное свойство. Женщин не готовили подавлять и скрывать эмоции. Наоборот, проявление чувств всегда воспринималось как нечто женское, привлекательное. Поэтому их реакции гораздо более эмоциональны, чем у мужчин. Они легче теряются, краснеют, плачут, им труднее скрыть отвращение или ненависть. Но и улыбка появляется на лице женщины чаще. Возникшие симпатии и антипатии влияют на поведение мужчин и женщин, в принципе, одинаково. Но считается, что для женщин они имеют решающее значение. Такое мнение бытует, видимо, потому, что женщины проявляют их более открыто.

Поскольку женщины с детства учатся ставить себя на место другого, они больше интересуются личностью собеседника. Женщина, как правило, лучше осведомлена о психологическом состоянии людей, которые ее окружают. Она более восприимчива к их идеям и эффективнее поощряет их усилия. Если мужчины стремятся активно переделать свое окружение, то женщины придают особое внимание воспитательным отношениям.

Женщины в большей степени склонны к самораскрытию. С друзьями они образуют более тесные дружеские взаимоотношения и ведут более интимные разговоры, чем мужчины, которые предпочитают беседы о работе, спорте, общественных проблемах. В семье жены обеспечивают более прочную эмоциональную поддержку своему супругу в то время, как сами, чаще всего, вынуждены искать ее у подруг или родственников. В родственные связи женщины также включены сильнее, особенно с родственниками-женщинами, например мать и дочь, сестры. Что

касается общения с коллегами, то и здесь у женщин наблюдается сильное стремление к человеческим контактам. Им важен сам процесс сотрудничества, тогда как мужчин больше интересует достижение цели.

В наши дни в области торговли, образования, медицины, культуры и других сферах жизни подавляющее большинство работников составляют женщины. Возрастание роли и влияния женщин, их преобладание в штатном расписании многих учреждений и предприятий неизбежно привело к осложнению психологической атмосферы в коллективах, так как чаще всего никто не учитывает особенностей женской психологии, т. е. гендерный аспект. Женщина «обсуждение аргументов» реализует иначе, чем мужчина. Аргументация – это логика в действии. У женщин своя логика. Многие этапы при обсуждении проблемы женщины часто объединяют в один этап либо опускают совсем. Нарушение последовательности принятия решения зависит от ситуаций, в которых находится женщина. Такие особенности поведения женщины нередко приводят к конфликту в коллективе, и факт этот нельзя игнорировать. По этой причине, если женщина находится в управленческом кресле, ей следует овладеть логикой мышления, ведущего к достоверным выводам.

Элемент времени отсутствует в рассуждениях у женщин. Они лишь думают о том, как можно лучше решить проблему в данном месте и в настоящий момент, не учитывая, какие последствия эта проблема будет иметь для них в будущем. Психологию женщины глубоко изучали М. Хенинг и А. Жарден. Они пришли к выводу, что главная помеха деловой карьеры многих женщин – в неумении девочек, а затем и женщин, ладить между собой, «играть в команде», быть снисходительными к недостаткам других людей.

Но у женщины есть ряд преимуществ, реализовав которые, она может стать успешным руководителем. Женщина-лидер обладает более тонким социальным интеллектом, она тоньше ощущает нюансы отношений, в том числе и отношение к себе. Она уме-



ет оценивать и прогнозировать поведение других людей. Правда, ее больше, чем мужчин, подстерегает опасность пойти на поводу у своих эмоций. А истеричность и лидерство – есть вещи несовместимые.

Женщина обладает большей контактностью и практичностью мышления. Если мужчина склонен строить долгосрочные планы, рассчитывать на долгосрочную перспективу, то женщина предпочитает конкретно гарантированный результат, «здесь и сейчас». Женщина лучше мужчины контролирует свои и чужие ошибки; она, как правило, лучше формулирует свои мысли и выражает идеи. Замечено, что она меньше, чем мужчина, реагирует на ухаживания и сексуальные притязания в деловых отношениях. Она четко различает дело и развлечения.

Существуют несколько подводных камней на пути развития карьеры деловой женщины: нехватка глобального, обзорного взгляда на проблему, более развитый консерватизм, тенденция погрязать в мелочах и эмоциях, вязнуть в системе человеческих отношений. Эти «демоны» могут сыграть злую шутку с деловой женщиной, поэтому всегда желателен совет мужчины.

Все сказанное отнюдь не значит, что все мужчины и все женщины таковы. Речь идет об общих тенденциях, которые в большой степени определяются традициями. Нередко человек старается соответствовать стереотипу, даже преодолевая свой природный тип. Например, природа наделила женщину изобретательным умом, энергией, организаторским талантом. Как бы ни старалась загнать себя в чисто «женские рамки», она будет ощущать дискомфорт. Эти рамки тесны для нее. Но попытаться расширить их – значит пойти в какой-то мере наперекор устоявшимся канонам. Решиться на это непросто. И наша героиня ломает себя, стремится соответствовать ожиданиям окружающих, хотя бы из опасения оказаться без социальной поддержки.

То же самое может произойти и с мужчиной, которому дарована нежная, чувствительная душа. Он готов прослезиться от со-

страдания, а ему, как мужчине, необходимо проявить твердость. От него ждут последовательных целенаправленных действий, а он никак не может ни на что решиться, находясь во власти охвативших его эмоций. Человек старается преодолеть себя, делает то, что положено делать в этих случаях мужчине, смутно ощущая, что все это – не его.

### **Проблемы работающих женщин**

С каждым годом доля женщин в бизнесе, управлении, на государственной службе непрерывно возрастает. Все больше женщин работает в высокооплачиваемых сферах деятельности, разрыв в оплате между ними и мужчинами снижается: например, если средний заработок женщин в США в начале 1980-х гг. составлял 60 % от заработка мужчин, то через 10 лет – около 70 %. И все же, несмотря на достигнутый прогресс, заработок женщин продолжает оставаться существенно меньшим, чем у мужчин, работающих в той же области.

Выделим несколько проблем, с которыми сталкиваются работающие женщины.

Первая из них связана с ограничением карьерного продвижения женщин на высшие управляющие должности. Многие женщины наталкиваются на так называемый «стеклянный потолок», представляющий собой скрытую дискриминацию, что не позволяет им занять самые высшие должности. Из 100 высших должностей в крупнейших компаниях США в начале 1990-х гг. только три занимали женщины (как и за десятилетие до этого). Не лучше обстоит дело в Западной Европе и России. Женщинам часто отказывают в продвижении, потому что многие полагают, что они меньше интересуются работой и больше привязаны к семье, чем их коллеги-мужчины.

По мнению специалистов, один из способов борьбы с этим предубеждением заключается в предоставлении женщинам двух различных путей карьеры: быстрого – для тех, кто считает, что

работа имеет наивысший приоритет, и так называемого «материнского» пути – для тех, кто хочет более равномерно распределять свое время между работой и семьей. Хотя многих женщин беспокоит концепция «материнского» пути, так как им кажется, что она может служить для оправдания дискриминации, 82 % из 1000 женщин-профессионалов показали при опросе, что они предпочли бы такой путь карьеры, в котором сочетались бы гибкий график работы, полная рабочая неделя, возможность тратить больше времени на семью, пусть даже и при более медленном продвижении по службе, чем путь, предусматривающий быстрое продвижение по службе в сочетании с жестким графиком работы.

Другая распространенная проблема, с которой сталкиваются работающие женщины, – сексуальные домогательства. Необходимо отметить, что данная проблема касается не только женщин, но и мужчин. Однако количество сексуальных домогательств по отношению к женщинам в несколько раз больше (по крайней мере, в наши дни), чем по отношению к мужчинам, почему мы и не будем останавливаться на втором аспекте проблемы, тем более что политика компаний должна быть во многом идентичной как по отношению к женщинам, так и к мужчинам.

По определению американской комиссии по обеспечению равных возможностей занятости (КРВЗ), сексуальные домогательства представляют собой неспровоцированные сексуальные притязания, попытки добиться благосклонности и другие словесные и физические действия сексуального характера, обращенные на работника, которые оказывают влияние на его (ее) деятельность и дальнейшую карьеру. Исследования показывают, что чаще всего сексуальное домогательство направлено от начальника к подчиненному.

В этике бизнеса выделяют две формы сексуальных домогательств: очевидное требование уступить сексуальному давлению, недвусмысленно связываемое с поощрением или наказанием по работе (в зависимости от ответа жертвы), и менее откровен-

ная форма – создание такой атмосферы, в которой служащие чувствуют себя неуютно из-за скабрёзных шуток, похотливых замечаний или неприличных поз.

Как показывают американские исследования, четыре из десяти женщин сталкиваются на работе с той или иной формой сексуальных домогательств. Однако только 5 % их предавали это огласке. Более того, пять мужчин из десяти признают, что они говорили или делали что-то, что могло быть воспринято коллегами-женщинами как сексуальное домогательство.

В определении того, содержит ли то или иное действие сексуальное домогательство, присутствует большая доля субъективности. Обычно в судебных процессах подобного рода используется критерий «разумной женщины». Если «разумная женщина» может счесть ситуацию неприемлемой, суд признает, что имело место сексуальное домогательство. Другой важный фактор, влияющий на отношение суда, – наличие в компании эффективной процедуры рассмотрения жалоб, которая давала бы служащим возможность выдвигать обвинения, не опасаясь отрицательных последствий. Для борьбы с этим явлением фирмы используют просвещение служащих, проводят специальные семинары и конференции, предупреждают своих служащих об увольнении при выявлении сексуальных домогательств в организации. Фирма может также разработать специальную политику в области предотвращения сексуальных домогательств.

### **Литература**

1. Борисов, В.К. *Этика деловых отношений* : учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФА-М, 2010. – С. 55–57.
2. Кукушин, В.С. *Деловой этикет* : учебное пособие / В.С. Кукушин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс ; М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2010. – С. 112–117.
3. Макаров, Б.В. *Деловой этикет* / Б.В. Макаров, А.В. Непогода. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – С. 137–142.

---

## ГЛАВА 4. ЭТИКА И ЭТИКЕТ В УСТНЫХ ВИДАХ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

### 4.1 Сущность и виды деловой беседы. Подготовка и этапы протекания беседы

#### Сущность и виды деловой беседы

*Деловая беседа* представляет собой форму устного обмена информацией между несколькими людьми, но уже в узком кругу. От собраний и совещаний она отличается не только числом участников, но и более свободным характером проблем, хода и результатов. Официальные решения по итогам бесед принимаются далеко не всегда, однако участники получают информацию для размышлений последующих действий.

Беседы являются важным элементом таких управленческих процедур, как оформление на работу и увольнение сотрудников, прием посетителей, консультирование, деловые переговоры, встречи.

По *характеру* беседы бывают официальными и неофициальными, так называемыми рабочими; по *направленности* – целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими; по *степени свободы* – регламентированными, т. е. осуществляющимися в соответствии с определенными правилами и в предписанной последовательности (например, анкетирование), и не регламентированными, такими как дружеский разговор.

По характеру обсуждаемых вопросов наиболее распространенными считаются следующие виды деловых бесед: *кадровые* (прием на работу, увольнение с работы, перемещения по должности); *дисциплинарные*, связанные с нарушением трудовой дисциплины, уклонением от выполнения служебных обязанностей и т. п.; *организационные*, определяющие технологию выполнения задания; *творческие*, посвященные выработке концепции того или иного проекта, задания и др. Особо следует выделить деловые беседы во время приема посетителей.



Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций:

- 1) взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- 2) совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- 3) контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- 4) поддержание деловых контактов;
- 5) стимулирование деловой активности.

Однако важен не только сугубо прагматический эффект деловой беседы. Во время беседы вы можете получить оперативную деловую информацию. Она способствует расширению интеллектуальных возможностей и активизации коллективного разума ее участников при принятии важных управленческих решений.

В отличие от других форм обмена информацией, беседе свойственна теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. Она создает возможность развития неформальных отношений, без которых в большинстве случаев на практике управленческий процесс оказывается затрудненным.

### **Подготовка беседы**

Подготовка беседы начинается с определения цели, которую в результате необходимо достичь, и в связи с этим – круга обсуждаемых вопросов, в том числе с учетом интересов партнера.

Вторым шагом, если беседа важна и есть в запасе время, является составление предварительного представления о других ее участниках, их служебном положении, политических взглядах, отношениях с окружающими, общественной деятельности и заслугах, любимых или запретных темах для разговоров. Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т. п. Однако относиться к ней нужно осторожно, поскольку на нее могут влиять различные объективные и субъек-

тивные обстоятельства, в частности близость знакомства с теми, о ком идет речь; зависимость или независимость от них; предвзятость или непредвзятость отношений; степень развитости у характеризующих тех же качеств, что и у характеризуемых; обстоятельства, в которых эти качества наблюдались.

Третий шаг состоит в выработке стратегии и плана беседы, а также различных тактических «заготовок», необходимость в которых может возникнуть по ходу дела. План включает схему изложения материала, предопределяющую во многом структуру беседы. В серьезной беседе схемой допускается пользоваться открыто, но насколько близко ей следовать, определяется конкретными обстоятельствами: запасом времени, опытом и проч.

Помимо плана на подготовительном этапе составляется предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и детально проработанных фрагментов, полной формулировки деловых предложений.

Четвертым шагом на подготовительном этапе деловой беседы может быть ее репетиция, сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Репетиции предшествует осмысление материала, запоминание его очередности, отдельных фрагментов текста с такими расчетом, чтобы ими можно было при необходимости свободно оперировать, в том числе воспроизводить по памяти.

Пятый шаг подготовительного этапа заключается в определении и согласовании с партнерами места и времени встречи с учетом его возможного влияния на результат (дома, как известно, и стены помогают). Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, то она может происходить в кабинете руководителя, на рабочем месте подчиненного, в зале заседаний, а также во внеслужебной обстановке, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся в кабинете пригласившего их или в специальной комнате для переговоров.



## Этапы деловой беседы

Основными этапами деловой беседы являются:

- 1) начало беседы;
- 2) информирование партнеров;
- 3) аргументирование выдвигаемых положений;
- 4) принятие решения;
- 5) завершение беседы.

Начало беседы – очень важный этап, и потому им не следует пренебрегать. Задачи этого этапа беседы состоят в следующем:

- установление контакта с собеседником;
- создание благоприятной атмосферы;
- привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

Начальный этап беседы имеет прежде всего психологическое значение. Первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т. е. на его решение выслушивать вас дальше или нет.

Собеседники обычно бывают более внимательны в начале разговора. Именно от первых фраз будет зависеть отношение собеседника к вам и к самой беседе (т. е. создание рабочей атмосферы). По первым фразам складывается впечатление о человеке, а как известно, эффект первого впечатления всегда запоминается очень надолго.

Приведем несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы и проанализируем их.

Так, следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности («Извините, если я помешал...»; «Я бы хотел еще раз услышать...»; «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»), любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику («Давайте с вами быстренько рассмотрим...»; «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»; «А у меня на этот счет другое мнение...»).

Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную по-



зицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, с точки зрения психологии это промах.

Весьма полезно в начале беседы назвать полное имя собеседника и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошее впечатление.

Правильное начало беседы предполагает указание ее цели, название темы и объявление последовательности рассматриваемых вопросов.

В некоторых случаях бывает очень полезен элемент внезапности, представляющий собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

Существенное значение имеет и ритм беседы. Надо пытаться повышать его интенсивность по мере приближения к концу. При этом следует уделить особое внимание ключевым вопросам.

Существует множество приемов начать беседу. Однако все их разнообразие можно свести к следующим.

1. Прием снятия напряженности способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько теплых слов, и отчужденность начнет быстро исчезать. Шутка, которая вызывает улыбки или смех присутствующих, также помогает разрядить напряженность.

2. Прием «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях также можно с успехом использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. Прием стимулирования игры воображения предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться.

4. Прием прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит

следующим образом: вкратце сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к теме беседы. Этот прием в основном используется для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например в общении начальника с подчиненным.

Очень важно помнить о личном подходе к беседе. Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого «Вы-подхода». «Вы-подход» – это умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе следующие вопросы: что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника? Как бы мы реагировали на его месте? Это первые шаги в направлении «Вы-подхода». Мы даем собеседнику почувствовать, что уважаем его и ценим как специалиста.

Следующий основной этап деловой беседы – информирование присутствующих, т. е. передача сведений, с которыми вы хотите их познакомить. Такая передача должна быть точной, ясной (отсутствие двусмысленности, путаницы, недосказанности), профессионально правильной и по возможности наглядной (наличие общеизвестных ассоциаций и параллелей, использование наглядных пособий). При этом всегда, когда это возможно, следует сообщать присутствующим источники вашей информации и указывать на их надежность.

Особое внимание необходимо уделять краткости изложения и не забывать о временных рамках беседы. Вольтер говорил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все».

Во время беседы рекомендуется по возможности чаще обращаться к собеседнику с вопросами. Личное влияние в деловых отношениях имеет очень большое значение.

Задавая вопросы присутствующим, мы пытаемся поставить себя на их место и задумываемся над тем, что может их интересовать, с чем бы они согласились, а с чем – нет.

Вопросов собеседников бояться не надо, так как они полезны для ведения беседы и позволяют:

- направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и пожеланиям;
- перехватить и удержать инициативу в беседе;
- активизировать собеседника, чтобы от монолога перейти к гораздо более эффективному с точки зрения передачи информации диалогу;
- собеседнику проявить себя, показать, что он знает, и самому предоставить нужную вам информацию.

Последний этап беседы – ее завершение. Успешно завершить беседу – значит достигнуть заранее намеченных ее целей. На этом этапе решаются следующие задачи:

- достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;
- составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

Любая деловая беседа имеет подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу – фазу принятия решений? Практика показывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью выражений: «Давайте подведем итоги»; «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

А когда следует произносить слова, указывающие на завершение беседы? Это зависит от наличия хотя бы одного из условий, при которых беседу можно завершить: 1) если вы с помощью информативных и контрольных вопросов направили беседу к нуж-

ной цели; 2) если вы привели убедительные для собеседника аргументы; 3) если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлетворяющие собеседника ответы; 4) если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника; 5) если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Когда эти условия выполнены, необязательно подталкивать собеседника к действиям, наоборот, он сам может предложить ускорить принятие решения.

Вот типичные вопросы собеседника, свидетельствующие о завершении беседы, когда решение уже принято: «А вы будете участвовать в...»; «Уверены ли вы, что мы вовремя это осуществим?»; «Когда можно начать работу?»; «Как обстоят дела со сроками?».

Другим признаком, свидетельствующим о том, что близится конец беседы, является изменение поведения собеседника: 1) он в расслабленном состоянии наклоняется вперед с выражением заинтересованности или, наоборот, разводит или сжимает руки; 2) он проявляет знаки дружеского отношения; 3) он слушает вас с выражением одобрения, иногда кивая головой; 4) он снова перелистывает ваш проект, просматривая имеющиеся в нем данные.

### **Принципы ведения деловой беседы**

Подводя итог всему вышеизложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы, а также напомним наиболее важные практические рекомендации по повышению эффективности ее проведения.

**Первый принцип** – привлечь внимание собеседника (начало беседы). Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить?

**Второй принцип** – вы должны заинтересовать собеседника (передача информации). Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что он будет с вниманием слушать вас.

**Третий принцип** – детальное обоснование (аргументация), заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить

собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу.

**Четвертый принцип** – выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника (парирование замечаний). Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своей фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания.

**Пятый принцип** (основной) – преобразование интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения).

### **Рекомендации по повышению эффективности беседы**

Что касается практических рекомендаций, позволяющих существенно повысить эффективность проведения деловой беседы, то они заключаются в следующем:

1) внимательно выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием собеседника – это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость;

2) никогда не пренебрегайте предубеждениями собеседника;

3) избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста доклада, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей терминов. При любой неясности спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

4) уважайте своего собеседника, будьте вежливы, дружески настроены, тактичны и дипломатичны. Помните, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказа, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

5) если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы поднимается. Не драматизируйте ситуацию, если собеседник дает волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек всегда сохраняет твердость;

6) всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учитывайте его внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями.

Существуют определенные правила этикета, которых целесообразно придерживаться при ведении деловых бесед.

- Никогда не нужно с горячностью и нетерпением нападать на иной взгляд на проблему.

- Высказывая свое мнение, не отстаивайте его упорно, горячаясь, повышая голос: спокойствие и твердость в интонациях действуют более убедительно.

- Достигайте изящества в разговоре через ясность, точность, сжатость высказываемых вслух доводов и соображений. Выяснив свою и противоположную точки зрения, следует остановиться, не продолжать часто бесполезные словопрения.

- Всегда сохраняйте в разговоре самообладание, хорошее расположение духа, благожелательность. В разговорах необходимо избегать серьезной полемики. Даже если есть уверенность в своей правоте, ради сохранения взаимопользных контактов, дружбы, деловых отношений нужно добровольно уступить, когда видно, что разговор может перерасти в спор. Нужно помнить, что за спором идет ссора, за ссорой – вражда, за враждой – проигрыш обеих противостоящих сторон. Но если спорить, то нужно стараться четко формулировать свои мысли и уметь доказывать их. Крича с пеной у рта – ничего никому не докажешь. В самом жарком споре надо стараться сохранять уважение к собеседнику.

- Ни при каких обстоятельствах не перебивать говорящего и лишь в крайнем случае можно сделать замечание в максимально вежливой форме.

- Воспитанный человек, прервав беседу при появлении нового посетителя, не продолжит рассказ, прежде чем не ознакомит пришедшего вкратце с тем, что было сказано до его прихода.
- Нужно избегать в беседах поддерживания злословия в адрес отсутствующих.
- Не говорите ничего такого, что самому было бы неприятно выслушивать от других.
- Никогда не касайтесь в разговоре предметов, о которых не имеете достаточно ясного представления.
- Упомянув в беседе третьих лиц, желательно называть их по имени-отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии. Чтобы вас не сочли скучным и невоспитанным, не говорите с чужими людьми о поступках своих родных или о своих несчастьях.
- Считается неучтивым заставлять собеседника повторять сказанное под предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей.
- Считается нетактичным высказывать удивление, когда неожиданно обнаруживается талант, способности у человека. Это равносильно высказыванию: «Возможно ли, чтобы такая ничтожная личность была одарена таким талантом».
- Образованный культурный человек избегает хвастать своими знаниями, напротив, он старается снизить до уровня развития своих слушателей.
- Не следует хвастать интимным знакомством с людьми, занимающими высокое положение.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

#### **Литература**

1. Борисов, В.К. Этика деловых отношений : учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФА-М, 2010. – С. 80–87.
2. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юрист, 1998. – С. 336–338.

3. Павлова, Л.Г. Основы делового общения : учебное пособие / Л.Г. Павлова ; под ред. Л.А. Введенской. –2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – С. 261.

## **4.2 Основные правила и тактика ведения переговоров**

### **Правила ведения переговоров**

Создание желаемой обстановки для переговоров в значительной степени определяется той средой, в которой они проходят. Существует множество обстоятельств, на первый взгляд незначительных, учет которых позволяет, во-первых, создать требуемую обстановку и, во-вторых, скрыто накапливать психологические преимущества над партнером. Многие из этих преимуществ действуют на подсознание партнера, в результате чего возникает аттракция (от лат. *attrahere* – привлечение, притяжение).

Обстоятельства, закономерности и правила скрытого управления, о которых пойдет речь ниже, являются универсальными. Справедливы они не только для переговоров делегаций, но и для делового разговора двух партнеров, безотносительно к тому – о «своих» или об иностранных партнерах идет речь. Необходимо знать, что:

- Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому назвать время встречи следует предложить партнерам. При таком способе действия, во-первых, больше вероятность, что предложение о встрече не будет отклонено. Во-вторых, с первых слов проявляется уважение к партнеру.

- Некоторые деловые люди считают, что идти на уступки с самого начала, значит показать свою слабость. Однако в практике менеджмента укоренилось противоположное убеждение: идти на небольшие уступки считается признаком хорошего тона, гибкости, уважительного отношения к партнеру. Последующее упор-



ство в отстаивании своих интересов будет воспринято тогда не как проявление упрямства и эгоизма, а как вынужденный шаг.

- Более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому численность делегаций регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций. Число участников согласовывается предварительно. Отклонения от правила паритета возможны ввиду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров.

- Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то уменьшают количество переговаривающихся. Наибольшая вероятность заключения договора (при прочих равных условиях) – переговоры «тет-а-тет». Правда, при этом существует риск, что какие-то моменты в договоренности могут быть упущены. Так что приходится взвешивать, выбирать. Нужно учесть еще и то, что более многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

- Лучше всего проводить переговоры на своей территории или на нейтральной. Встреча в зарубежной стране невыгодна, так как сокращается доступ к информации и увеличиваются стрессы и затраты, связанные с поездкой. Встреча у себя дома позволяет контролировать ситуацию.

- Определенное психологическое преимущество в переговорах имеет принимающая сторона – «дома и стены помогают». Кроме вышесказанного, в ее арсенале есть и такое средство, как предложение чая, кофе. В затруднительных ситуациях в переговорах это предложение, расслабляя оппонентов, помогает преодолеть возникшие препятствия, улучшает общую атмосферу. Предложение «Чай, кофе?» не является, вообще говоря, обязанностью хозяев, поэтому и воспринимается как проявление расположения. По деловому этикету это входит в их обязанности только в случае, если переговоры затягиваются. Разносят чай (кофе) вначале гостям, начиная с их руководителя, затем – в том же порядке – своим.

• Продуктивной работе мысли более способствуют жесткие стулья (обратите внимание, что, например, шахматисты пользуются только жесткими стульями, хотя играют по 5 и более часов). Мягкие кресла расслабляют сначала тело, а затем и мозги. Хотите сделать партнеров более податливыми – усадите их в мягкие кресла. Ваше преимущество будет большим, если кресла глубокие, низкие. Вы будете выше партнера в пространстве, и это подсознательно воспринимается как более сильная позиция.

• Если большинство членов делегации одного пола, то наличие в ее составе внешне привлекательных лиц другого пола повышает имидж членов делегации.

• Гости, сидящие спиной к двери, чувствуют себя некомфортно. Поэтому, если вы хотите, чтобы гости чувствовали себя «как дома», усадите их так, чтобы они видели дверь (так и положено по этике). Если же цель – создать им дискомфорт – посадите спиной к двери.

• При встрече с глазу на глаз располагаться предпочтительнее под углом. Установлено, что при прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга. Чем острее между вами угол, тем легче договориться. Оптимально сесть рядом (если позволяют обстоятельства). Если же задача – спровоцировать конфликт, то садитесь прямо напротив оппонента. Не случайно слово «противостояние» имеет два смысла: «расположение напротив друг друга» и «конфликт». Второе значение, как известно, используется чаще.

• Если хотите подчеркнуть уважение к партнеру, садитесь слева от него (по этике место справа является более почетным). Если хотите создать ему дискомфорт – садитесь справа. Вам будет удобнее говорить, чем ему. Дело здесь в нашей физиологии: говорящему несколько удобнее поворачивать голову влево, нежели вправо. (Поэтому трибуны никогда не ставят в правом углу сцены, так как говорящие обычно смотрят перед собой или чуть левее; последнее не относится к профессиональным ораторам, обученным уделять внимание каждой части зала.)

• Традиционно в ходе переговоров представители двух сторон сидят лицом друг к другу, чаще всего на противоположных сторонах стола для совещаний. К сожалению, такое размещение максимально увеличивает противоборство. Расположение под углом, наоборот, способствует сотрудничеству. Если участники переговоров рассматривают этот процесс как поиск решений, выгодных для обеих сторон, физическое размещение должно способствовать сотрудничеству, а не порождать борьбу. В качестве альтернативы столу переговоров участники с обеих сторон могут разместиться по одну сторону стола, «лицом к проблеме», изображенной на плакатах или демонстрируемой на экране. Так они будут сражаться с проблемой, а не друг с другом. Японцы, располагая всю относящуюся к переговорам информацию на стенах, создают такую обстановку, что все участвующие в переговорах стороны «видят проблему». Выступающие по очереди выходят к демонстрируемому материалу.

Психологический аспект следует учитывать и при рассадке участников деловых бесед. В рабочих кабинетах столы часто ставятся буквой «Т». Чем выше положение руководителя, тем больше размеры этой «буквы». Посетителю предлагают сесть за стол, во главе которого находится хозяин помещения. Сразу проявляется отношение доминирования со стороны хозяина. Если этого хотят избежать, для участников разговора находят равноценные места, например у «подножия» буквы «Т» или за отдельным столом. Форма стола влияет на характер переговоров. Круглый стол подразумевает равноправие участников, свободный обмен мнениями и взглядами. Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неформальный, неофициальный характер. Если в ходе беседы хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым настраивает беседу на дружеский тон.

### **Тактика ведения переговоров**

Основная задача переговоров в тактическом плане – убедить собеседника, заставить его захотеть сделать то, что вам

нужно. При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены. Но и слишком серьезная и официальная манера проведения переговоров не способствует успеху.

**Ни при каких обстоятельствах не стоит стремиться к достижению односторонних выгод для себя.** Тот, кто ищет для себя слишком большую выгоду, рискует попасть в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров.

Даже самые искусно подготовленные деловые предложения не могут уменьшить значения психологических факторов на переговорах.

Прежде всего **необходимо заинтересовать партнера своим предложением.** При этом ни в коем случае не начинайте свою речь с извинений типа «Я не оратор...», «Я не специалист...» и т. д. – у партнера может возникнуть сомнение, стоит ли дальше вас слушать. Нужно так повести разговор, чтобы ваш партнер сам высказал то, что вы хотели бы услышать от него. Для этого надо встать на его точку зрения и попробовать увидеть вещи под его углом зрения.

Поскольку в каждом человеке заложено желание получить признание собственной ценности, необходимо тактично подчеркнуть какие-то качества вашего собеседника, искренне похвалить его.

Один из важных принципов переговоров – **исключительное внимание к партнеру.** Если вы покажете ему, что вы заинтересованный слушатель, это самый приятный комплимент. Любой собеседник на переговорах будет доволен присутствием терпеливого и сочувствующего ему слушателя, который молча слушает, пока партнер выскажет все свои проблемы и исчерпает все эмоции.

Еще лучше сопровождать речь партнера репликами типа «Да!», «Понимаю вас...», «Это интересно...», «Приятно это слышать...» и т. д. Такая реакция является приглашением высказать-

ся свободно и непринужденно. Она помогает выразить одобрение, интерес и понимание. Можно проявить стремление получить дополнительные факты и прояснить позицию партнера: «Пожалуйста, уточните это...», «Не повторите ли еще раз?», «Не объясните ли вы это?». Помогают сближению такие фразы: «Как я понял вас...», «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь...», «Другими словами, вы считаете...» и т. д.

**Когда переговоры зашли в тупик, не стоит смешивать личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок.** В любых переговорах, где вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, необходимо гнать от себя мысль об «уничтожении» противника. Вашим «противником» должна быть ситуация и вытекающая из нее проблема, а не сидящий напротив партнер.

Ошибаться могут все. Однако, обвиняя, мы вредим делу намного больше, чем когда тактично указываем на ошибки. Сказать человеку, что он неправ, можно и взглядом, и жестом, и тоном, причем так же красноречиво, как и словом. Но при этом можно унизить чувство собственного достоинства, гордости партнера, а это недопустимо. Если вы скажете человеку: «Вы неправы, и я сейчас докажу это», вы как бы говорите: «Я умнее вас». Лучше сказать по-другому: «Я думаю иначе. Но, конечно, и я могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня поправите, если я в чем-то буду неправ». Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы избежите затруднительного положения.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил «да», и удерживать его насколько возможно от слова «нет». Если человек сказал «нет», его самолюбие требует, чтобы он оставался верен сказанному; ему нужно время почувствовать, что его «нет» было неразумным.

Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде. Как правило, здесь позиции совпадают. Или можно задать вопрос, заранее зная

утвердительный ответ. Например: «Вы устроились в гостинице „Космос“?» (если это точно известно). И получите необходимое «да». Это облегчает контакт при переходе к деловой части беседы.

Вы сами также не торопитесь отвечать на предложение партнера «нет». Лучше ответьте: «Да, но я хочу, чтобы попутно соблюдалось...» (здесь вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: **«Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других»**. Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнестись к ним с пониманием, с искренним сочувствием – это важное условие делового сотрудничества предпринимателей.

Следует избегать таких высказываний: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...» и т. д.

**Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности.** Это может вызвать только раздражение. Вам следует очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа «Это абсолютно неверно» или «Вы заблуждаетесь» убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, ведет к прекращению переговоров.

Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Д. Карнеги вообще против критики, так как, по его мнению, она не только не дает ощущаемого результата, но и усугубляет ситуацию. Критика вызывает противодействие, создает конфликт, приводит к стрессовому состоянию собеседников. Но опыт свидетельствует, что и при общении деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае **критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями.** При этом рекомендуется вначале указать на положитель-

ные стороны сотрудничества с партнером. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинство критикуемого.

Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, здесь надо использовать все, чтобы ее разрядить. Так, один из предпринимателей, ведя переговоры с очень эмоциональными и не сдержанными на язык партнерами, стал отправляться на встречи с ними с очаровательной референткой. Расчет оказался точным: женское присутствие автоматически исключило острые перепадки деловых мужчин.

Остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, лучше не шутить. Хорошо бы вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло кислое или обиженное выражение. Самая лучшая реакция – ответить такой же шуткой. Но если вы не в состоянии это сделать, выход есть: посмеяться над собой вместе со всеми, и чем громче, тем лучше. Полезно запомнить прекрасные слова из мюзикла «Проснись и пой»: «Пусть капризен успех, он выбирает из тех, кто может первым посмеяться над собой».

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит – ведь она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров.

### **Психологические аспекты переговорного процесса**

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах.

Одним из условий успешных переговоров является *четкая, конкретная речь участников, уверенный тон*.

Однако не всю информацию можно выразить словами. Они дополняются другими средствами общения – невербальными (нер-

чевыми). Это *выражение лица, походка, пожатие рук, поза и жесты*. Опытный человек может почерпнуть очень много, наблюдая за своим собеседником. К примеру, уклонение от зрительного контакта, отведенный в сторону взгляд или опущенные глаза свидетельствуют о том, что человек озабочен, ситуация его сложная и болезненная. Выражение глаз, однако, может означать и другое. Так, например, ведут себя люди, которым нужно представить кому-то трудную проблему, поставить сложный вопрос или сильно озадачить. Распознать смысл невербальных знаков можно только в конкретной ситуации.

Во время переговоров можно наблюдать самый широкий спектр выражений лица: на одном полюсе – агрессивно-жесткий человек, который смотрит на переговоры как на место, где нужно «сделать или умереть». Такой обычно смотрит вам прямо в глаза, его глаза широко открыты, губы твердо сжаты, брови нахмурены, он говорит сквозь зубы, почти не двигая губами. На другом полюсе – человек с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легкой завуалированной улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без единой складки на лбу. Это скорее всего способный и контактный человек, верящий в то, что сотрудничество – динамичный процесс.

В практике делового взаимодействия выделяют три группы знаков несловесной связи.

### **Знаки одобрения действий партнера:**

- оживленный, заинтересованный взгляд, раскрепощенность позы. Партнер как бы подается навстречу собеседнику, расстегивает пиджак, чуть наклоняет голову;
- раскрытые и развернутые в сторону собеседника ладони рук. Непроизвольные, чуть заметные кивки головой. Легкое прикосновение к руке или плечу партнера, сопровождающее одобрительную реплику;
- теплый, уважительный тон речи.



### **Оценочные жесты и позы:**

- задумчивое (размышляющее) выражение лица, сопровождаемое характерным положением ладони у щеки свидетельствует о том, что собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на какой-то проблеме;
- партнер сознательно отводит глаза от собеседника. Это жест досады или недовольства. Партнер боится быть уличенным в своих сомнениях;
- покусывание дужки оправы или протирание стекол очков. Это как бы «тайм-аут» собеседника для анализам идей или предложений.

### **Жесты и позы защиты:**

- холодный, чуть прищуренный взгляд, искусственная улыбка. Такое выражение лица говорит, что ваш собеседник «на пределе» и, если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, может произойти срыв;
- руки, скрещенные на груди, с пальцами, как бы впившимися в бицепсы. Такая поза свидетельствует о неприятии партнером вашей позиции по обсуждаемому вопросу. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прервать вас. Этот прием используется, когда собеседники остро полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции. Поза скрещенных рук нередко сопровождается нетерпеливым взглядом, покачиванием головы, резкими жестами. В таких случаях лучше замедлить свою речь и движения, как бы предлагая партнеру последовать вашему примеру;
- приподнятые плечи и опущенная голова («набычиться»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т. д.). Она может говорить о том, что ваш собеседник обижен, оскорблен вашими словами. Постарайтесь переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его претензий к вам.

Жизнь требует от ведущего переговоры применения общих знаний к конкретной ситуации. Одна ситуация может играть ключевую роль в переговорах внутри организации, например, между директорами и представителями органа самоуправления, другая – в торговой деятельности. Здесь мы приведем некоторые сведения об этом.

### **Как трактовать невербальное поведение:**

- Руки сцеплены на груди – оборонительная позиция. Вывод: переговоры не завершать.

- Легкое постукивание по столу – нетерпение. Вывод: переговоры следует закончить.

- Молитвенно сложенные ладони, пальцы слегка расставлены – чувство превосходства, собеседник считает, что он хитрее. Вывод: удостовериться, что нет подвоха, возможно, переговоры прекратить.

- Собеседник потирает глаза – недоверие. Вывод: подумать.

- Грызет ногти – неуверенность, страх. Вывод: условия принимает, но не удовлетворен.

- Легкий наклон головы вбок – спокойствие, удовлетворение.

Вывод: переговоры можно заканчивать.

Обратите внимание и на позу, которая тоже может быть очень красноречивой. Очень трудно вести деловой разговор с человеком, у которого насуплены брови, наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, зажатые в кулаки или сцепленные пальцы.

Следите внимательно за своими действиями. Вы проявите свою нервозность, страх, неуверенность, если станете дергать скатерть или скручивать галстук, или поигрывать авторучкой. Если вы не можете без каких-либо движений, попытайтесь под каким-либо предлогом делать заметки в блокноте.

Темные очки также не способствуют успеху переговоров. Из сказанного выше следует, что **необходимо научиться управлять своими движениями и мимикой во время деловых встреч**. Во всяком случае, лидеры мирового бизнеса, политические лидеры относятся к этому с большим вниманием.

В заключение приведем **шесть основных психологических элементов, соблюдение которых в процессе переговоров обязательно для обеих сторон.**

- *Рациональность.* Необходимо вести себя рационально, если даже другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

- *Понимание.* Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

- *Общение.* Если даже противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

- *Достоверность.* Не давайте ложной информации, если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими странами.

- *Избегайте поучительного тона.* Не старайтесь поучать партнера. Будьте открыты для его аргументов и постарайтесь в свою очередь убедить его.

- *Принятие.* Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Ведение переговоров подобно пробиванию туннеля с обеих сторон. Желаем вам встретиться с достойным партнером.

### **Литература**

1. Тридцать главных правил делового этикета / авт.-сост. Т.И. Ревяко. – Москва : АСТ ; Минск : Харвест, 2009. – С. 79–89.

## **4.3 Технология проведения делового совещания**

Важную роль в служебной деятельности играют деловые совещания. Специалисты по управлению определяют совещание как форму организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Совещания проводятся, когда необходимо принять коллективное решение по какому-либо вопросу, разделить ответственность за решение данной проблемы, согласовать интересы всех структурных подразделений организации, учесть мнения различных групп работников, обсудить разные варианты решения проблемы, дать возможность сотрудникам лучше узнать друг друга и т. д.

Как считают специалисты, эффективность собраний и совещаний невелика, поскольку они требуют значительных затрат времени и средств, отвлекают от текущих дел множество специалистов, но не всегда сопряжены с конкретной отдачей. Так, 30–40 % совещаний не обусловлены производственной необходимостью, или на них рассматриваются вопросы, не требующие коллегиального решения. Иногда же они вообще созываются из-за перестраховки. Поэтому бытует в немалой степени оправданное мнение, что лучшими из них являются те, которые вообще не надо проводить. Тем не менее они необходимы, если нужно:

- сделать важное сообщение, которое может породить вопросы, требующие обсуждения;
- добиться согласованного решения принципиальной проблемы; получить одобрение тех или иных действий;
- проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы;
- публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию или слух.

Но и в этих случаях по возможности лучше обмениваться мнениями заочно, например по телефону, или принять единоличное решение.

К любому серьезному собранию или совещанию нужно тщательно готовиться за несколько недель: проанализировать необходимые материалы, составить повестку дня и список участников, найти удобное помещение. Если это не сделано, мероприятие проводить нельзя. Повестка дня заранее доводится до всех участ-

ников, а при необходимости с ними согласовывается, уточняется, корректируется и в окончательном варианте раздается им перед началом.

Круг участников собрания (совещания) стараются сделать максимально узким. Приглашаются только те люди, без которых вообще нельзя обойтись: непосредственно затрагиваемые принимаемыми решениями, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действия в ситуациях, аналогичных обсуждаемой.

Если кандидатов набирается слишком много, целесообразно пригласить представителей, поскольку мероприятие может оказаться неуправляемым и не принести ожидаемых результатов.

В начале совещания необходимо ознакомить собравшихся с его целями, предметом, основными вопросами, предложить порядок проведения, оговорить условия работы. Собрание или совещание назначаются в срок, удобный для большинства участников, как правило, во второй половине дня, что обусловлено чисто практическим подходом: с утра люди обычно занимаются важными и срочными делами, в основном заканчивая их к обеду, а после завершения мероприятия они из-за возбуждения вряд ли смогут продолжать нормальную работу, и их лучше отпустить домой. С утра проводятся лишь оперативки.

При проведении собраний и совещаний необходимо строго придерживаться регламента, который должен быть известен заранее и сообщать об имеющемся резерве времени. Мероприятие должно начинаться в точно назначенный срок, без ожидания опаздывающих, и, если не случается непредвиденных событий, закончиться в предусмотренное время. Такой подход желателен и к производственным оперативкам, где происходит заслушивание кратких сообщений о текущих делах, информирование о принятых руководством решениях, коллективное инструктирование и проч.



Оптимальная длительность оперативки 20–40 минут (ее целесообразно проводить 2–3 раза в неделю); проблемного совещания с насыщенной повесткой – 1,5–2 часа, а обсуждения сложного вопроса в его рамках – 40–45 минут. Ограничение продолжительности такого рода мероприятий, за исключением чрезвычайных случаев, обусловлено тем, что уже через 30–40 минут работы у их участников начинает ослабевать внимание; через 70–80 минут появляется физическая усталость; через 80–90 минут развивается «отрицательная активность» – начинаются разговоры и занятие посторонними делами; через 2 часа непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее разойтись. В то же время через 30–40 минут отвлечения внимание вновь автоматически включается.

На практике лучше решить за одно совещание больше вопросов, так как в совокупности на это уйдет меньше времени, обеспечивается четкий ритм работы, люди меньше отвлекаются от темы.

Следует иметь в виду, что на характер взаимодействия в процессе совещания большое влияние оказывают особенности группового поведения людей, сбалансированность их личных и общественных интересов. Так, психологи отмечают ряд серьезных преимуществ решений, принимаемых малыми группами. Например.

*Высокое качество решений.* Групповое решение лучше индивидуального, так как группа, как правило, обладает большим объемом соответствующих знаний и опыта. Это особенно важно, когда никто из работников организации не является общепризнанным специалистом в данной области.

*Согласие.* Подчиненные, вовлеченные в процесс принятия решений, обычно соглашались с этими решениями с большей готовностью, чем в тех случаях, когда решения просто спускаются сверху. От сотрудников, собранных для обсуждения вопроса или проблемы, можно ожидать большего понимания вносимых идей и активного вклада в достижение приемлемого решения.

*Исполнение.* Когда индивидуумы участвуют в анализе проблемы и выработке решения по ней, то оно выполняется ими с большей исполнительностью и эффективностью.

*Статус.* Участие в принятии ответственного решения формирует у членов группы чувство повышения собственного статуса и общественного признания, что способствует усилению эффективности руководства.

Однако организаторы совещаний должны учитывать и возможные недостатки решений, принимаемых малыми группами. Прежде всего это *неопределенность персональной ответственности* за те решения, которые принимаются. «У успеха тысячи отцов, у неудачи – ни одного». Это высказывание вполне можно отнести к малым группам. Если усилия группы привели к успеху, каждый ее участник приписывает его себе. Если результаты работы группы неудовлетворительны, люди стараются дистанцироваться от них.

По мнению исследователей, одним из существенных недостатков является и *чрезмерный конформизм* (изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы). Отмечаются типичные проявления этого явления:

1. В группе доминирует один человек, а другие уступают ему, чтобы ускорить принятие решения или избежать конфликта. Иногда группа воспринимает какого-либо своего члена как более знающего, чем на самом деле, поэтому соглашается с его мнением. Менее общительные члены группы стесняются высказываться, особенно в присутствии руководителя.

2. В отдельных случаях группа занимает по конкретному вопросу более рискованную позицию, чем это сделал бы отдельный индивид. В других случаях группа склоняется к более осторожной позиции. Такая групповая поляризация зависит от решаемого вопроса и характера членов группы.

3. Чем чаще члены группы собираются или взаимодействуют, тем выше давление группы, направленное на подчинение каждо-

го члена группы. Именно это давление и гарантирует согласованность. Но чем выше конформизм, тем ниже вероятность получить выгоды от знаний каждого члена группы.

Кроме того, следует помнить, что в ходе совещания циркулируют разнообразные информационные потоки, которые перекрещиваются, сталкиваются, протекают параллельно. Обсуждение вопроса порой теряет главное направление, разговор переключается на посторонние темы. На второстепенные пункты повестки дня иногда тратится слишком много времени, в результате чего рассмотрение основной проблемы комкается, проводится наспех и т. д. Плохо подготовленное и неумело проведенное совещание нередко приводит к ошибочным решениям, может нанести большой вред организации, обернуться бесполезной тратой времени и неоправданными материальными издержками.

### Типы совещаний

В литературе по деловому общению приводятся различные **классификации совещаний** по разным основаниям. Так, по *характеру проведения* они делятся на следующие типы:

- **диктаторские** – главную роль играет руководитель; участники имеют право только задавать вопросы, но не высказывать собственные мнения; дискуссий нет;
- **автократические** – разновидность диктаторских совещаний; руководитель задает вопросы участникам и выслушивает их ответы; мнения приглашенных не обсуждаются;
- **сегрегативные** (от лат. *segregatio* – отделение) – в обсуждении доклада принимают участие только те, кто назначен руководителем; лица, лишенные возможности высказаться, порой испытывают недоброжелательное отношение к председательствующему и к тем, кому было предоставлено слово;
- **дискуссионные** – происходит свободный обмен мнениями и выработка общего решения, которое может приниматься голосованием с последующим утверждением руководителем: после



такого обсуждения руководитель нередко принимает решение без голосования с учетом высказанных мнений и предложений;

- **свободные** – проводятся без четко сформулированной повестки дня; представляют собой свободный обмен мнениями; принятие решения не обязательно.

В зависимости от *управленческих функций* различают совещания: по **планированию** (обсуждаются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности организации); по **мотивации труда** (рассматриваются проблемы качества деятельности сотрудников, вопросы удовлетворенности персонала, моральное и материальное стимулирование, вопросы дисциплины и др.); по **внутриструктурной организации** (обсуждаются вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, вопросы ответственности и т. п.); по **контролю за деятельностью работников** (обсуждаются результаты той или иной деятельности, достижение поставленных целей, проблемы срывов заданий, вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами и пр.) и др.

По *тематике* совещания бывают **административные, технические, кадровые, финансовые, технологические** и т. д.

В качестве основания классификации служат *цели и задачи* совещания. По этому признаку совещания подразделяются на проблемные, инструктивные и оперативные (диспетчерские).

**Проблемное** совещание проводится для того, чтобы найти оптимальное решение обсуждаемых вопросов. На таком совещании, как правило, слушается доклад (может быть и содоклад), задаются вопросы по докладу, проводится его обсуждение и вырабатывается общее решение, которое принимается голосованием. Доклад может быть представлен участникам совещания в письменном виде заранее. Тогда докладчик сразу отвечает на поставленные вопросы.

Инструктивное совещание созывается с целью доведения до подчиненных распоряжений вышестоящих органов для их оперативного исполнения. На этих совещаниях конкретизируются отдельные положения документа, разъясняются возникающие вопросы, назначаются сроки выполнения заданий, обсуждаются пути и средства их реализации, определяются исполнители.

**Оперативное** (диспетчерское) позволяет получить информацию снизу вверх о положении в организации. Участники совещания докладывают руководству, как обстоят дела на местах, какие есть проблемы, что требуется для их разрешения и т. п. В последнее время руководители предпочитают собирать информацию иными методами и давать задания подчиненным, не созывая совещания.

### **Обязанности руководителя совещания**

Эффективность совещания во многом зависит от того, насколько тщательно оно было подготовлено. Подготовка предполагает следующие действия: определение темы и цели совещания; формулирование повестки дня; назначение даты и времени проведения; формирование состава участников; назначение основного докладчика; подготовка помещения; организация пространственной среды (рассаживание участников таким образом, чтобы они хорошо видели друг друга, имели возможность наблюдать за мимикой, жестами и движениями партнеров); определение длительности проведения совещания (оптимальное время – 1,5 часа); разработка необходимых документов и материалов; проверка технических средств и т. д.

Приступая к подготовке совещания, следует вспомнить хорошее правило, сформулированное опытными управленцами: «Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить не надо!». Совещание должно проводиться только тогда, когда оно действительно необходимо, когда иные пути решения проблемы являются менее эффективными.

Приглашать на совещание нужно тех сотрудников, без которых нельзя обойтись, т. е. располагающих соответствующими специальными знаниями, имеющих опыт решения аналогичных проблем, исполняющих решение, ответственных за надлежащее исполнение и др.

Важную роль в совещании играет руководитель. Он должен начать совещание в указанное время. Во вступительном слове ему необходимо четко сформулировать цель настоящего совещания, уточнить повестку дня, обозначить круг обсуждаемых проблем, договориться о регламенте. Ведущему следует представить всем новых неизвестных участников совещания.

Главная задача руководителя совещания – регулировать ход обсуждения вопросов, внесенных в повестку дня. Ему следует прерывать выступления не по существу, требовать соблюдения регламента, обоснованности суждений, конструктивности критики, корректности высказываний и т. п.

Целесообразно периодически подытоживать прозвучавшие суждения; четко формулировать задачи, которые еще предстоит решать; выяснять недоразумения, возникающие между участниками совещания.

Важно втянуть в активный обмен мнениями всех присутствующих. С этой целью необходимо стимулировать вопросами застенчивых людей, не разрешать говорить только тем, кто склонен к доминированию, переключать внимание с одного аспекта проблемы на другой.

Ведущему нужно выбрать правильный тон ведения разговора, быть позитивно настроенным к собравшимся, беспристрастным и объективным в оценках, сохранять выдержку и самообладание.

Руководитель обязан прилагать усилия, чтобы вовремя закончить совещание. Подводя итоги обсуждения, ему следует обобщить все сказанное, сделать выводы, сформулировать принятое решение, назвать, кому, что и в какие сроки поручено выполнить; поблагодарить всех за участие в работе совещания.

В теории и практике делового общения выработаны различные **методики ведения**, которые необходимо знать руководителю и использовать в своей деятельности в зависимости от поставленных целей и задач, а также состава участников. Достаточно полное описание этих методик дается в книге американских специалистов Дж. М. Лэйхиффа и Дж. М. Пенроуза «Бизнес-коммуникации». Приведем некоторые из этих методик.

**Методика номинальной группы.** Эта методика используется в группах, в которых имеются индивидуумы с сильным характером, подавляющие других участников совещания, или люди, которые отвлекают всех посторонними разговорами. Методика состоит из трех стадий анализа возможных причин существования проблемы.

На первой стадии собранных участников совещания просят не разговаривать друг с другом. Отсюда термин «номинальная группа», вербальное взаимодействие между ее членами не разрешено. Каждого присутствующего просят написать на листе бумаги основные с его точки зрения причины рассматриваемой проблемы.

На второй стадии руководитель просит каждого по очереди прочесть вслух одну из записанных им причин. Во время чтения ведущий делает записи на доске. Затем руководитель предлагает участникам привести вторую причину и т. д., пока не будут опрошены все члены группы. Каждая предлагаемая причина заносится в список руководителя только один раз.

На заключительной стадии все внимательно изучают перечень руководителя и ранжируют причины проблемы. Когда их много, закрытым ранжированием выбирают пять самых веских. Итоги ранжирования собирают и обобщают. Такая процедура способствует выявлению самых серьезных причин обсуждаемой проблемы.

Основные преимущества номинальной группы состоят в следующем:

- Каждый член группы имеет равное влияние.
- Идеи всеми воспринимаются с большей готовностью.

- Члены группы могут быть незнакомы, что не влияет на продуктивность их работы.

- Исключается предварительная оценка идей.
- Более эффективно используется время.

**Мозговой штурм** (брейнсторминг). Это известная методика для выработки творческих решений по широкому кругу проблем.

Руководитель группы ставит проблему. Помощники записывают предлагаемые решения сразу, как только их высказывают члены группы. Главная задача – получить как можно больше оригинальных решений. Участников поощряют проявлять творческий подход независимо от степени выполнимости их предложений. Никому не разрешено объяснять или критиковать высказанные предложения. Активное высказывание предложений продолжается до тех пор, пока они не иссякнут. Теоретическое обоснование методики строится на том, что при творчестве одна идея влечет за собой другую. Только когда творческий потенциал участников истощится, разрешается оценивать высказанные предложения. Основные правила мозгового штурма:

- Свободное высказывание идей независимо от их качества. Акцент на количестве предложений.

- Критиковать идеи нельзя до тех пор, пока все не выскажутся.
- Критика должна быть направлена на идею, а не на автора.
- Поощряется усовершенствование и комбинирование ранее высказанных предложений.

**Методика ответов по кругу.** Данная методика – идеальный способ предоставить возможность высказаться каждому участнику. Объявив вопрос, руководитель предлагает прокомментировать его одному из участников группы. Затем просит сделать то же самое его соседа справа (или слева) и далее по кругу, пока не выскажется каждый. Основной принцип – никто не получает слово во второй раз, пока все не выступят. Как и процедура номинальной группы, эта методика позволяет избежать давления участников с сильным характером.



*Проблема группового мышления.* Нередко в малых группах наблюдается тенденция к групповому мышлению (огруппление мышления). Оно проявляется тогда, когда согласие становится важнее всего. При групповом мышлении может быть принято решение, которое не принял бы ни один из ее членов, взятый в отдельности. Групповое мышление губит критическое мышление – основную причину, ради которой имеет смысл собирать группу.

В группах, принимающих решения, можно использовать прием для предотвращения группового мышления.

Во-первых, руководитель должен обязать каждого члена группы высказываться критически. Таким образом, сомнения и возражения будут выявлены и обсуждены открыто, а не подавлены. Руководитель должен подать личный пример восприятия критики своих идей и мыслей. Часто это непросто, и этому надо учиться у членов группы.

Во-вторых, при определении задачи руководитель должен быть беспристрастным; ему не следует указывать, какому из нескольких вариантов решения проблемы он отдает предпочтение.

В-третьих, членам группы целесообразно обратиться за советом и рекомендацией к заслуживающим доверия сотрудникам своих подразделений внутри организации. Это позволит увидеть проблему со стороны свежим взглядом.

### **Поведение участников совещания**

Эффективность любого совещания во многом зависит от соблюдения его участниками определенных поведенческих норм. Назовем основные из них.

- На совещание нельзя опаздывать. Опоздавший человек проявляет неуважение к собравшимся, отвлекает внимание присутствующих, дезорганизует работу совещания. Рекомендуется приходить чуть раньше указанного времени.
- Следует удерживаться от замечаний и высказываний, не имеющих отношения к вопросам повестки дня.

- Необходимо своевременно представлять имеющуюся информацию. Она должна быть точной, объективной и уместной.
- Важно критически оценивать информацию, поступающую в ходе обсуждения; тщательно взвешивать приводимые доводы: отмечать плюсы и минусы выдвинутых положений.
- Желательно посмотреть на вопрос с позиции говорящего: уметь уловить то, что сказано «между строк»; понять отношение к проблеме других участников совещания.
- Нельзя увлекаться обсуждением какого-либо вопроса со своим соседом. Это создает шум в аудитории, мешает присутствующим участвовать в дискуссии.
- Нужно увязывать свои размышления и комментарии с развитием мысли группы, т. е. научиться осмысливать проблему совместно с группой.
- Целесообразно стимулировать высказывания коллег, позитивно поддерживать их предложения.

При проведении совещания нередко приходится иметь дело с определенными характерными типами участников обсуждения. В книге Л. Зайверта «Ваше время в ваших руках» называются эти типы и даются советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать. Например:

*Спорщик.* Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.

*Позитивист.* Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.

*Всезнайка.* Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

*Словоохотливый.* Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

*Застенчивый.* Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

*Негативист.* Признать, оценить его знания и опыт.

*Не проявляющий интереса.* Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

«Крупная шишка». Избегать прямой критики, применять тактику «да, но».

*Распрашивающий.* Адресовать его вопросы группе.

В заключение приведем рекомендуемые специалистами вопросы для оценки коммуникативного поведения участников совещания.

1. Какое влияние вы оказали на ход совещания?
2. Каким образом удалось завязать разговор, исходя из назревших проблем?
3. В какой мере использовались для поддержания интенсивности разговора вопросы, обобщения, переключения?
4. Обеспечивались ли равные возможности присутствующих для участия в дискуссии?
5. Как вы реагировали на недоразумения, неоправданные отступления от темы, необоснованные утверждения или возражения, ненужные повторения?
6. Была ли достигнута деловая, творческая атмосфера и как удалось ее создать?
7. Какие из высказанных предложений показались вам наиболее конструктивными?
8. Насколько удачным и мобилизующим было заключительное слово?
9. Какие недостатки в организации делового совещания сказались в ходе его проведения? Что нужно сделать, чтобы не допустить их вновь?
10. Что еще предпринять, чтобы следующее деловое совещание дало максимальный эффект?

Эти вопросы помогут руководителям и участникам находить допущенные ими в ходе совещания ошибки и избегать их в дальнейшем.

### **Литература**

1. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – С. 330–333.
2. Павлова, Л.Г. Основы делового общения : учебное пособие / Л.Г. Павлова ; под ред. Л.А. Введенской. –2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – С. 284–294.



## **4.4 Этикет телефонного делового общения**

### **Общие правила пользования телефоном**

«Телефон – это то, что может сделать человека всесильным или напрочь лишить его власти. Он может быть неприятен, как неожиданный гость, он может отвлечь вас от основной работы, стать полноправным хозяином у вас дома или в конторе. Он может съесть уйму вашего времени. Отвечая на звонок, вы открываете настежь двери собственного дома, позволяя вламываться туда кому не лень. Неудивительно, что при такой бесцеремонности и навязчивости телефон может стать причиной серьезных стрессов, недоразумений, разного рода осложнений и неприятностей», – так начинается книга Полли Берда «Обуздай свой телефон!».

Автор пишет, что когда А.Г. Белл, один из изобретателей телефона, получивший патент на первый практически пригодный телефон, 10 марта 1876 г. произнес в телефонную трубку обращенные к помощнику слова: «Мистер Уотсон! Подойдите сюда, я хочу поговорить с вами!», он даже не подозревал, какого джинна выпустил из бутылки, джинна, который теперь прочно обосновался в каждом офисе.

Телефонные разговоры занимают значительное место в деловой жизни. По подсчетам специалистов, на них тратится до 27 % рабочего времени. А сколько деловых разговоров приходится вести по телефону дома, а порой и находясь на отдыхе! И если человек не владеет культурой телефонного общения, не знает элементарных правил его ведения или пренебрегает ими, то это может существенно подорвать его авторитет, навредить карьере, снизить эффективность его деятельности.

Профессиональное умение вести разговор по телефону производит благоприятное впечатление на собеседника и всех присутствующих, повышает репутацию говорящего, способствует успеху его дела, позволяет решать поставленные задачи.

С помощью телефонных разговоров деловые люди обмениваются необходимой информацией, договариваются о чем-либо (о встрече, совместных мероприятиях, дальнейшем сотрудничестве и т. д.), консультируются по различным вопросам, наводят необходимые справки. По телефону можно выразить просьбу, отдать приказ или распоряжение, проконтролировать чью-то деятельность, поздравить в связи с достигнутыми успехами, праздниками, памяtnыми датами и др. Телефон дает возможность устанавливать и поддерживать контакты с нужными людьми. Одним словом, телефон сегодня становится незаменимым средством в работе. Однако, активно используя телефон в деловой жизни, не следует забывать об очень важном условии: время, затраченное на звонок, должно соответствовать степени сложности решаемой проблемы. В противном случае телефон может превратиться в чудовище, поглощающее у нас массу полезного времени.

Некоторые ошибочно полагают, что чем чаще человек пользуется телефоном, чем больше телефонов стоит у него на столе, тем важнее и солиднее он выглядит, тем больше информации он получает, тем успешнее идут у него дела. Это далеко не так. Чрезмерное увлечение телефоном скорее может навредить работе, поэтому прибегать к его помощи нужно только в случае необходимости.

Очень важно по возможности упорядочить ведение телефонных разговоров в течение дня. Целесообразно установить часы, когда вам можно звонить, это позволит освободить время для основной работы. Коллеги и подчиненные должны знать, что вас нельзя отрывать телефонными звонками, когда вы заняты неотложными делами. Их можно попросить поговорить от вашего имени.

Следует научиться прогнозировать, кто и когда вам скорее всего позвонит, чтобы соответствующим образом подготовиться к разговору.

Планировать нужно и свои телефонные звонки. Если дело, по которому вы звоните, не является срочным, целесообразно ис-

пользовать так называемый *способ регулярных наборов*. Он состоит в следующем. В начале рабочего дня вы на листе бумаги записываете фамилии и номера телефонов всех лиц, с которыми надо сегодня связаться. Затем начинаете звонить по списку. Если очередной номер занят или не отвечает, переходите к набору следующего. «Прозвонив» весь список один раз, вы не возвращаетесь к тем номерам, которые были заняты, а переходите к выполнению другой работы. Гигиена умственного труда требует короткого отдыха после каждого часа работы. Поэтому примерно через час вновь возьмитесь за список и пройдите по нему сверху до низу. В результате еще несколько фамилий окажутся вычеркнутыми. Так, с интервалом в час-полтора вы устраиваете «телефонные» паузы в своей основной работе и, давая голове некоторую разгрузку, одновременно решаете исподволь нелегкую задачу дозвониться.

Для ведения разговоров по телефону целесообразно использовать специальные телефонные блокноты, в которых записывается содержание разговора, указываются дата и время звонка, а также кто звонил, кому звонил, откуда, что нужно предпринять в ответ на звонок.

На столе у делового человека всегда под рукой должен быть телефонный справочник своей организации для внутреннего пользования, справочник учреждений и предприятий, с которыми постоянно приходится контактировать, список номеров наиболее часто используемых телефонов, а также телефонов аварийных служб.

Надо сделать удобным и свое рабочее место. Телефон следует поставить туда, где легче и проще всего им пользоваться. На столе должно быть достаточно свободного места, чтобы вести запись во время телефонного разговора, иметь возможность быстро найти нужные для разговора документы, бумаги, бланки и т. п.

Ведение телефонного разговора – это своего рода искусство, овладение секретами которого необходимо деловому человеку.

☞ Телефонный разговор, как правило, строится по определенному образцу, имеет свою структуру. Вот основные элементы композиции разговора по телефону:

1. Взаимные представления ( $20 \pm 5$  секунд).
2. Введение собеседника в курс дела ( $40 \pm 5$  секунд).
3. Обсуждение ситуации ( $100 \pm 15$  секунд). (Необходимо иметь тщательно продуманный перечень главных и второстепенных вопросов, требующих короткого и конкретного ответа.)
4. Заключительное слово ( $20 \pm 5$  секунд).

Как и при непосредственной встрече, в разговоре по телефону очень важно первое впечатление о собеседнике, поэтому далеко не безразлично, какие слова в начале разговора прозвучат в трубке, каким тоном они будут произнесены.

Однажды в одной из газетных публикаций рассказывалось, как автор статьи «звонил по телефону какому-то руководящему товарищу. Не очень высокого ранга. Во всяком случае, секретарша ему по штату не положена. Набрал нужный номер, и в трубке раздалось: «Обожди!». Он еще моего голоса не слышал, не знает, с кем будет говорить – с мужчиной или женщиной, с молодым человеком или заслуженным ветераном, и тем не менее: «Обожди!» – с возмущением пишет корреспондент. – Пустяк? Да нет, не могу согласиться. У человека воспитанного, строгого к себе и не только свою персону уважающего, не может быть в обиходе привычки так начинать разговор. Если же подобная форма общения стала нормой, то как не проникнуться тревогой за авторитет должности, да и за авторитет всей организации, где сей человек служит?».

Когда деловая встреча подходит к концу, как правило, совершается небольшая заключительная церемония: теплые слова прощания, рукопожатия, дружеские объятия. Разговор по телефону должен заканчиваться на положительной оптимистической ноте. И хотя собеседники не могут пожать друг другу руки, они должны найти подходящие слова, побуждающие к дальнейшей совместной работе.

Разговаривая по телефону, необходимо вести себя достойно, т. е. обращаться с собеседником вежливо и корректно, внимательно слушать его, не перебивать, не обрывать на полуслове, не грубить, не давать волю своим эмоциям. Нужно следить за своей речью, тщательно подбирать слова, характеризующие вашу организацию и людей, которые в ней работают. Недопустимо в телефонном диалоге использовать разговорные слова типа *пока*, *привет*, как бы естественно они ни звучали, фамильярные и всякие неформальные обращения (*дорогуша*, *душечка*, *котенок* и т. п.), которые могут обидеть адресата или быть неправильно поняты им.

Сформулируем основные требования, предъявляемые к разговору по телефону:

- лаконичность;
- логичность;
- отсутствие повторов и длиннот;
- дружелюбный тон;
- четкое произношение слов, особенно фамилий и чисел;
- средний темп речи;
- обычная громкость голоса.

Деловым людям необходимо освоить общепринятые правила ведения телефонного разговора. Эти правила обычно делят на две группы в зависимости от типичной ситуации телефонного диалога – вам звонят, вы звоните. Рассмотрим некоторые из этих правил.

### **Когда звонят вам**

- Когда у вас раздастся телефонный звонок, то трубку рекомендуется снимать до начала четвертого звонка, т. е. после первого, второго или третьего звонка. Это дает возможность закончить дело, которым вы занимаетесь (дописать слово или предложение, закончить произносить фразу, извиниться перед посетителем и т. п.).

- Не следует совсем игнорировать телефонные звонки, так как это может привести к их накоплению и впоследствии усложнит

работу. Да и невозможно заранее предсказать, какой степени важности информацию содержит тот или иной звонок. Специалисты считают, что даже если во время совещания раздастся звонок, на него следует отреагировать. Окружающим можно адресовать реплику: «Прошу простить меня, я отвечу на звонок». Недопустимо оставлять звонки без внимания и продолжать работать, будто их и не было.

- Отвечая на телефонный звонок, нужно поздороваться («Доброе утро», «Добрый день», «Здравствуйте») и обязательно представиться – назвать свое учреждение, а по внутреннему телефону – структурное подразделение, а также свою фамилию. Это правило считается одним из важнейших требований служебного этикета. Следует иметь в виду, что фамилию можно не называть, если в данном помещении работают несколько сотрудников, а телефон один на всех (например, общий отдел).

Ответы «Да», «Алло», «Говорите», «Слушаю», «Вас слушают» не несут конкретной информации о снявшем трубку, поэтому считаются неприемлемым и в служебной обстановке. К недопустимым относятся и такие формы ответа на звонок, как: «Кто звонит?», «Вам чего?», «Что вы хотите?».

- Если во время звонка вы заняты разговором по другому телефону, то следует прервать разговор, извиниться перед собеседником, снять трубку, сообщить, что вы заняты, и попросить абонента подождать или перезвонить позже. Правда, бывают ситуации, когда разговор чрезвычайно важен для вас, и вы не можете ответить на второй звонок. В этом случае надо дать соответствующее пояснение собеседнику: «Это звонит второй телефон, но я не могу прервать разговор с вами. Не беспокойтесь, если нужно, мне перезвонят позже».

- Если телефон звонит во время беседы с посетителем, то нужно извиниться перед ним, прервать разговор, снять трубку, представиться, сообщить, что у вас посетитель, и договориться о переносе разговора на другое время. Тем самым вы выразите свое уважение к пришедшему к вам человеку.

- Если для подготовки ответа вам надо на некоторое время отойти от телефона, следует обязательно справиться у собеседника, сможет ли он подождать или нет.

- Заканчивает разговор тот, кто звонил – таково требование этикета. Поэтому, завершая разговор, надо дождаться, когда собеседник попрощается с вами и вы услышите гудки отбоя. Если по какой-либо причине разговор прервался, перезванивает тот, кто звонил первым.

- На ошибочный звонок следует вежливо сказать: «Вы ошиблись номером» и положить трубку.

- Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствуют, следует узнать, что ему передать и оставить записку на его столе.

- Если звонящий ошибся и попал не на того человека, помогите ему или ей отыскать нужного человека. Не подзывайте его криком и не бросайте со стуком трубку.

- Если вы не можете отыскать нужного человека, не заставляйте звонящего ждать, а возьмите трубку и примите сообщение.

### **Когда звоните вы**

- Тщательно подготовьтесь к деловому телефонному разговору: подумайте, какова цель вашего звонка, что вы намерены сказать; соберите необходимые документы, материалы; уточните факты, даты, имена, фамилии, адреса, номера телефонов, которые могут понадобиться; составьте перечень вопросов, которые следует выяснить; запишите основные положения предстоящего разговора, чтобы не упустить важные моменты в процессе диалога,

- Определите оптимальное время для звонка. Оно должно быть удобным для собеседника и приемлемым для вас. Надо подумать и о том, когда проще дозвониться к абоненту. Считается, что лучшее время для деловых звонков – начало рабочего дня организации, учреждения, т. е. с 9 до 10 часов.



- Добившись соединения по телефону с нужным абонентом, поздоровайтесь, представьтесь (назовите свое имя и фамилию, должность, место работы), выясните наличие или отсутствие вашего адресата. Если трубку снял секретарь, поздоровайтесь, представьтесь, кратко изложите причину вашего звонка.

- Если вы ошибочно «не туда попали», извинитесь, а не вешайте молча трубку.

- Если человека, которому вы звоните, не оказалось на месте, попросите передать ему, что вы звонили, и сообщите, когда и по какому телефону с вами можно связаться в ближайшее время.

- Если предстоит долгий разговор, спросите собеседника, располагает ли он достаточным временем, и, если нет, перенесите разговор на другой день и час, который устраивает обе стороны.

- Делая повторный звонок по какому-либо вопросу, обязательно назовите себя и напомните содержание предыдущего разговора.

- Когда у абонента телефон непрерывно занят и до него не удастся дозвониться сразу, а вопрос, который надо обсудить и решить, не терпит отлагательства, то рекомендуется использовать самый простой способ – набирать нужный номер непрерывно раз за разом, по возможности без пауз.

- Считается неэтичным звонить на квартиру после 22 часов вечера и до 9 часов утра. Если чрезвычайные обстоятельства вынуждают вас сделать это, обязательно попросите извинения и назовите веские причины вашего звонка.

- Не принято звонить домой незнакомым людям. В случае необходимости такого звонка следует объяснить, откуда у вас их номер телефона, по чьей рекомендации вы обращаетесь.

- Чтобы завязать разговор, воспользуйтесь светской болтовней, но сведите ее к минимуму. Не завершайте ею разговор: люди дольше помнят то, что слышали последним.



- Добивайтесь, чтобы ответом на вашу просьбу было «да» или, по крайней мере, «нет». Вас не должно удовлетворять «возможно».

- Настройтесь положительно – и звоните. Сохраняйте этот настрой и доброжелательность на протяжении всего разговора, даже если вы услышите в ответ «нет».

### **Правила пользования мобильным телефоном**

- Не следует мешать присутствующим своим разговором, по возможности нужно выходить в другую комнату.

- Необходимо говорить тихо. Если плохо слышно, целесообразно проверить громкость своего аппарата.

- Нарушением этикета считаются звонки во время совещания, переговоров, лекции, концерта, спектакля и т. п.

- При ожидании важного звонка рекомендуется включать беззвучный режим.

- Во многих ситуациях целесообразно использовать автоответчик.

- Неэтично прерывать разговор из-за звонка.

- Следует отключать мобильный телефон в самолетах и других местах, когда подается сигнал «Пожалуйста, отключите телефон».

- Нельзя отвлекаться на звонки, управляя автомобилем.

- Не полагается без разрешения фотографировать кого-либо мобильной камерой. Следует уважать частную жизнь других.

- Неприлично пользоваться чужим телефоном или сообщать его номер без разрешения владельца.

### **Телефонные звонки, посетители и встречи**

- Если вам звонят, когда в вашем кабинете находятся коллеги, вы можете вежливо сообщить, что хотите поговорить конфиденциально. Предложите им вернуться в свои кабинеты, выпить чашечку кофе или подождать за дверью. Закончив разговор, вы можете пригласить коллег обратно.

- Лучше всего воздерживаться от ответа на звонки, если у вас посетитель или вы проводите встречу.
- Если вам звонят по важному делу, когда в вашем кабинете находятся люди, лучше всего ответить на звонок из соседнего помещения.

### **Литература**

1. Данкел, Ж. Деловой этикет / Ж. Данкел. – Ростов н/Д : «Феникс», 1997. – С. 59–68. (Серия «1000 секретов успеха».)
2. Павлова, Л.Г. Основы делового общения : учебное пособие / Л.Г. Павлова ; под ред. Л.А. Введенской. –2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – С. 295–302.

---

## **ГЛАВА 5. ЭТИКА И ЭТИКЕТ В ПИСЬМЕННЫХ И ЭЛЕКТРОННЫХ ВИДАХ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

### **5.1 Деловое письмо: требования этикета**

#### **Оформление и основные разновидности делового письма**

Письменная деловая речь в наиболее полной форме реализует себя в деловом письме. Современное деловое письмо – это прежде всего служебное послание в виде официального документа, а также в форме всевозможных подтверждений, предложений, просьб, запросов, напоминаний, поручений, претензий, поздравлений, соболезнований и ответов на них, т. е. всего того, что, будучи изложенным в письменном виде, обуславливает деловые отношения. Казалось бы, нет ничего проще, чем написать деловое письмо.

Но существуют определенные каноны написания таких писем, несоблюдение которых может не только отразиться на престиже вашей организации, но и помешать реализации крупных коммерческих и политических проектов.

Написание делового письма – это своего рода искусство. Деловое письмо должно быть безукоризненным во всех отношениях: даже незначительное отступление от правил может сделать его неправомочным с юридической точки зрения. Юридически правильно оформленное, написанное хорошим языком на фирменном бланке, однозначное по смыслу деловое письмо – один из залогов успеха вашего дела.

Для написания такого письма обычно используется фирменный бланк с логотипом коммерческой (политической) организации, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, факсом и банковскими реквизитами.

Деловые письма печатаются на компьютере (машинке) на лицевой стороне листа без помарок. Страницы нумеруются, кро-

ме первой, арабскими цифрами. Ширина поля с левой стороны должна быть не менее 2 см. Печатается текст через полтора – два интервала. Абзац начинается с красной строки, с отступлением пяти интервалов от поля. Рекомендуется избегать переноса слов.

В правом верхнем углу под адресом организации, направляющей письмо, ставится дата его отправления. Принятое у нас сокращение дат типа 20.V.1992 или 20.05.1992 в международной переписке не употребляется. Необходимо писать полностью число, месяц и год (например, 20 мая 2002 года).

Для того чтобы письмо дошло до адресата, нужно выяснить полные адреса получателей корреспонденции. В отличие от российской практики, во всем мире сначала пишут «кому», а затем «куда». Адрес получателя пишется дважды: на конверте с правой стороны внизу и в левом верхнем углу письма. Затем пишется вежливое обращение. Необходимо написать фамилию адресата с инициалами: вначале пишутся инициалы, а затем – фамилия. Вежливость требует поставить перед инициалами одно из следующих сокращений: «Г-ну» («Господину»), «Г-же» («Госпоже») или «Г-дам» («Господам»). После вступительного обращения ставится запятая, а не восклицательный знак, как принято в нашей практике.

Если это не первое письмо к вашему партнеру, то его следует начинать с вежливой ссылки на последнее полученное от него письмо. Это не столько дань уважения, сколько уведомление о том, что письмо получено и дальнейший диалог строится на его основе.

Если же вы пишете предполагаемому партнеру впервые, необходимо начать с представления своей организации, описания ее целей и задач, которые она ставит перед собой в своей деятельности. Еще лучше послать буклет с подробной информацией об этом. Однако рекламный материал не должен быть объемным. Его текст должен быть написан на языке принимающей корреспонденцию стороны или на английском языке (для зарубежных партнеров).

Что касается конвертов, то можно обойтись стандартными для международной почты, но следует иметь в виду, что за рубежом все достаточно крупные бизнесмены и политики имеют свои конверты, на которых в сокращенном виде повторяются те же сведения, что и на бланке. Использование фирменного конверта не только поднимет престиж вашей организации в глазах зарубежного партнера, но и избавит вас от необходимости сообщать обратный адрес.

Вторая позиция адреса – должность вашего адресата. Ее указывают для того, чтобы письмо не было воспринято как личное. Если адресат в данный момент отсутствует, такое письмо вскрыет его заместитель. Если вы хотите сохранить в тайне содержание письма, после фамилии лучше указать: private (personal, confidential), что означает «лично».

Следующей строкой после обращения принято обозначать тему письма. Для этого надо поставить «Re:» («Reference»), русский эквивалент – «касательно». Например, «Re: В ответ на ваш телекс от...». Однако более современным считается способ, при котором заголовок к тексту письма просто подчеркивается или пишется заглавными буквами.

Далее следует текст письма, отражающий его содержание.

Заканчивается письмо обычно комплиментом, т. е. вежливой формулой. Эти формулы меняются в зависимости от характера переписки. Если письмо официальное, как правило, употребляется комплимент «Весьма искренне Ваш». В других случаях употребляется комплимент «Искренне Ваш». Можно в конце письма ограничиться добрыми пожеланиями: «Примите мои наилучшие пожелания», «С наилучшими пожеланиями» и т. п.

Под комплиментом ставится подпись с указанием под ней вашей фамилии и должности. В большинстве стран подпись на письме ставится с правой стороны листах как раз под заключительной формулой вежливости. Если заключительный компли-

мент расположен с левой стороны (это практикуется в Германии), то подпись тоже ставится с левой. Фамилия подписывающего письму: печатается на машинке под его рукописной подписью. Расстояние между комплиментом и фамилией, напечатанной на машинке, – 2–2,5 см.

Если после написания письма надо срочно сообщить о событиях, которые произошли позже, то в этом случае в письме ставится P.S. (постскрипту) и приводится необходимая информация. Желательно по возможности приписками в конце письма не злоупотреблять.

Когда к письму прилагаются какие-либо материалы или документы, то они обычно перечисляются в левой нижней части письма на отдельной строке после слов «Приложение».

Указание на рассылку копий занимает отдельную строку под приложением и появляется в письме, когда возникает необходимость направить его по нескольким адресам.

Существует огромное множество поводов для написания деловых писем. В деловом мире наибольшее распространение получили письма, которые служат основой деловой корреспонденции. Укажем их основные виды.

В *письмах-извещениях* всегда что-либо предлагается, о чем-либо извещается или сообщается. Это могут быть уведомления о служебных изменениях и новых расценках, сообщения о проведении политических мероприятий, презентаций и т. п.

Ключевыми словами в таких письмах являются: «сообщаем», «извещаем», «доводим до вашего сведения», «ставим вас в известность», «информируем». Эти ключевые слова – глаголы первого лица. Форма страдательного залога здесь нежелательна, например «сообщается» вместо «сообщаем», ибо она вносит неясность в вопрос, от кого исходит действие.

Особой разновидностью письма-извещения является *информационное письмо*. Цель такого письма – своевременная информация адресата о факте.

Объем информационного письма может быть самым различным (от справки, состоящей из одного предложения, до сообщения, занимающего несколько страниц).

Информационные письма в последние годы все чаще используются как средство политической пропаганды или рекламы деятельности конкретной организации или фирмы.

Информационное письмо обычно подписывает руководитель организации, фирмы или предприятия. Однако в зависимости от важности описываемых событий его может подписать и другое менее значимое должностное лицо (референт или секретарь).

Когда возникает необходимость сообщить деловую информацию одного и того же содержания в несколько адресов, составляются и рассылаются *циркулярные письма*. Отправителем циркулярных писем является руководящая организация, которая формирует дочерние фирмы или филиалы по какому-либо вопросу или передает им соответствующие распоряжения.

Написание в письме заголовка «Циркулярное письмо» устраняет необходимость ввода во внутренний адрес перечня организаций. Такое письмо обычно подписывается руководителем организации, а по вопросам финансовой деятельности, учета и отчетности – также и главным бухгалтером или руководителем финансово-бухгалтерской службы.

Если циркулярное письмо размножается на ксероксе, то руководитель подписывает его на оригинале. Если же его размножают на пишущей машинке, то первый экземпляр подписывает руководитель, а на остальных экземплярах вместо подписи ставится его факсимиле или подпись лица, заверяющего их подлинность.

Когда с помощью телефонных переговоров или личного контакта не удастся получить необходимый ответ, отправляется письмо-напоминание. Такое письмо обычно состоит из двух частей: напоминания о выполнении тех или иных действий; перечисления мер, которые будут приняты в случае их невыполнения.

Несколько реже текст письма содержит не только напоминание, но и требование выполнить взятые ранее обязательства.

Ключевыми словами данного вида письма является гнездо слов, образованных от глагола «напоминать».

Когда отправитель допускает возможность, что адресат еще не получил письма, отправленного ранее, на поле письма помещается пометка «Вторично». В этом случае дословно повторяется текст предыдущего письма.

*Письмо-подтверждение* чаще всего используется для подтверждения факта получения документов и других материалов (телексов, обычных и электронных писем, каталогов, образцов изделий), а также проведенного телефонного разговора или посланной телеграммы.

Ключевыми словами этого типа письма является гнездо слов, образованных от глагола «подтверждать». Такое письмо может заканчиваться предложением, просьбой или указанием. Иногда бывает желательно изложить вкратце содержание того письма, на которое ссылается отправитель.

Своевременная отправка письма-подтверждения исключает необходимость в письме-напоминании.

При пересылке документов и материальных ценностей составляется *сопроводительное письмо*, которое, подтверждая факт их отправки в определенный срок, является надежным средством контроля за сохранностью отправляемых документов и ценностей.

Однако сопроводительные письма отправляются не во всех случаях, поскольку адрес, а также дату и индекс письма можно указать на самом документе. Отправлять сопроводительное письмо имеет смысл лишь тогда, когда оно содержит дополнительные разъяснения к прилагаемым документам или когда такие документы состоят из нескольких листов.

Разновидностью сопроводительного письма является *договорное письмо*, цель отправки которого – подтвердить факт отправки договора.



*Письма-приглашения* могут направляться как одному человеку, так и целой группе лиц одновременно.

Когда письмо-приглашение направляется большому количеству людей и притом официально, то для этого используются как готовые тексты (отпечатанные типографским способом), так и трафареты.

*Гарантийные письма* направляются для подтверждения обещаний или каких-либо условий. Они могут адресоваться как юридическим, так и физическим лицам. В отличие от большинства деловых писем такое письмо может начинаться с обращения по имени и отчеству к лицу, которому оно адресовано. В гарантийном письме слово «гарантия» может вообще не употребляться, хотя само по себе такое письмо остается гарантийным документом, имеющим юридическое значение.

Деловая жизнь дает очень много поводов для изложения различного рода просьб, которые получают свое материальное воплощение в специальных *письмах-просьбах*. В таких письмах, помимо самой просьбы, обычно излагается обоснование или заинтересованность в ее исполнении. Наиболее распространенный вариант письма-просьбы совпадает с формой личного или коллективного заявления.

Просьба может излагаться:

- от первого лица единственного числа («Прошу...»);
- от первого лица множественного числа («Просим...»);
- от третьего лица единственного числа («Политическая партия «Единство» просит...»);
- от третьего лица множественного числа, если употребляется несколько существительных с собирательным значением («Президент и совет директоров фирмы просят...»).

Деловая переписка предполагает ответы на присланные письма. Такие *письма-ответы* приобретают определенную форму в зависимости от характера исходного письма, т. е. письма-запроса.

Действительно, на письмо, содержащее просьбу, должен быть дан четкий ответ, будет ли такая просьба выполнена или в ней будет отказано. На письмо, содержащее предложение, также требуется конкретный ответ: принимает ли другая сторона предложение или отвергает его.

В ответах на присланные письма должны быть указаны ссылки на тему первичного письма и проставлен его индекс, а также соблюдена идентичность терминологии и последовательность в изложении аспектов содержания.

Ни один из пунктов в письме-ответе не должен оставаться без ответа. В противном случае в письме-ответе необходимо сделать указание на дополнительное письмо, посвященное данному пункту, которое будет отправлено впоследствии.

Помимо писем, составляющих в своей совокупности деловую корреспонденцию, существуют *коммерческие письма*, которые входят в состав контрактных документов. Из таких писем наибольшие трудности возникают при составлении *письма-предложения* к покупателю с целью склонить его к приобретению того или иного товара. Поэтому имеет смысл остановиться на чисто психологических аспектах при составлении таких писем.

Перед тем как приступить к составлению письма-предложения, следует очень хорошо разобраться в этом товаре, а также навести справки о фирме или лице, которым письмо адресуется, чтобы заинтересовать их.

Структура такого письма имеет несколько смысловых блоков. Первый предназначен для привлечения внимания читающего. В начале письма следует постараться пробудить любопытство адресата («Самое большое достоинство нашей продукции состоит в том, что...»), заинтересовать низкой ценой («Два наших станка идут на мировом рынке по цене одного»), намекнуть на актуальность предложения («Сегодня все страны ближнего зарубежья пользуются продукцией нашей фирмы»). Следующий смысловой блок направлен на повышение интереса к содержанию тек-

ста. Акцент здесь должен делаться на описание товара и сообщение о его высоком качестве или положительных результатах при его использовании.

После текста, стимулирующего интерес к предлагаемому товару, следует текст, который должен вызвать стремление его приобрести. Здесь желательно обратиться либо к чувству, либо к логике, либо к тому и другому сразу. Например, продавец холодильников может делать упор на логику («двадцатилетняя гарантия») или на эмоции («Таких холодильников еще никто в вашем городе не имеет»).

Не менее сложно по технике составления *письмо-отказ* на претензию клиента или партнера. Основная сложность здесь состоит в том, что, несмотря на отказ, необходимо оставить о себе хорошее мнение у партнера и сохранить деловые связи с клиентом.

В начале письма должен быть дан нейтральный комментарий, в котором следует перечислить те пункты, по которым вы согласны с автором письма. Лучше избегать слов, которые могут вызвать впечатление, что претензии можно удовлетворить или что они с ходу отвергаются («однако», «но», «к сожалению»).

Перечисление и объяснение причин отказа предваряют сам отказ. Четкое и правдоподобное объяснение поможет получателю воспринять его более или менее безболезненно. Перечисляя причины отказа, избегайте чрезмерных объяснений (в случае обоснованных претензий извинения необязательны), не прячьтесь за бюрократические процедуры или правила (это неубедительно), не отвечайте слишком кратко или в общих чертах (теряется связь между объяснением и самой проблемой). Отказ должен логически вытекать из предыдущего содержания письма.

Позитивная концовка призвана создать у получателя впечатление, что вы больше заинтересованы в нем самом, чем в отказе. Даже если невозможно положительно решить вопрос клиента, надо поддержать доброе имя фирмы и выразить готовность продолжать сотрудничество.

## Требования к деловому письму

Официальная корреспонденция различных типов, которая направлена от имени одной организации, учреждения другой организации, учреждению, хотя адресована она может быть одному должностному лицу и подписана одним должностным лицом, представляет собой деловую корреспонденцию.

Деловое письмо является особым типом документов, менее жестко регламентированным, чем контракт или постановление, но имеющим юридическую значимость. Деловая переписка регистрируется и хранится в обеих организациях, как исходящая, так и входящая. Это важно, потому что деловые письма выступают в роли инструмента, регулирующего экономико-правовые и социальные отношения между корреспондентами (контрагентами, партнерами, участниками социальных отношений) (рис. 5).

Штамп учреждения или предприятия	Кому
	Дата
Основное содержание существа вопроса	
Подпись и фамилия с инициалами	

Рисунок 5 – Схема делового письма

По структурным признакам деловые письма делятся на регламентированные и нерегламентированные.

*Регламентированные письма* составляются по определенному образцу (это касается не только стандартных аспектов содержа-

ния, но и формата бумаги, состава реквизитов и т. д.) в виде стандартных или составленных из стандартных синтаксических конструкций текстов. В них решаются вопросы экономико-правовых ситуаций.

К стандартным конструкциям относятся формулировки, содержащие:

- причину обращения («По причине задержки оплаты...»; «В связи с неполучением счета-фактуры...»; «Ввиду несоответствия Ваших действий ранее принятым договоренностям...»; «Вследствие изменения цен на энергоносители...»; «Учитывая социальную значимость объекта...»; «При данных обстоятельствах...»);

- обоснование обращения («Ссылаясь на Ваше письмо от...»; «В соответствии с достигнутой договоренностью...»; «На основании распоряжения о...»; «Согласно протоколу о взаимных поставках...»); цель обращения («В целях скорейшего решения вопроса...»; «Для согласования спорных вопросов...»; «Для наиболее полного освещения деятельности Вашей организации в средствах массовой информации...»; «В целях безопасности прохождения груза...»; «В ответ на Ваш запрос...»; «Во избежание конфликтных ситуаций...»; «С целью ознакомления с... высылаем Вам...»).

К числу стандартных относятся этикетные фразы типа: «Надеемся на дальнейшее плодотворное сотрудничество»; «Надеемся на скорейший ответ (решение нашего вопроса)...»; «Примите наши поздравления...».

Регламентированные письма имеют четкую структуру и, как правило, состоят из двух частей: в первой, вводной части, излагаются причины, указываются цели отправителя и приводятся ссылки, на основании которых делаются заявления, осуществляются речевые действия, представляющие вторую, основную часть письма («Прошу прислать образцы товаров и прайс-листы...»; «Просим рассмотреть наше предложение...»; «Предлагаем в счет взаимных поставок на... год...»; «На основании предоставленного нам договором права мы настаиваем...»; «Направляем вам протокол согласований...»).

Поскольку регламентированные письма состоят из клишированных, стандартных фраз, задачей составителя письма является их адекватное, уместное использование.

«Выделение аспектов содержания и их формализация позволяют весь процесс составления стандартного письма свести к выбору синтаксических конструкций, закрепленных за каждым аспектом», – указывает один из крупнейших документалистов П.В. Веселов. Такие фразы-клише можно найти в справочной литературе. Однако процесс составления регламентированных писем нельзя считать только механическим соединением стандартных конструкций. Последние облегчают составление текста делового письма, не исключая достаточно высокого уровня лингвистической подготовки составителя и творческого поиска.

*Нерегламентированные письма* представляют собой авторский текст. Он, как правило, включает элементы повествования (историю вопроса), этикетную рамку и обязательный элемент делового письма – речевое действие.

С помощью речевого действия автор письма реализует свои цели и намерения. Глаголы-перформативы (от англ. to perform – действовать) в деловых письмах выполняют роль социально значимых действий, и глаголы определяют конструкцию ключевой фразы, а нередко и письма в целом.

К таким речевым актам относятся:

- этикетные ритуалы («благодарю», «выражаю надежду», «желаем успехов», «приносим извинения» и т. п.);
- сообщения («сообщаем», «ставим Вас в известность», «извещаем», «уведомляем» и т. п.);
- подтверждения («подтверждаем»);
- заявления («заявляем», «объявляем»);
- требования, просьбы («приказываю», «постановляю», «настаиваем», «прошу», «обращаемся к Вам с просьбой»);
- обещания («гарантируем», «заверяем, обязуемся»);
- напоминания («напоминаем»);
- предложения («предлагаем»).

Как видно из примеров, глаголы-перформативы употребляются в основном в форме первого лица единственного и множественного числа, реже – в форме третьего лица единственного числа.

В отличие от регламентированных деловых писем нерегламентированные деловые письма не имеют жесткой текстовой структуры, в них реже используются стандартные фразы. Однако было бы неверно полагать, что язык нерегламентированных писем вообще не содержит элементов стандартизации. Стандартные словосочетания (термины, номенклатурные знаки, устойчивые обороты) используются в инструктивных письмах, письмах-объяснениях, рекомендациях, письмах-презентациях, письмах-объявлениях, предложениях-представлениях и т. п.

Реклама является органичной и неотъемлемой частью коммерческих отношений, поэтому она соседствует с деловыми предложениями, освещает этапы становления и деятельности фирмы, организации, учреждения. Перечисленные выше виды рекламных деловых писем (письма-презентации, письма-объявления, предложения-представления) сочетают элементы делового сообщения и рекламы, являясь видами деловой корреспонденции. Особенностью их языка является сочетание черт делового и публицистического стилей: языковой стандарт, шаблон, с одной стороны, и экспрессия – с другой.

Язык нерегламентированных писем отличается от языка регламентированных писем включением значительного пласта общелитературной лексики, большей вариативностью синтаксических конструкций высказывания, т. е. большей свободой в реализации замысла.

Этикет делового письма – это не только этикетные формулы. Он начинается с адресования и включает весь содержательный аспект письма. В письменной речи, в отличие от устной, необходимость использования этикетных средств остается неизменной. В значительной степени они определяются жанром послания (письма-приглашения, письма-поздравления, письма-соболезнования), социальным статусом адресата и т. д.

Этикетные формулы носят условный характер. Так, англичанин, возмущенный проделками своего конкурента, пишет ему: «Дорогой сэръ, вы мошенник!». Без «дорогого сэра» он не может начать письмо. И в русском этикете фразы типа: «Буду рад вас видеть»; «Искренне Ваш» – это не выражение экспрессии, а, скорее, дань ритуалу. Еще А.С. Пушкин заметил в «Путешествии из Москвы в Петербург»: «Мы всякий день подписываемся покорнейшими слугами, и, кажется, никто из этого еще не заключал, чтобы мы просились в камердинеры».

Деловые письма-приглашения и поздравления включают много этикетных фраз. Вместо этикетной рамки (слов приветствия и прощания) в деловых письмах используются обращения: «Уважаемый Владимир Николаевич!»; «Уважаемый г-н Петров!». В конце письма перед подписью помещают заключительную формулу вежливости: «Искренне Ваш...!»; «С уважением!»; «С искренним почтением!»; «С наилучшими пожеланиями!»; «Заранее благодарны за ответ!» и т. п.

За этим следует самоименование должностного лица, подписывающего документ, и его подпись. В самоименование включаются указание на занимаемую должность и название организации, если письмо направляется не на бланке учреждения, в противном случае – только должность.

Если письмо направляется от имени Ученого совета какого-либо научного заведения, самоименование представляет собой указание на ту роль, которую то или иное лицо выполняет в данном органе.

Этикетные ритуалы, выраженные глаголами-перформативами, включены, как правило, в устойчивые выражения, как и остальные формулы речевого этикета: «Я (с удовольствием) приглашаю Вас принять участие в...»; «Благодарю Вас за участие...»; «Искренне благодарю Вас за...»; «Сердечно благодарю Вас за...»; «Прошу Вас направить в наш адрес...»; «Заверяю Вас в том, что мы приложим все усилия...»; «Желаем Вам успехов и надеемся на буду-



щее взаимовыгодное сотрудничество...»; «С благодарностью подтверждаю получение от Вас...».

К этикетным ритуалам, используемым в деловых письмах, относятся также различные виды похвалы: «Вы проявили сердечное внимание к детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей...» (прямая похвала); «Учитывая Ваш большой вклад в развитие технического прогресса в промышленности...» (косвенная похвала).

К этикетным ритуалам относят и выражение надежды, уверенности, благодарности в конце письма: «Надеюсь на дальнейшие добрые и взаимовыгодные отношения...»; «Надеемся на скорейшее принятие решения...»; «Желаем успехов и надеемся на будущее взаимовыгодное сотрудничество».

Вежливая форма именования адресата в деловой переписке предполагает использование местоимений «Вы», «Ваш» с прописной буквы: «Согласно Вашей просьбе высылаем Вам последние каталоги нашей продукции»; «В конце этого месяца мы с удовольствием воспользуемся Вашими услугами».

Нельзя не учитывать эффективность этикетных формул, арсенал которых в русском речевом этикете очень велик. От тона письма во многом зависит успех дела. Еще Ф. Бэкон утверждал, что вести деловой диалог в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке.

Универсальным принципом использования этикетных средств является принцип вежливости, который выражается в рекомендациях, данных читателям в одном старом русском письмовнике и не утративших актуальности по сей день: «Первая обязанность пишущего – помнить свое собственное положение, знать положение лица, которому мы пишем, и представить себе последнего так ясно, как будто мы стоим перед ним и разговариваем». Это особенно важно сегодня, когда официальная переписка начинает носить более личный и динамичный характер.

Умение четко изложить суть вопроса, положение дел, однозначно сформулировать предложение, просьбу, требование, убедительно обосновать свои выводы не приходит само собой. Искусство составлять деловые письма требует практики и знания арсенала речевых средств.

Складывается письмо текстом внутрь. Наиболее важные деловые письма следует не сгибать, а посылать в большом плотном конверте.

Составляя письмо, думайте об адресате. Старайтесь узнать его интересы, возможности. Приложите силы, чтобы донести суть вопроса, заинтересовать адресата, чтобы ваше письмо запомнили. Решить эту проблему вам поможет чувство юмора, ведь в этом случае адресат поймет, что письмо готовила личность.

### **Литература**

1. Борисов, В.К. Этика деловых отношений : учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФА-М, 2010. – С. 90–95.
2. Кукушин, В.С. Деловой этикет : учебное пособие / В.С. Кукушин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс ; М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2010. – С. 67.
3. Тысяча способов расположить к себе собеседника : Как вести переговоры. Как выступить публично. Как побеждать в спорах. Как убеждать оппонентов / авт.- сост. И.Н. Кузнецов. – Минск : Харвест, 2010. – С. 301–309.

## **5.2 Резюме, его структура и правила составления**

### **Что нужно писать в резюме и чего писать не нужно**

Никогда человек не бывает так близок к совершенству, как при написании резюме при приеме на работу. Это шутка, и все же резюме – один из наиболее важных письменных документов, который говорит за вас при поступлении на работу.

Никому, как правило, не удастся получить желаемое место с первого раза благодаря тому, что его резюме произвело на работодателей неотразимое впечатление. Это верно. Но **многие даже не**

доходят до собеседования о приеме на работу по той простой причине, что их резюме вообще ни на кого не произвели впечатления. Хорошо составленное резюме, которое представит вас в выгодном свете, то есть покажет степень вашей квалификации и опыт, может произвести нужное впечатление, и тогда вас пригласят на собеседование. Более того, оно может помочь создать благоприятный климат во время знакомства с вами. Так что не пренебрегайте составлением резюме, не допускайте, чтобы из-за небрежности вы потерпели поражение.

Ваше резюме должно быть кратким, четким и ясным. Оно призвано создать наилучшее впечатление о вас, представить все подходящие факты о вашем образовании и опыте.

Крупным шрифтом *набираются фамилия, имя, отчество и дата рождения*. Единственное, что может сыграть против вас, это возраст, однако занижать его не стоит, он все равно легко определяется. В первых строках следует также написать *полный домашний адрес, контактные телефоны*, по которыми с вами можно связаться в любой момент.

На пункт «Опыт работы» следует обратить особое внимание. Места предыдущей работы перечисляются в обратном хронологическом порядке, то есть начиная с последнего. Работодателя, как правило, интересуют два-три последних места и период не более 10 лет. В каждом случае укажите название компании, фамилию вашего непосредственного начальника и его должность (некоторые считают, что это и так понятно), сроки работы. Опишите в подробностях, но кратко, каковы были ваши обязанности и ответственность, показывая, кто подчинялся вам и кому подчинялись вы, а также какой вклад вы внесли в то, чтобы компания преуспела. Сделайте ударение на том, как росло ваше мастерство. Укажите на некоторые проблемы, с которыми вы столкнулись (в первую очередь те, которые необходимо решать вашему будущему работодателю), и как вы решали эти проблемы – повышение продуктивности, снижение цен, возрастание прибыли, получаемой вашей бывшей компанией, и т. д. Покажите четко, что ваш

опыт и стремление к совершенствованию как раз нужны вашему возможному работодателю на той должности, которая является у них вакантной.

Если у вас потребуют рекомендации, нужно иметь их под рукой во время тестирования или собеседования.

**Не упоминайте, какую зарплату вы хотите получать.** Вы можете назвать слишком большую или слишком маленькую цифру. Руководствуйтесь тем, что вы смогли узнать об этой компании и о человеке, который будет разговаривать с вами при приеме на работу.

Вы можете соблазниться желанием приукрасить, преувеличить свои достижения, даже написать в своем резюме то, чего на самом деле нет. Не делайте этого! Здесь ясно без слов, что если возможный наниматель обнаружит обман – непреднамеренный или сознательный – то ваши шансы на получение должности окажутся близки к нулю.

**Не повторяйтесь и не будьте слишком многословны** при составлении резюме. Вашего нанимателя интересует только то, чем вы занимались или занимаетесь, а не то, насколько блестяще вы справлялись со своими обязанностями.

Старайтесь никого не вводить в заблуждение, но при этом вполне допустимо, если вы приукрасите правду и наведете на нее некоторый глянец. Представьте себя в лучшем виде. Ваше резюме должно выглядеть так, чтобы наниматель подумал о вас как об организованном, аккуратном и деловом человеке. Отражены ли в нем ваши основные деловые качества? Подкреплены ли сведения о вас фактами честно, но выгодно для вас? Чист ли лист, на котором напечатано ваше резюме, аккуратна ли копия, выглядит ли текст так, что его хочется прочитать? Внимательно проверьте ошибки и запятые.

Вот, пожалуй, и все нехитрые премудрости написания грамотного информативного резюме (кстати, специалисты утверждают, что такое «творение» должно занять один, максимум полтора листа).

### Пример шаблона резюме

Мы уже привыкли говорить «резюме» вместо набившего оскомину слова «автобиография». Но у любого человека, в процессе написания этого самого главного в нашей карьере документа могут возникнуть некоторые сложности. Мы постараемся кратко рассказать, как составить резюме, что оно должно включать в себя, а также о наиболее распространенных ошибках, встречающихся в CV (curriculum vitae – в переводе с лат. «ход жизни» – краткое описание жизни и профессиональных навыков) наших соискателей. Для вашего удобства попробуем использовать структуру литературного произведения.

**Завязка резюме.** Не делайте распространенной ошибки, встречающейся в резюме многих соискателей, размещенных в интернете. Не пишите в начале слово «Резюме». Начинать нужно с должности, на которую вы претендуете. Опытные «джобсикеры» (от англ. Job – работа и seek – искать) знают также один ход, неизменно производящий хорошее впечатление на специалистов по HR (эйчар, от англ. human resources – трудовые ресурсы; HR-специалист занимается делопроизводством и администрированием кадров). Если вы адресуете свое резюме нескольким потенциальным работодателям, корректируйте его в каждом конкретном случае, «под вакансию». Должность пишите ту, что заявлена в вакансии. Акцентируйте внимание на тех аспектах вашей трудовой биографии, которые выгодно оттеняют ваш профессионализм именно в данной области. Дополнительный штрих: если вы точно знаете, кто будет читать ваше резюме, в левом верхнем углу напишите: «Вниманию г-на (г-жи) N». Или: «Вниманию руководителя отдела по работе с персоналом». Элегантно. Вежливо. Впечатляет.

Если вы решили не разбрасываться и послать резюме одному адресату (например, в рекрутинговое агентство), все равно не советуем указывать сразу несколько разномастных должностей типа: «Оператор машинного доения, ведущий собаковод, дизайн-

нер по шторам». Универсальный специалист всегда может назвать две-три «номинации», но смежные, например: «Специалист по PR, копирайтер». А далее следует написать фамилию, имя, отчество.

Укажите свой возраст, семейное положение, адрес и телефон. (Ваши координаты для верности советуем повторить и в конце резюме.) Несмотря на современную свободу нравов, работодатели в массе своей остаются консерваторами. Поэтому семейное положение укажите в соответствии с паспортными данными.

**Кульминация резюме.** Кульминационный блок резюме – образование и опыт работы. Не думайте, что будет достаточно назвать ваше учебное заведение, и работодатель сразу вцепится в вас мертвой хваткой. Громкими и престижными названиями вузов сегодня уже никого не удивишь, будь у вас хоть три высших образования. Четко укажите факультет и специальность, по которой вы получили диплом. Если вы обучались на курсах, участвовали в семинарах, имеющих отношение к должности, на которую вы претендуете, не забудьте упомянуть и об этом.

Графа опыт работы, безусловно, самый важный пункт резюме. В обратном хронологическом порядке укажите все места, где вы работали, четко называя должность и круг ваших обязанностей. Если этих мест слишком много, ограничьтесь наиболее значимыми из них. Многие соискатели стараются, чтобы резюме точно соответствовало записям в их трудовой книжке. Этого делать не стоит – ведь ни для кого не секрет, что реальная трудовая деятельность сегодня может иметь мало общего с записями в трудовой. И кадровых специалистов, и работодателей интересует ваш настоящий, а не формальный опыт работы.

**Развязка резюме.** В разделе «дополнительная информация» резюме обязательно укажите ваш уровень знания иностранного языка, а также компьютерных программ и Интернета. Если у вас есть водительские права, а будущая должность связана с разъездами, также не забудьте про них написать.

Прежде чем заполнять графу «личные качества», составьте список качеств, которые важны именно для выбранной вами вакансии. Вот несколько примеров. Если вы хотите работать в области высоких технологий, сделайте акцент на аналитическом складе ума, умении работать с большими объемами информации. Хотите работать главным бухгалтером? Не забудьте про математические способности, внимательность и честность.

Многие соискатели, часто делают характерную ошибку. Они навязывают работодателю свою «обучаемость» и открытость новому. К сожалению, в контексте поиска работы ваше резюме будет означать следующее: «на данном этапе я вообще пока ничего не умею».

Нас часто спрашивают, стоит ли писать в CV сумму зарплаты, на которую вы претендуете. На этот вопрос нет однозначного ответа. Если ваше резюме – реакция на определенную вакансию, в которой была указана зарплата, то можно эту сумму и написать. В кадровом агентстве, куда вы высылаете резюме, также поймут, если вы напишите определенную «вилку», на которую вы претендуете. А вот в резюме, посланном непосредственно работодателю, о деньгах лучше не писать. Лучше обговорить этот вопрос с самим нанимателем (вполне уместно спросить о предполагаемом заработке в первом же телефонном разговоре).

**Эпилог резюме.** Видите, не так все и сложно. Имея на руках грамотно составленное резюме, можно смело рассылать его по кадровым агентствам и предлагать работодателю. Не менее важно то, что, вы вероятно, впервые четко сформулировали ответы на важные вопросы: кто я? Каковы мои профессиональные качества? Чем я действительно хочу заниматься? Каковы мои достоинства и недостатки?

Составление выигрышного резюме – это важнейший шаг по длинной карьерной лестнице.

А теперь мы предлагаем вам по шагам ознакомиться с примерами ошибок и «правильных ходов» при представлении информа-

ции в различных разделах резюме. Возможно, вы заметите повторы, но это только для того, чтобы еще раз акцентировать ваше внимание на важных, на наш взгляд, моментах.

Составляя резюме, подумайте над тем, «чем ваше слово отзовется». По мнению профессиональных рекрутеров, самые частые ошибки в резюме допускаются из-за того, что мы плохо понимаем что хочет работодатель.

Правда жизни такова, что неструктурированные, перегруженные лирикой и жизнеописаниями CV однозначно попадают в корзину. Резюме – это своеобразная визитная карточка человека, желающего заявить о себе на рынке труда.

Как правило, на первичный просмотр CV затрачивается не более 2-3 минут. Грамотно составленное резюме способно привлечь внимание потенциального работодателя или менеджера кадрового агентства к вашей персоне, а может сработать против вас.

Если внимание привлечь не удалось, значит, резюме не сработало. В таком случае ожидание предложений о работе затягивается на долгие месяцы.

Итак, решив составить свое резюме, помните о том, что читающие его люди будут формировать свое представление о вашей личности и ваших профессиональных навыках, опираясь исключительно на то, что они увидят и прочтут.

### **Литература**

1. Тридцать главных правил делового этикета/ авт.-сост. Т.И. Ревяко. – М.: АСТ; Минск: Харвест, 2009, – С.14-16.





### Примерный образец резюме

**ПЕТРОВ ИВАН  
СИДОРОВИЧ**

Дата рождения: 05 ноября 1982 г.  
Адрес: Удмуртская Республика, г. Ижевск, ул. Сабурова, д.  
71, кв. 36  
Телефон: 8(3412)572075(раб.), 8-9128556324 (сот.)  
e-mail: petrov@bk.ru

---

<b>ЦЕЛЬ</b>	Получение работы в Московском управлении банка «ВТБ-24»
-------------	---

---

<b>ОПЫТ РАБОТЫ</b>	<p><b>Ижевское отделение банка «ВТБ-24»</b> Кредитный инспектор сектора кредитования юридических лиц (07/2008 – по настоящее время)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• составление и заключение договоров</li><li>• анализ хозяйственной деятельности Заемщика</li><li>• привлечение новых клиентов</li></ul> <p>Контролер-кассир сектора обслуживания физических лиц (04/2006–07/2008 гг.)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• продажа банковских продуктов</li><li>• общение с клиентами</li></ul>
--------------------	---

---

<b>ОБРАЗОВАНИЕ</b>	<p><b>ФГОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академия»</b> Экономический факультет, специальность «Экономика и управление на предприятии АПК» (2001–2006 гг.)</p> <p><b>Стажировки</b> в Нидерландах (05/2003–10/2003 гг.), Великобритании (05/2005–08/2005 гг.)</p>
--------------------	---

---

<b>ПУБЛИКАЦИИ</b>	Опубликовано 5 статей по проблеме инвестиционного предпринимательства
-------------------	--

---

<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И ЗНАНИЯ</b>	ПК (Windows, MS Office, Internet). Разговорный английский. Участие в научных конференциях
---	--

---

<b>НАГРАДЫ</b>	Благодарность Удмуртского отделения банка «ВТБ-24», 2008 г. Лауреат Конкурса профессионального мастерства банка «ВТБ-24» «Лучший по профессии», номинация «Лучший кредитный специалист по кредитованию корпоративных клиентов (микро- и малые клиенты)», Москва, 2009 г.
----------------	---

---

<b>ПРОЧЕЕ</b>	Имею водительские права, возможны командировки. Членство в профсоюзе банка «ВТБ-24». Увлечения: альпинизм
---------------	--



## **5.3 Визитные карточки, их оформление и использование в общении**

### **Назначение и виды визитных карточек**

Еще несколько лет назад визитные карточки были у нас редкостью. Им просто не было места в жесткой, регламентированной административно-командной системе управления. Сейчас визитные карточки получают все большее распространение, поскольку они являются обязательным атрибутом при установлении деловых отношений с представителями фирм, особенно при первых встречах. Визитные карточки активно применяются на Западе. В некоторых странах, таких, как Япония, Китай, Корея и Гонконг, они в большинстве случаев заменяют любой документ.

Основное назначение визитных карточек – представление деловых и официальных лиц друг другу при первом знакомстве. Их также можно использовать для информирования о своем существовании лиц, в контактах с которыми вы заинтересованы. Это своего рода заочное представительство, мягкая, ненавязчивая форма проявления вашего интереса к адресату. Визитные карточки используют также для поддержания контактов (поздравления с праздником или иным событием, выражения признательности, благодарности, сопровождения подарка, сувенира, цветов, выражения соболезнования).

Визитные карточки печатаются на плотной белой бумаге или на тонком картоне в форме небольшого прямоугольника на русском языке, а на обороте – на английском, французском или на языке страны пребывания. В ней надо максимально полно указать не только свою должность (не «заместитель директора», а «заместитель директора по финансовым вопросам»), но и реальную сферу интересов, полномочия; обязательно должны быть указаны почтовый адрес фирмы, номер телефона, факса и телефакса, а также телефон секретаря. Маленькая и вполне невинная хитрость

заключается в том, что при наличии на карточке 2-3 телефонов у иностранцев создается впечатление, что они имеют дело с солидной фирмой, обладающей большим штатом сотрудников.

Из визитных карточек, полученных ранее, можно узнать некоторые сведения о партнерах. Например, если фирма имеет собственное здание, а не арендует помещение, это признак финансовой прочности. С другой стороны, если фирма, арендуя офис, занимает весь этаж в шикарном деловом небоскребе в центре города – это одно, а если она ютится где-то на задворках, хотя и в собственном доме, – это совсем другое. Наличие на карточке номеров внутренней связи указывает на то, что у компании есть собственный коммутатор, а это свидетельствует о многочисленности ее персонала и, значит, о солидности.

Существует большое количество видов визитных карточек. Назовем лишь наиболее распространенные.

*Стандартная карточка.* Фамилия, имя и отчество печатаются прописным шрифтом, должность – строчными буквами. Обычно указываются адрес фирмы и телефон (в том числе и домашний). Иногда указываются телекс и факс. Этот вид карточки используется при состоявшемся знакомстве.

*Карточка для специальных и представительских целей.* Указываются адрес и телефон фирмы. Если вам вручают такую карточку, значит, ее владелец не настроен на продолжение контакта. Он просто представляет себя. Не просите его написать свои координаты: если бы он хотел их дать, то вручил бы вам другую визитную карточку. В отдельных случаях карточку для специальных и представительских целей можно получить и от хорошо знакомого партнера, когда он посылает вам сувенир с этой карточкой, имея в виду, что его координаты вам хорошо известны.

*Карточка фирмы.* Используется для поздравления от имени фирмы. Например, в День независимости (национальный празд-

ник США) от имени вашей фирмы вы посылаете корзину цветов в фирму вашего партнера и вкладываете такую карточку.

Можно также встретить карточки с фотографией. Бывают карточки, сложенные как книжки, с указанием того, как проехать к фирме, где производится парковка автомобилей и т. п.

В менее официальных случаях и в зависимости от характера отношений с адресатом на визитных карточках делаются и другие надписи, обязательно в третьем лице. Например: «Благодарит за новогоднее поздравление», «Поздравление с национальным праздником», «Благодарит за внимание», «С наилучшими пожеланиями» и т. д.

### **Правила вручения визитных карточек**

При состоявшемся знакомстве первым вручает визитную карточку тот, чей ранг, чье должностное положение ниже. Если партнеры находятся на одном должностном уровне, первым вручает карточку лицо, младшее по возрасту. Если должностное положение и возраст одинаковы, первым вручает свою визитную карточку тот, кто окажется более вежливым. При визите за рубеж процедура обмена визитными карточками облегчается, поскольку согласно этикету первыми должны вручать свои визитные карточки хозяева. Этим правилам особенно строго следуют японцы и корейцы.

Визитные карточки вручают чаще всего лично. При этом вручающий и принимающий обмениваются легкими поклонами. Приняв визитную карточку, нужно прочесть вслух имя партнера, уяснить его должность и положение.

Американцы, как правило, сразу предлагают называть друг друга по именам, как у них принято. Но если этот способ применить при общении с азиатскими бизнесменами, можно серьезно повредить переговорам. Лучше называть японцев по фамилии, добавляя к ней «сан» – господин, а китайцев и корейцев – «мистер

Ван» или «мистер Пак». Однако и в этом регионе есть исключения. Например, тайландцы предпочитают, чтобы их называли по именам. В Австралии даже высокопоставленные лица требуют, чтобы их именовали запросто (например, Дик, Боб и т. д.).

Во время переговоров следует положить карточки перед собой, расположив их в том порядке, в каком сидят партнеры.

Ни в коем случае нельзя мять чужие визитные карточки, делать на них пометки, вертеть в руках на глазах у хозяина. Это воспринимается как неуважение, обида.

Визитные карточки либо лично вручают адресату, либо оставляют у него дома при его отсутствии, либо посылают с курьером или шофером. На карточке, доставляемой лично, загибают правый верхний угол, затем ее расправляют. Такая карточка оставляется в тех случаях, когда по каким-то причинам вас не могли принять, либо в офисе у секретаря, либо в резиденции партнера (под резиденцией всегда подразумевается местожительство).

Загиб свидетельствует о том, что вы лично оставили визитную карточку, а это знак наибольшего уважения и почтения. Карточка может быть передана и с посредником – шофером или курьером. Но в этом случае она не погибает. Считается грубым нарушением этикета, если загнутую карточку поручают завезти курьеру или шоферу.

Не рекомендуется, но и не исключается посылать визитную карточку по почте. Отвечают на визитную карточку также визитными карточками в течение суток с момента получения. Так, если вас поздравили, вы должны отреагировать и поблагодарить. Лучше не отвечать на визитные карточки по телефону. Если вы это сделали, то, выслушав благодарность по телефону, ваш партнер может воспользоваться звонком для обсуждения дела. Вам придется вести деловой разговор, к которому вы, скорее всего, не готовы. Чтобы не провоцировать эту ситуацию, рекомендуется ограничиться посылкой визитной карточки.



Не принято вручать лично визитную карточку с выражением благодарности или иных чувств. Например, вас поздравили и вы знаете, что завтра встретите партнера, и хотите лично вручить ему карточку с благодарностью. Но, допустим, встреча сорвалась. Вы устно не поблагодарили и визитной карточки не послали. Можно догадаться, что о вас подумает ваш партнер. Поэтому лучше сразу послать визитную карточку.

Если во время национальных праздников (или других праздников, достойных поздравления, например Нового года) вы оказались в другой стране, поздравлять своих партнеров вы должны первыми. Ваши партнеры, находясь в вашей стране, должны поздравлять вас первыми.

Заочное представление в стране пребывания осуществляется следующим образом. Вы знакомитесь с консулом, послом или другим официальным лицом достаточно высокого ранга из посольства вашей страны в данной стране. Рассказав ему о цели вашего визита и вашем желании быть представленным интересующему вас человеку, вы берете визитную карточку консула или посла и в левом нижнем углу ставите буквы «р.р.». Эту карточку, а также свою карточку с адресом вкладываете в конверт и отправляете интересующему вас лицу. Карточка консула – гарантия серьезности вашего уровня. Интересующий вас бизнесмен, получив конверт с карточками, понимает, что ему заочно хотят представить вас. Если он на это согласен, то посылает по указанному вами адресу свою визитную карточку с телефоном. В этом случае вы можете смело звонить по указанному телефону и договариваться об очном знакомстве.

На полученные по почте или завезенные визитные карточки полагается дать ответ своими визитными карточками в течение 24 часов.

Бизнесмену рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти визитных карточек.

**Примерный образец визитной карточки**

<b>ФРЕСО</b> ГАРАНТИЯ
<b>СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ</b>
<b>Иванова Наталья Николаевна</b> Менеджер
426077, г. Ижевск, ул. Ленина, 125, тел.: (3412) 904-904, 904-504 моб. тел. 8 919 668 33 30

**Литература**

1. Кузин, Ф.А. Имидж бизнесмена / Ф.А. Кузин. – М.: «Ось-89», 1997. – С. 102-105.

## **5.4. Этические аспекты использования компьютерных технологий**

### **Этические нормы работы в компьютерных сетях**

Электронная почта, телеконференции, средства мгновенного обмена сообщениями стали возможны только с развитием сети Интернет. Любое из этих средств коммуникации использует возможности Интернета для передачи информации. Однако, помимо вышеописанных коммуникационных технологий, Интернет используется также для размещения информации на корпоративных веб-сайтах, рекламных объявлений на специальных досках объявлений, организации интернет-торговли и т. д. В связи с этим, помимо знания особенностей использования конкретных современных технологий передачи деловой информации, необходимо иметь представление о том, что же является допустимым в Интернете, а что выходит за рамки этикета, принятого в глобальной сети.



В связи с постоянным ее развитием, совершенствованием технических средств и увеличением числа и активности пользователей именно в Интернете наиболее остро стоит проблема информационного перенасыщения. Особенно важным становится соблюдение правил и этических норм использования коммуникационных средств. В «Нормах пользования Сетью», опубликованных открытым форумом Интернет-сервис-провайдеров, говорится: «Сеть Интернет представляет собой глобальное объединение компьютерных сетей и информационных ресурсов, принадлежащих множеству различных людей и организаций. Это объединение является децентрализованным, и единого общеобязательного свода правил (законов) пользования сетью Интернет не установлено. Существуют, однако, общепринятые нормы работы в сети Интернет, направленные на то, чтобы деятельность каждого пользователя сети не мешала работе других пользователей».

Основной проблемой использования Интернета на сегодняшний день являются различные виды информационного шума (спама). Хотя единого четкого и однозначного определения спама не существует, в целом можно сказать, что любая информация, не востребованная получателем и навязываемая ему в той или иной форме, есть спам. С точки зрения сетевой этики является недопустимой любая массовая рассылка информации без явного и недвусмысленного согласия получателя. Если же получатель выразил такое согласие, то он должен иметь возможность быстро и без затруднений в любой момент времени отказаться от дальнейшего получения данной информации. Тот факт, что адрес электронной почты или другие координаты получателя были опубликованы в открытых источниках, не является основанием для рассылки ему невостребованной информации.

Неэтичной также является пересылка без предварительного согласования больших объемов данных (вложенные файлы, изображения), а также документов, для получения доступа к которым необходимо специальное программное обеспечение, кроме общепринятого и общедоступного.



Не столь грубым, но все же существенным нарушением сетевого этикета является размещение в любой электронной конференции информации, не соответствующей тематике (офф-топик), а также размещение либо рассылка неинформативных или повторяющихся сообщений.

Как уже отмечалось выше, компьютерные средства связи практически исключают использование невербальных средств коммуникации. Это обстоятельство привело к развитию своего рода компенсирующих механизмов, выражающихся, с одной стороны, в повышенном внимании к разметке и оформлению текста, с другой – в использовании специальных сочетаний символов, часто заменяемых стилизованными графическими изображениями (иконками), символизирующих эмоциональную окраску текста, и получивших общее название смайлов (smileys, или emoticons). Использование смайлов в сообщении является хорошим тоном – они позволяют лучше понять мысль и настроение автора, однако злоупотребление ими, во-первых, делает любое сообщение трудновоспринимаемым и несерьезным, во-вторых, в большей или меньшей степени увеличивает объем сообщения. Что касается оформления и разметки текста, электронные средства связи, как правило, предоставляют гораздо более широкие возможности, нежели, например, традиционная полиграфия, поэтому здесь важную роль играют общепринятые нормы и правила: необходимо хорошо структурировать любое электронное сообщение, грамотно использовать цвет и средства управления шрифтом (подчеркивание, курсив и т. д.). Неприемлемым с точки зрения сетевой этики является агрессивная разметка, излишнее количество выделенных фрагментов текста и заголовков, а также написание сообщения или его части заглавными буквами (это явление получило название «крик», shouting).

В целом общий принцип общения при помощи компьютерных коммуникационных средств требует максимально удобной для

получателя подачи информации и, что особенно важно при современной плотности информационных потоков, краткости и тематического соответствия.

Современный бизнес и деловые отношения, как внутри организации, так и вне ее, невозможны без использования информационных технологий. Область применения информационных технологий в бизнесе широка и многообразна, и одно из ведущих мест в ней занимают средства коммуникации, что обусловлено их большими техническими возможностями, надежностью и зачастую относительно малой в сравнении с традиционными средствами коммуникации стоимостью. Параллельно с совершенствованием технической базы и расширением сферы применения этих коммуникационных средств непрерывно формируется и развивается особая культура их использования, следование принципам которой является одной из важнейших составляющих успешного применения информационных технологий в деловых отношениях. Возможность обмена большими объемами информации практически без временных и географических ограничений наряду со многими специфическими особенностями данных технологий, многократно расширяя возможности человеческого общения, делает соблюдение этических норм и правил использования этих средств особенно важным, необходимым и неотъемлемым аспектом деловой культуры и этики в целом.

### **Этикет работы в компьютерных сетях**

Компьютерная сеть зачастую становится средством общения людей по разные стороны земного шара. Очевидно, что в этой ситуации должны существовать определенные правила поведения в компьютерной сети. Эти правила зависят от типа сети и определяются общепринятыми нормами человеческого общения. Вся структуру компьютерных сетей можно разделить на две основные категории: это *локальные* (местные) сети и *глобальные* сети (Интернет).

### **Компьютер в локальной сети**

Компьютер пользователя может быть подключен к локальной сети в пределах определенной организации, предприятия, не имеющих выхода в Интернет.

Во многих организациях, где используются локальные сети, правила поведения пользователя в сети устанавливаются в виде определенных инструкций или официальных правил, утвержденных администрацией.

Обычно пользователь локальной сети не имеет возможности менять настройки или режимы работы сетевого сервера. Таким правом обладает только администратор сети, который также заведует подключением новых компьютеров к сети, регистрацией новых пользователей (присвоением сетевого имени), выдачей сетевых паролей и т. д. Обслуживанием сети и поддержкой ее работоспособности занимается специальный персонал. Рядовой пользователь со всеми своими вопросами и проблемами должен обязательно обращаться либо к этому персоналу, либо непосредственно к администратору сети.

Если ваш компьютер в сети работает неустойчиво, часто наблюдаются сбои сетевого соединения, то не стоит самостоятельно пытаться улучшить его работу, следует обратиться к администратору сети. Обслуживающий персонал проверит ваше подключение и, если будет обнаружена неисправность, устранил ее.

Иногда бывает, что сеть плохо работает по вине самого пользователя (неверно выбран протокол обмена, неправильно установлена скорость обмена и т. д.). В этом случае к сетевому персоналу можно обратиться за консультацией.

Необходимо соблюдать некоторые **общие правила работы в локальной сети:**

1) никогда и никому не передавайте сетевое имя и пароль для входа в сеть, чтобы не пришлось впоследствии отвечать за чьи-то действия, совершенные в сети под вашим именем;

2) оставляя компьютер на длительное время (более 10–15 минут), прекратите выполнение всех программ с сетевой поддержкой (или связанных с обменом данными по сети). Если в силу выполняемой задачи сделать это невозможно, то предупредите сетевого администратора о факте вашего отсутствия на рабочем месте. А если вы отправляетесь в столовую или кафе, то лучше вообще выйти из сети, чтобы в ваше отсутствие никто не смог воспользоваться вашим сетевым именем;

3) старайтесь без необходимости не работать одновременно с несколькими программами, которые требуют сетевой поддержки;

4) старайтесь не перемещать одновременно большие объемы данных со своего компьютера на другой компьютер в сети или наоборот. Если возникла необходимость в таком перемещении, то, прежде чем начать операцию, продумайте возможность разбить данные на отдельные, меньшие по объему пакеты и только в том случае, когда это невозможно, прибегайте к перемещению всех данных одновременно. При этом будьте готовы к тому, что могут возникнуть проблемы с перемещением (нехватка места, памяти и т. д.), и вам придется иметь дело с сетевым администратором;

5) если ваш компьютер оснащен собственным жестким диском, старайтесь сохранять данные именно на нем, а не на дисках общего пользования. В том случае, когда для решения вашей задачи требуется сохранение данных на общем диске, постарайтесь минимизировать объем сохраняемой информации, помните, что пользователей в сети много, а общий диск – один. Если общим диском является диск вашего компьютера, не забывайте и о других пользователях, которым может потребоваться свободное место на диске общего пользования;

6) если для пересылки сообщений между пользователями сети применяется общий системный почтовый ящик, не поме-

щайте туда очень большие сообщения, это может привести к нехватке места, и сетевому администратору придется «очищать» почтовый ящик. При этом не только пропадет ваше сообщение, но и нарушится нормальный обмен сообщениями между остальными пользователями сети;

7) перед установкой на свой компьютер нового программного обеспечения с возможностью коллективного использования обязательно сообщите об этом сетевому администратору и получите его разрешение. Перед установкой необходимо проверить устанавливаемое программное обеспечение на лицензионную чистоту и на отсутствие компьютерных вирусов. Обычно это делает кто-то из персонала, обслуживающего сеть;

8) необходимо строго следить за тем, чтобы ваши работающие программы не наносили вред каким-либо общим сетевым ресурсам или ресурсам других пользователей сети;

9) внимательно изучайте сообщения, приходящие пользователям сети от сетевого администратора: в них может содержаться полезная информация о порядке функционирования сети, об изменениях конфигурации, о профилактических остановках сервера, о новом программном обеспечении, установленном на сетевом сервере. Если сообщение администратора требует ответа, немедленно отреагируйте.

Нарушение правил поведения в локальной компьютерной сети может повлечь за собой отключение от нее вашего компьютера. Если это произошло, ведите себя корректно по отношению к сетевому администратору и попытайтесь выяснить, в чем вы провинились, если, конечно, какое-либо действие в нарушение установленных правил не было выполнено вами намеренно.

Иногда в локальной сети имеется общее периферийное оборудование. Чаще всего это принтер или какое-либо иное устройство вывода. Использование коллективного оборудования требует от пользователей сети выполнения дополнительных правил. Так,

при использовании коллективного принтера члены локальной сети должны соблюдать следующие дополнительные правила:

1) следите за тем, чтобы не распечатывать лишние копии направленного вами на печать задания, ведь это пустая трата бумаги;

2) помните, что, когда в принтере закончится бумага, кому-то из пользователей придется потратить лишнее время на то, чтобы либо самому вставить в принтер новую порцию бумаги, либо, сообщив сетевому администратору, дожидаться, когда это сделает кто-нибудь из обслуживающего персонала;

3) старайтесь не распечатывать текст своего документа или программы каждый раз, как вы вносите в них незначительные изменения. Внесенные изменения можно просмотреть на экране дисплея. Практически все современные текстовые редакторы позволяют просмотреть на экране образец возможной распечатки; не забывайте это делать для выявления досадных опечаток и их исправления до получения распечатки. Печатайте только полностью готовый документ;

4) не оставляйте свои распечатки около принтера – забирайте их по возможности сразу после окончания печати. Общим принтером пользуется большое количество людей, и, оставляя свои распечатки у принтера, вы не только затрудняете себе их поиск в дальнейшем, создавая «залежи» бумаги у принтера, но и вообще рискуете их потерять, если кто-нибудь по ошибке захватит ваши документы вместе со своими;

5) в случае появления вопросов по эксплуатации сети или программ, использующих сетевые ресурсы, следует обращаться к сетевому администратору.

### **Компьютер в сети Интернет**

В настоящее время многие компьютеры, как в учреждениях, так и дома, постоянно подключены к всемирной сети Интернет или имеют возможность временного к ней подключения через сеть провайдера. Сеть Интернет прочно вошла в нашу жизнь.

Среди многочисленных сервисов Интернета самыми распространенными являются Всемирная Паутина (ВВВ), электронная почта, телеконференции и дискуссионные клубы, а также пересылка файлов по сети. Каждая из этих услуг требует соблюдения определенных правил этикета. В настоящее время даже появился специальный термин для обозначения правил сетевого этикета – нетикет (*netiquette* – производное от *net* – сеть и фр. *etiquette* – этикет). Широкая общественность Интернета активно поддерживает правила сетевого этикета. Пользователи сети, нарушающие нетикет, могут получать по электронной почте предупреждения, ука-зывающие на ошибки в их поведении.

Принятые для этого вида услуг Интернета правила в основном относятся к создателям и владельцам веб-страниц и веб-серверов. Для простого пользователя существует одно главное правило: не использовать размещенную в WWW информацию (текстовую, графическую, справочную и т. д.) в коммерческих целях без предварительного согласования с авторами или владельцами веб-серверов и веб-страниц.

Сейчас все большее число организаций и частных лиц создают свои веб-страницы. Если у вас есть выход в Интернет через какого-либо провайдера, то в принципе вы имеете возможность за определенную плату разместить в Интернете свою веб-страницу, поместив на нее ту информацию, которую вы сочтете нужной. Никакой централизованной цензуры на содержание размещаемой на веб-странице информации в Интернете нет. Что помещать на странице, решает ее создатель. И тем не менее определенные правила для создателей веб-страниц существуют:

1) если на вашей странице размещается много графической информации, видеоматериалов и т. п. или элементы навигации вашей страницы выполнены графически, предусмотрите возможность выбора пользователем текстового режима или режима упрощенного просмотра страницы. Получив информацию с вашей страницы, человек, естественно, захочет ее использовать,



а некоторые пользовательские программы не поддерживают работу с графикой (правда, с каждым днем таких программ становится все меньше), поэтому должна быть предусмотрена возможность получения основной информации со страницы в текстовом виде. Во многих случаях у пользователей установлен выход в Интернет с малой скоростью передачи данных (это встречается гораздо чаще, чем не поддерживающие графику пользовательские программы). У таких пользователей ваша страница будет загружаться очень медленно, что заметно снизит возможное удовольствие, полученное с ее посещения. Такой пользователь также должен иметь возможность, переключив свой браузер (программу просмотра веб-страниц) в текстовый режим, получить всю необходимую информацию с вашей страницы;

2) стремитесь к тому, чтобы адрес вашей страницы был максимально короток и понятен;

3) автор страницы должен обязательно указать владельцев упоминаемых на странице торговых марок, а также оговорить авторское право на страницу или информацию, размещенную на ней;

4) для получения информации о технических особенностях страницы, для решения некоторых других вопросов и просто для связи с пользователями (например, для отправления откликов на страницу) автор должен разместить на своей странице ссылку на электронный почтовый адрес, предназначенный для этих целей;

5) не забывайте помещать дату последнего обновления страницы, это существенно облегчит нахождение оперативной информации, размещенной на вашей странице, что зачастую бывает очень важно для посетителя страницы;

6) размещайте информацию так, чтобы ее легко было найти на странице, не злоупотребляйте гиперссылками;

7) в случае если на вашей странице содержится информация, которую не следует видеть детям или несовершеннолетним, а также людям с определенными религиозными убеждениями, необ-



ходимо так оформить страницу, чтобы до появления этой информации давалось сообщение о ее характере;

8) многие страницы Интернета являются платными и защищены от входа паролями (чаще всего это узкоспециализированные страницы, страницы с приватной информацией, страницы электронных библиотек известных научных журналов). Для входа на такую веб-страницу требуется пароль или номер кредитной карточки. Не пытайтесь угадывать пароли или номера кредитных карт, это не так-то легко сделать, и тем более не следует пытаться «взломать» страницу: это может привести к весьма неприятным последствиям. Известны случаи, когда люди за несанкционированный вход на защищенные страницы попадали в тюрьму;

9) если вы используете телефонную линию для временного подключения к Интернету через провайдера, выбирайте для сеансов связи такое время, когда ваш телефон наиболее свободен, ведь в течение всего сеанса линия будет занята и дозвониться к вам будет невозможно. На Западе, чтобы снять эту проблему, часто для связи с Интернетом выделяется специальная телефонная линия (отдельный телефонный номер) или используется прямое подключение к Интернету.

В целом нормы поведения в Интернете мало отличаются от соответствующих норм поведения в обществе в целом. Особенность состоит в том, что применение новых технологий сделало возможным обмен информацией, общение между людьми, находящимися за тысячи километров друг от друга, но никоим образом не означает, что можно не уважать своих собеседников.

### Литература

1. Борисов, В.К. Этика деловых отношений: учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФА–М, 2010. – С. 154-157.
2. Каменская, Е.Н. Психология и этика делового общения. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – С. 197-204.



## **ГЛАВА 6. ДЕЛОВЫЕ КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**

### **6.1. Понятие, типология и структура конфликта**

#### **Понятие конфликта**

Что же такое конфликт? В науке конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями». Как следует из этого определения, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

#### **Виды конфликтов и причины их возникновения**

В процессе делового общения довольно часто приходится сталкиваться с различного рода конфликтными ситуациями. Избежать конфликтов практически невозможно ни в какой сфере деятельности – производственной, управленческой, предпринимательской и т. д. Поэтому, чтобы достойно выйти и конфликтной ситуации, важно знать, что представляет собой конфликт как социально-психологическое явление, какова его природа, причины возникновения, какой должна быть стратегия поведения участников конфликта.

Отметим, что в научных исследованиях отсутствует сложившееся общепризнанное понимание конфликта.

Слово конфликт заимствовано из латинского языка (*conflictus* – столкновение). Под конфликтом понимается столкновение сторон, имеющих противоположные цели, интересы, взгляды; серьезные разногласия между сторонами.

Проблемами конфликта активно занимаются представители многих научных дисциплин: философии, социологии, политологии, педагогики, культурологии, правоведения, психологии и др. В настоящее время сложилась новая междисциплинарная область знания, которая получила название «Конфликтология». Это наука о закономерностях возникновения, развития и завершения конфликтов, а также способах и приемах их конструктивного регулирования.

В результате разрешения конфликта возможны разные последствия: исчезновение всех участников конфликта, их деградация, потеря основных позиций; победа одной стороны и уничтожение другой; объединение участников и на этой основе появление новой, более адаптированной структуры, т. е. конфликты могут носить как разрушительный, так и созидательный характер.

Один их основоположников конфликтологии, американский социолог Льюис Козер, акцентировал внимание на возможных позитивных функциях конфликта. Задача конфликтологии виделась ему не в том, чтобы устранить конфликт, а в том, чтобы найти способы уменьшения их разрушительного эффекта, в использовании их энергии в созидательных целях, для обеспечения общественного порядка и устойчивости системы социальных отношений.

### **Всеобщая формула конфликта**

**Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент**

Рассмотрим суть входящих в формулу составляющих.

**Конфликтная ситуация** – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

**Инцидент** – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

**Конфликт** – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.



Разрешить конфликт – это значит:

- устранить конфликтную ситуацию
- исчерпать инцидент.

В жизни много случаев, когда конфликтную ситуацию устранить невозможно по объективным причинам. Формула конфликта показывает: чтобы избежать конфликта, следует проявить максимальную осторожность, не создавать инцидента.

Конечно, первое сделать сложнее, но и более важно.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

### **Типология конфликта**

В науке существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

1. Так, например, конфликт может быть внутриличностным, межличностным, между личностью и группой, в которую личность входит, между организациями или группами одного или различного статуса.

*Внутриличностный конфликт* вызывается различными психологическими факторами внутреннего мира личности: потребностями, интересами, желаниями, чувствами, ценностями, мотивами и т. п. В зависимости от того, какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки.

*Межличностный конфликт* является наиболее распространенной формой конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый при этом считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-нибудь другой. Межличностный конфликт может также проявиться в столкновении различных типов характера, темперамента. Например, два начальника, имею-

щих холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. Также трудно согласовывают свои действия два лидера в одной организации.

*Конфликт между личностью и группой* возникает тогда, когда член группы отступает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя.

*Межгрупповой конфликт* возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшим и более низкими уровнями управления.

2. Возможны также классификации конфликтов *по горизонтали* (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), *по вертикали* (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и *смешанные*, в которых представлены и те и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70–80% от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

3. Допустима также классификация по характеру причин, вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если Вы – руководитель...», тремя группами причин, обусловленными:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными,

этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т. д.;

- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т. д.

4. Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Для *конструктивных* конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития, появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания.

*Деструктивные* конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

В зависимости от количества времени протекания конфликты делятся на *кратковременные, длительные, затяжные*.

Так как конфликты происходят в разных сферах жизни общества, их классифицируют на *семейные, бытовые, производственные, трудовые, политические, нравственные* и др.

### **Стадии и структура конфликта**

Несмотря на свою специфику и многообразие, конфликты имеют общие стадии протекания:

- потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- конфликтные действия;
- снятие или разрешение конфликта.

Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствуют *объект* конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – *цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачатую скрывааемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

### **Литература**

1. Павлова, Л.Г. Основы делового общения: учебное пособие / Л.Г. Павлова; под ред. Л.А. Введенской. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – С. 164-166.

2. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 207-210.

3. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – С. 32.

## 6.2 Предпосылки возникновения конфликта. Объективные и субъективные причины конфликта

### Причины конфликтов

Известно, что в школах верховой езды не хвалят наездника, удержавшегося на вздыбленной лошади, так как знающему человеку понятно, что под опытным наездником лошадь не встанет на дыбы. Так же и в случае руководства людьми: наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, гасит их в зародыше. Значит, чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям (рис. 6).

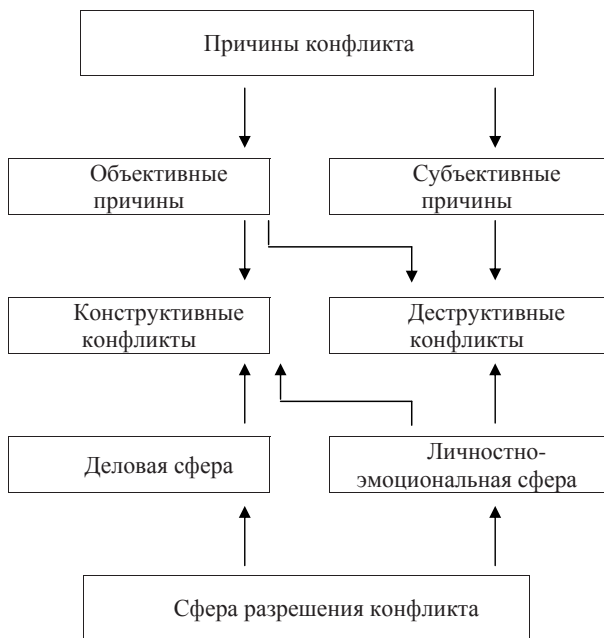


Рисунок 6 – Схема для классификации конфликтов



Анализ многочисленных конкретных конфликтов в различных областях трудовой, общественной и личной жизни позволил ученым выделить и описать основные группы причин объективно-субъективного характера. Приведем эту классификацию.

**Организационно-управленческие причины конфликтов** связаны с созданием и функционированием организации, коллективов, групп.

*Структурно-организационные причины.* Несоответствие структуры организации решаемым задачам (ошибки допущены при проектировании структуры организации; задачи и деятельность организации непрерывно изменяются).

*Функционально-организационные причины.* Не отлажены функциональные связи организации с внешней средой, между структурными элементами организации, между отдельными работниками.

*Личностно-функциональные причины.* Неполное соответствие работника требованиям занимаемой должности по профессиональным, нравственным и другим качествам.

*Ситуативно-управленческие причины.* Ошибки, допускаемые руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач.

Организационно-управленческие факторы, по данным исследования производственных конфликтов, являются причиной 67 % конфликтов в трудовых коллективах.

**Социально-психологические причины конфликтов** обусловлены непосредственным взаимодействием людей, включением их в социальные группы.

*Потери и искажение информации в процессе межличностной и групповой коммуникации.* Значительная часть информации содержится на уровне бессознательного и словами вообще не выражается; часть информации теряется из-за ограниченности словарного запаса конкретного человека; часть информации утаивается говорящим, и т. п.



*Несбалансированное ролевое взаимодействие людей.* Партнер А считает себя старшим, а партнера Б – младшим; партнер Б в свою очередь старшим считает себя, а партнера А – младшим.

*Разный подход к оценке одних и тех же сложных событий.* Партнеры по взаимодействию нередко подходят к проблеме с разных сторон; люди болезненно относятся к точкам зрения, которые отличаются от их собственной.

*Выбор разных способов оценки результатов деятельности.* Оценивая деятельность других, люди чаще ориентируются на идеал, норму, на тех, кто выполнил аналогичную работу отлично; свои же результаты работник обычно оценивает по сделанному, сравнивая их с началом деятельности, с теми, кто выполнил подобную работу хуже.

*Внутригрупповой фаворитизм.* Предпочтение членов своей группы представителям других социальных групп.

*Конкурентный характер взаимодействия с другими людьми.*

*Ограниченная способность к децентрации,* т. е. к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей.

*Желание получить от окружающих больше, чем отдать им.*

*Стремление к власти.*

*Психологическая несовместимость людей.*

**Личностные причины конфликтов** вызваны индивидуально-психологическими особенностями участников взаимодействия.

*Субъективная оценка поведения партнера как недопустимого.* В процессе взаимодействия у человека существует определенный диапазон вариантов ожидаемого поведения со стороны партнера – желательное, допустимое, нежелательное, недопустимое; если поведение партнера оценивается как недопустимое, возникает конфликт. В конкретной ситуации человек должен понимать или чувствовать, какое поведение с его стороны партнер может посчитать недопустимым, и учитывать это в начале взаимодействия.

*Низкая конфликтоустойчивость.* Человек не обладает достаточной психологической устойчивостью к отрицательному воздействию на психику стрессовых факторов социального взаимодействия.

*Плохо развитая способность к эмпатии,* т. е. пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию и сочувствованию.

*Неадекватный уровень притязаний.* Завышенная самооценка обычно вызывает негативную реакцию со стороны окружающих; следствием заниженной самооценки является повышенная тревожность, неуверенность в своих силах, стремление избежать ответственности и т. д.

*Некоторые психологические особенности характера личности:* агрессивность; некоммуникабельность; демонстративность, т. е. стремление быть в центре внимания; раздражительность; пренебрежение интересами окружающих и др.

### **Причины конструктивных конфликтов**

Обычно это недостатки в организации производства и управления. Перечислим те недостатки, которые наиболее часто приводят к конфликтам:

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;
- недостатки в организации труда;
- неритмичность работы (простои, «штурмовщина»);
- сверхурочные работы;
- упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);
  - необеспеченность заданий ресурсами;
  - несоответствие прав и обязанностей;
  - отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции (т. е. забвение такого постулата управления: «Управлять лучше с помощью принципов, а не приказов!»);

- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- конфликтогенные (т. е. способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конструктивного конфликта – это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти объективные, отражающие несовершенство организации производства и управления, то устранение их означает усовершенствование производства. И деловое решение конструктивных конфликтов – один из путей развития организации, поэтому в творческих, продуктивно работающих коллективах ценятся сотрудники, прямо указывающие на недостатки. Противоположный тип работника описан доктором Питером.

По Питеру, самодостаточный человек – работник, всецело поглощенный служебными обязанностями и не заботящийся о конечном результате. Нормальный порядок предполагает, что мы организуем людей и устанавливаем правила с расчетом на выполнение некой задачи; наша деятельность представляет собой средство для достижения определенной цели. Внутри бюрократии, однако, тенденция состоит в том, что их персонал и правила становятся самоцелью. В плодотворно действующей организации работника ценят за результаты его труда – за количество произведенных им деталей, выполненных заказов или оказанных клиентам услуг. В бюрократии ценность работника склонны определять по его служебному поведению – по тому, как он блюдет правила, насколько следует ритуалам, поддерживает статус-кво и оберегает устои иерархии: «Мою воду не мутит», «Лэрри всегда покладист и контактен».

### **Причины деструктивных конфликтов**

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся неправильные действия руководителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость отдельных людей. Неправильные действия подчиненных руководитель видит обычно луч-

ше, чем свои ошибочные действия (так уж устроены большинство людей, что прежде всего ошибки видят у других).

Кроме того, руководитель является той инстанцией, которая и должна нейтрализовать ошибки подчиненных. Поэтому остановимся именно на ошибочных действиях руководителей, приводящих к деструктивным конфликтам.

Ошибочные действия руководителей можно сгруппировать в три направления: нарушения служебной этики, нарушения трудового законодательства и несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Нарушения служебной этики. Сюда относятся:

- всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- обман подчиненных (явный и неявный), невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнениям, отличным от своего собственного, зажим критики. Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношений людей и для управления производством трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист ценен, кроме всего прочего, и своим профессиональным мнением. В развитие этой мысли в менеджменте сформулирован такой принцип: «Если двое со всеми согласны, то один из них – лишний!»;
- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление положением начальника (например, использование зависимости подчиненного для навязывания ему поручений внеслужебного характера);
- поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя (и вообще работа с исполнителем без ведома непосредственного руководителя);
- утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях сокращения штатов и реорганизаций);
- критика, принижающая достоинства человека.

**Нарушения трудового законодательства.** Речь идет о нарушениях как духа, так и буквы законодательства о труде. К сожалению, имеют место и те, и другие: и попытки действовать самостоятельно, не считаясь с законами, и нарушение формальных процедур. Нарушений второго рода намного больше. Происходят они из-за правовой безграмотности руководителей. Значительная часть таких случаев связана с увольнением работников по инициативе администрации. По статистике судьи, более чем в половине случаев обжалования уволенными работниками решения об увольнении, восстанавливают их на работе. Именно здесь руководителям нужно быть особенно внимательными.

**Несправедливая оценка руководителем подчиненных.** Проявления несправедливой оценки руководителем подчиненных довольно разнообразны. Приведем некоторые из наиболее часто встречающихся:

- ошибки в применении поощрений и наказаний. Они наиболее вероятны, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний; недостатки в распределении работ между исполнителями; установление оклада, нарушающего баланс «вклад – оклад»;
- приглашение работника «со стороны», когда кандидаты на эту должность есть в самом коллективе. Такое приглашение уменьшает у своих сотрудников уверенность в шансах на продвижение, поэтому оно должно иметь веские основания;
- руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного. Он не только не хочет отметить хорошего работника, но и старается навредить ему, снизить его авторитет;
- огульная критика группы подчиненных. Такая критика не конкретна, т. е. каждый может посчитать, что уж к нему-то она не относится. Следовательно, критика воспринимается как несправедливая. В то же время она противопоставляет руководителя подчиненным и сплачивает группу обвиняемых против обвинителя;

- нечеткая формулировка руководителем поручаемых заданий. В итоге она может привести к несправедливой оценке работы подчиненного, так как независимо от его старания отрицательная оценка predetermined, а в результате – взаимное раздражение. Именно из-за нечеткости заданий получили широкое распространение утверждения подчиненных о руководителях, которые «не знают, чего хотят», и встречные претензии руководителей по поводу «бестолковости» подчиненных;

- недооценка руководителем разъяснительной работы.

Недостаток разъяснений, неинформированность нередко приводят к тому, что совершенно объективная оценка руководителем подчиненного воспринимается последним как несправедливая, субъективная.

### **Типология конфликтных личностей**

Субъективные причины конфликтов во многом зависят от сложности характера некоторых людей. Из числа конфликтных личностей можно выделить 6 характерных типов. Каждый из них мы обозначим одним (для краткости) словом.

*«Демонстративные».* Характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хоть таким способом быть на виду.

*«Ригидные».* Слово «ригидный» означает негибкий, непластичный. Люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих.

Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими. Это те люди, для которых «если факты нас не устраивают – тем хуже для фактов». Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.



«Неуправляемые». Люди, относящиеся к этой категории, отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение агрессивное, вызывающее.

«Сверхточные». Это добросовестные работники, особо скрупулезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиций завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергают резкой критике.

Характеризуются повышенной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей. Все эти особенности нередко приводят к неустроенности личной жизни.

«Рационалисты». Расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь через конфликт личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, например, до тех пор, пока не «закачается кресло» пор начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

«Безвольные». Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого тот оказался. Опасность этого типа происходит из того, что чаще всего безвольные имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха.

Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его «устаами глаголит истина».

В отличие от первых четырех типов этот тип (как и предыдущий) является «ситуативным», т. е. проявляется только при создании определенной ситуации. В данном случае – это наличие отрицательного влияния на безвольного человека. Представители всех остальных типов идут на конфликт сами.



### **Литература**

1. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: «Дело ЛТД», 1993. – С. 117-121.
2. Павлова, Л.Г. Основы делового общения: учебное пособие / Л.Г. Павлова; под ред. Л.А. Введенской. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – С. 166-168.
3. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – С. 38-40.

## **6.3 Стратегии разрешения конфликтных ситуаций: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, конкуренция**

### **Стратегии поведения в конфликтной ситуации**

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной К.У. Томасом и Р.Х. Килменном стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на пять основных стилей поведения при конфликте:

- 1) конкуренция или соперничество;
- 2) сотрудничество;
- 3) компромисс;
- 4) приспособление;
- 5) игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса – Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения (рис. 7). Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

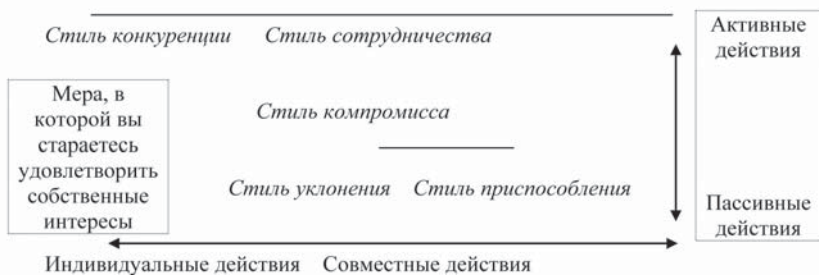


Рисунок 7 – Сетка Томаса–Килменна

В верхней части сетки расположены стили поведения, связанные с активными действиями (конкуренция, сотрудничество), в нижней части – с пассивными (уклонение, приспособление). Правый столбец сетки объединяет стили совместных действий (сотрудничество, приспособление), левый – стили индивидуальных действий (конкуренция, уклонение). Таким образом, получается матрица из пяти стилей со стилем компромисса в середине, который в равной мере включает индивидуальные и совместные, активные и пассивные действия. Использование данной матрицы позволяет определить собственную стратегию поведения в конфликте. Например, если вы решили действовать активно, но индивидуально, то ваша стратегия в конфликте – конкуренция. При активных совместных действиях ваша стратегия – сотрудничество. Подобным путем можно выяснить стратегию поведения своего оппонента.

Следует иметь в виду, что разрешение конкретных конфликтов требует использования различных стилей поведения, поэтому важно владеть технологиями всех стратегий и в зависимости от обстоятельств применять наиболее предпочтительные.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

### **Стиль конкуренции или соперничества**

Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70 % всех случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

- 1) обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- 2) чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- 3) должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- 4) взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.



### **Стиль сотрудничества**

Сотрудничество – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему».

Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

- 1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
- 2) основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- 3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- 4) необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

### **Стиль компромисса**

Стиль компромисса находится в середине сетки Томаса–Килменна. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- 1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- 2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

- 3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- 4) компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

### **Стиль уклонения**

Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если:

- 1) она считает, что источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с другими более важными задачами;
- 2) знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- 3) обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- 4) хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- 5) считает, что решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
- 6) подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- 7) решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;
- 8) когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди – грубияны, жалобщики, нытики и т. п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

### **Стиль приспособления**

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это – единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания – более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке, вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- 1) важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- 2) предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- 3) вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- 4) вы осознаете, что правда на вашей стороне;
- 5) вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.



Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

### **Литература**

1. Павлова, Л.Г. Основы делового общения: учебное пособие / Л.Г. Павлова; под ред. Л.А. Введенской. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – С. 174-175.

2. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 213-218.

## **6.4. Правила поведения в условиях конфликта. Профилактика деловых конфликтов**

### **Признаки «мудрого» поведения в конфликте**

Огромное количество отрицательных эмоций возбуждается в конфликтах. Почему мы предпочитаем сжигать, как в топке котла, наши бесценные нервы, устилая пеплом дорогу к внутреннему разрушению? Да потому, что так привычно! И потому необходимо настроится на самоанализ для изменения внутренних привычек, установок, стереотипов.

Чем отличается человек, способный предупреждать и разрешать конфликты (назовем его «мудрым»), от неспособного (назовем его «незрелым»? Внутренними установками!

Что такое установка? Это – настрой, мотив, ориентация. Любое действие начинается изнутри человека. Действие – это то, что мы видим. А установка скрыта от внешнего обозрения. Но установка и мотив – мотор действия.

Изменять свое поведение в конфликте надо с изменения своих установок. А можно ли их изменить? Безусловно, можно, если понять выгоду другого типа поведения по сравнению с привычным.



Итак, мы часто плохо ведем себя в конфликтных ситуациях потому, что наши установки (нами подчас неосознаваемые) – это установки «незрелого» уровня поведения. Они – атавизм детского мышления и поведения.

Зашоренность («закрытость ума») всегда ведет к конфликту. Человек не хочет видеть ничего, кроме того, что «видит со своей колокольни». У него шторы на глазах. И они отсекают то, что находится за пределами его видения как в пространстве, так и во времени.

Такой человек ориентирован только на сиюминутное, не умеет прогнозировать последствия, склонен к единообразию, ориентирован на объяснение причин и поиск виновных (это как бы обращенность в прошлое). Он там пытается найти объяснение конфликту. Он видит однобоко – либо только выгоды, либо только потери.

Людам кажется, что уж такими-то признаками они не обладают. Можно попробовать себе диагноз: я тоже болен этими стереотипами и шаблонами незрелого поведения. Если не признать этого, то нельзя перейти к «мудрому» поведению.

**Первый признак – «открытость» ума.** Человек с «открытым» умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы «открыт» для восприятия того, что не видит сам со своей позиции. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, что лучше иметь выбор.

Он не ограничивает свое восприятие и ориентируется не только на «здесь и сейчас», но и заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не ограничен анализом прошлого (не ищет причины данного конфликта и его виновников), а занимается поиском выхода из него, то есть ориентирован на будущее (что делать?).

Он допускает противоречия и спокойно к ним относится. Видит, что любая позиция или любое предложение в конфликте несут в себе как выгоды, так и потери.

У большинства людей в потенции есть все признаки «мудрого человека». И несмотря на то, что в большинстве конфликтов люди ведут себя как «незрелые» люди, можно включить в нужный момент свой скрытый ресурс мудрости. Как это сделать?

Всегда начинать с себя. Вас, а не вашего оппонента, «занесло», и эмоции управляют разумом. Попробуйте взглянуть на себя со стороны. Вы – психолог-консультант, и он задает вопросы.

1. Ваш оппонент говорит, действительно, глупости, или это то, что вы воспринимаете, как глупости? А, может быть, за его словами скрыта реальность, неизвестная вам? Ведь он вправе иметь свою точку зрения. А если он неудачно ее защищает?

2. Вы настаиваете на своем предложении, как выйти из конфликта, но отвергаете предложения оппонента. Значит ли это, что ваше предложение более убедительно и выигрышно? Вы никогда не ошибаетесь и в этом случае тоже? А если взять оба предложения и посмотреть, какую сумму выгод и потерь принесут они в ближайшем времени и в отдаленном?

3. Вы разбираетесь, кто виноват, по чьей вине случился конфликт, кто больше или кто меньше отвечает за него и т. д. А ведь это – воронка, она засасывает вас, углубляет конфликт. Так ли важно найти виновного?

Вы заметили, что вопросы подобного рода отрезвили вас и оппонента. Вы переключились с анализа прошлого на поиск конструктивного выхода из создавшейся ситуации. А это – прорыв в будущее и проявление «мудрого» стиля поведения в конфликте.

Но как в разгар эмоциональной бури задать себе эти вопросы? После конфликта мы способны, а вот в процессе его? На это есть ответ. Задавай подобные вопросы себе почаще, пусть вначале это будет после «драки». Но потом это станет привычкой и нормой поведения уже и в конфликте.

**Второй признак – позитивное отношение к оппоненту.** Как обычно ведут себя люди в конфликте по отношению к другим? Это – столкновение интересов, ценностей. Конфликт всегда воз-

никает, когда ущемляют наши интересы, либо нам кажется, что их ущемляют. И тот, кто это делает – враг.

Что мы видим у врага? Худшую часть его личности. Как мы относимся к врагам? С подозрением, с настороженностью.

«Мудрый» человек, в отличие от «незрелого», даже в конфликте пытается увидеть «друга» и лучшую часть его личности. И это рационально. С кем легче договориться: с врагом или другом?

Друг не агрессивен, он настроен на взаимопонимание, он хочет договариваться, он открыт и не подозревает вас в нечестных намерениях и т. п.

Прежде чем убеждать в чем-то человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, прикажите себе «полюбить» его. Подумайте о его достоинствах, о его благородстве, о всех хороших проявлениях его личности. И с этим настроением вступайте во взаимодействие с ним.

**Третий признак – рациональное мышление.** Что доминирует у «незрелого» человека в процессе конфликта? Разум или эмоции? Безусловно, эмоции.

К чему это ведет? К аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои действия. К смешению дела и отношений к оппоненту. Человек как бы застревает на выяснении своих отношений. А дело (поиск выхода из конфликта, сама проблема) стоит и не решается. Если конфликт не разрешается, то разрываются отношения, либо сильно ухудшаются (на какое-то время).

У «мудрого» человека разум контролирует эмоции. И он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их.

Он решается две самостоятельные задачи. Одна – найти разрешение конфликта. Вторая – упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. Главное – найти решение. И важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

Все хорошо понимают преимущества «мудрого» стиля поведения перед «незрелым», но не могут перевести себя с незрелого уровня на зрелый.

Вот несколько рычагов самопереключения:

1. Задайте себе вопрос: «Какие выгоды и потери дает мне привычный стиль эмоционального поведения в конфликте?» Составьте полный реестр выгод и потерь. Вы ужаснетесь обилию потерь. И это «запишется» в вашем подсознании. В момент конфликта подсознание сработает и переключит вас на более разумное поведение.

2. Задавайте себе еще вопросы: «Не путаю ли я свое отношение к человеку с делом? Какую проблему я должен решать? Могу ли я ее рассматривать, как задачу из учебника?».

3. Мысленно замените оппонента (если он раздражает или неприятен) на более симпатичного. «Как бы я вел этот разговор с таким человеком?... Так ли я сопротивлялся бы его предложениям?».

4. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя: «Что будет, если мы не найдем выхода?». Это позволит перевести центр внимания с отношений на проблему.

**Четвертый признак – сотрудничество.** Типичное поведение (по статистике оно составляет 77 % всех случаев) в конфликте – стремление к односторонним выигрышам, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный.

Из этого проистекает желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Исключаются уважение к личности партнера, равенство с ним, принятие и учет его интересов и целей. Ориентация на победу где оба стали бы победителями, отсутствует. В результате – тупик в отношениях.

Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

**Пятый признак – терпимость.** Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности.

«Мудрый» всегда терпим, но он не терпит. Он признает право людей быть такими, какие они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, «мудрый» воспринимает это, как беду человека, а не его вину.

Задайте себе вопросы: «Я могу изменить своих оппонентов, их привычки, систему взглядов и ценностей, их психологические особенности и особенности нервной системы?». Наверняка, нет.

«Тогда не напоминаю ли я человека, который ругает плохую погоду или землетрясение? Ведь и плохая погода, и землетрясение – это природа, которая находится не в нашей власти. Но почему мы не гневемся на землетрясение, а гневемся в другом человеке на то, что тоже не в нашей власти?»

Переведите человека, вызывающего раздражение, в разряд стихийного бедствия! И станете терпимее.

### **Метод ОПРСТ**

Итак, пять установок «мудрого» стиля поведения в конфликте, они должны быть постоянно в сознании и постепенно переходить в подсознание. Их легко запомнить, они начинаются с буквы «О», и далее следуют по буквам русского алфавита (О, П, Р, С, Т).

**О** – «Открытость ума»

**П** – «Позитивное отношение»

**Р** – «Рациональное мышление»

**С** – «Сотрудничество»

**Т** – «Терпимость к людям»

Очень незрелый человек с детским желанием победить тебя начинает конфликт с пяти грубых слов в твой адрес, а вы вспомните всего пять букв – «ОПРСТ»!

И еще помните, что незрелый человек кончает свое действие – конфликт в начале, а зрелый – «мудрый» начинает в конце.



## **Правила поведения в условиях конфликта**

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки.

2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?».

Постарайтесь проанализировать оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

3. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: «Что будет, если выход не будет найден?». Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

5. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: «Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?». Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

7. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

8. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Надеемся, что данные советы помогут в вашей практической деятельности по продуктивному и творческому разрешению конфликтных ситуаций.

### **Профилактика деловых конфликтов**

Работа руководителя в значительной степени состоит из разрешения постоянно возникающих противоречий. Однако далеко не все они доходят до конфликтов, многие из них руководитель успевает своевременно разрешить.

Именно в этом и состоит искусство руководить – предвидеть конфликты, разрешать их в зародыше.

К конфликтам разной природы отношение руководителя должно быть неодинаковым.

Касательно деструктивных конфликтов, порожденных неумелыми взаимоотношениями, естественна установка на то, что их должно быть как можно меньше.

Там, где без конфликта не решить наболевшие вопросы, руководитель не должен «прятаться» от него.

Мероприятия по профилактике конфликтов следуют из упомянутых выше причин возникновения конфликтов. Рассмотрим эти меры детально.

• **Постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства, улучшению бытовых условий работников.**

Учитывая сложность этих вопросов, время, требующееся на достижение ощутимых результатов, следует находить возможность (ненавязчиво) информировать подчиненных о принимаемых мерах. Ведь то, что вопросы сложны и не все зависит от непосредственного руководителя, люди поймут. Но вот чего они не

захотят понять, так это нежелания руководства заниматься этими проблемами.

Работа над перечисленными выше вопросами относится к числу важнейших постоянных обязанностей любого руководителя.

• **Строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства.**

• **Соблюдение служебной этики.**

Помните, что:

• Управление людьми начинается с управления собой.  
• Не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения – это уже предконфликтная ситуация.

• Ничто не ценится так дорого и не стоит так дешево, как вежливость.

• Изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям совершенно необходимы для успешной работы с ними; индивидуальный подход – вот путь к взаимопониманию с подчиненными.

• Утаивание информации создает напряженность во взаимоотношениях.

• **Учет ожиданий подчиненных.** Подчиненные ожидают от руководителя:

- знания дела;
- умения наладить работу;
- видения перспективы;
- хорошего заработка;
- вежливого отношения к себе;
- уважения.

Именно в таком порядке чаще всего называют желаемые качества руководителя работники-мужчины.

Работницы называют те же качества, но на первое место ставят вежливое отношение к себе. Работница переживает, если в ней не видят женщину, то есть существо, нуждающееся в поддержке, – таково уж свойство женской природы. Женщины острее, чем мужчины, реагируют на поощрения и наказания.



С ростом образовательного и культурного уровня работников возрастает ожидание более демократичного стиля руководства.

Все это нелишне помнить руководителю, желающему избежать трудностей управления людьми, снизить конфликтность делового общения.

### **Литература**

1. Власова, Н.М. И проснешься боссом (Справочник по психологии управления) – Часть 2. Новосибирск, 1994. – С. 45-52.
2. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 223-224.
3. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – С. 67-69.



## **ГЛАВА 7. ДЕЛОВОЙ ИМИДЖ**

### **7.1 Имидж и его составные элементы. Технологии формирования имиджа**

#### **Имидж и его составные элементы**

В условиях конкуренции для успешного ведения дел недостаточно просто владеть крупным производством, быть талантливым финансистом или иметь интуицию, подсказывающую, как будет изменяться спрос на тот или иной товар. Как уже неоднократно говорилось выше, бизнес в наши дни – это в первую очередь общение, коммуникации различного типа и уровня. В любом общении, кроме его содержательной составляющей, очень большую роль играет впечатление, производимое участниками общения друг на друга. От того, каким увидят вас ваши партнеры, руководители, клиенты, зависит успех деловых коммуникаций и в конечном счете успех вашего бизнеса. Поэтому в мире деловых людей огромное значение придается имиджу.

Что же такое имидж? В переводе с английского «image» означает «образ». Выражение «сделать себе имидж» – в русском переводе будет звучать как «вообразить себя». Это только начало фразы, которая требует продолжения: вообразить себя кем-то, например, деловым человеком. Иными словами, иметь имидж делового человека – значит казаться таковым вне зависимости от того, что ты представляешь собой на самом деле. Имидж – это своего рода маска. Она должна подсказывать окружающим, какого отношения к себе ожидает от них носящий ее человек. Причем под «образом» понимается не только визуальный, зрительный облик, но и образ мышления, действий, поступков и т. д., то есть в данном случае слово «образ» должно употребляться в широком смысле – как представление о человеке, мнение о нем.

Понятие «имидж» может быть применимо не только к человеку, но и к организации и даже к стране. Имидж вашей фирмы

зависит и от вашего личного имиджа. Также верно и обратное утверждение: имидж фирмы влияет на имидж ее сотрудников.

Имидж организации включает такие составляющие, как авторитет, уважение, доверие, культурное обслуживание, упаковка товаров, качественная доставка их клиентам, кредит покупателям и т. д. Из перечисленных и других элементов складывается имидж фирмы, клиентам становится ясно, что это за организация и к чему она стремится.

Специалисты в области имиджологии (науке об имидже и его создании) считают, что имидж – это набор стандартов. Любой человек может контролировать восприятие созданного им образа. Продавая что-либо, бизнесмен может корректировать имидж в соответствии с требованиями покупателя. Восприятие клиентами (покупателями, посетителями стенда и т. д.) компании формирует определенное информационное поле вокруг фирмы, ее сотрудников и руководства. Положительный имидж привлекает к фирме новых покупателей, а хорошая репутация гарантирует, что они будут обращаться к ее услугам снова и снова.

В случае, когда реклама какой-либо компании утверждает, что ее товары – лучшие в мире, но при этом у сотрудников небритые лица, мятые брюки и нечищенные стоптанные ботинки, несовременные предметы офисного труда (записные книжки, ручки, техника), то, вероятнее всего, у клиентов появится сомнение. В создании имиджа фирмы многое зависит от ее сотрудников.

Жизнь проводит отличия в имидже между крупными фирмами и малым бизнесом. В крупной фирме с традиционной бюрократической системой коммуникаций благоприятно воспринимаются темные костюмы сотрудников, хорошо скроенные и ладно сидящие на фигуре, опрятность и со вкусом подобранные аксессуары. Успех небольшой организации обеспечивает узкий круг людей, готовых к взаимозаменяемости и выполнению самых различных функций. Здесь одежда должна быть попроще, но отвечать требованиям моды и занимаемой должности.

Российские бизнесмены часто говорят: «Моя компания не настолько велика, чтобы думать об ее имидже. Я еще не Samsung и не Nokia. Сначала мы вырастем, а потом подумаем и об имидже».

Однако проблема как раз в том и состоит, что положительный имидж необходим прежде всего небольшим компаниям и предпринимателям, которые появились на рынке недавно. Имидж, который разрабатывается с первых дней создания компании, в значительной степени определяет ее репутацию в перспективе. Поэтому очень важное значение имеют мелочи – именно по ним окружающие судят о том, кто этот человек, что у него за бизнес, можно ли с ним иметь дело.

Достаточно 10 секунд, чтобы клиент сделал те или иные выводы о характере, надежности и серьезности ваших намерений, основываясь на первом впечатлении. У него нет времени на длительный анализ своих чувств, особенно когда день расписан по минутам и еще предстоит много встреч с менеджерами компаний, так похожих друг на друга. Первое впечатление оказывается решающим и во многом определяет дальнейшее развитие отношений с клиентом или потенциальным партнером. Люди чаще ищут подтверждение первому впечатлению, нежели пытаются составить новое, и если первое впечатление негативное, то придется затратить много времени и сил, чтобы разрушить такую установку. Если есть лишнее время и силы, то можно себе это позволить, а если надо решить конкретную задачу в короткие сроки, то эффективнее действовать, ориентируясь на закономерности и стереотипы восприятия.

Таким образом, имидж – неотъемлемый атрибут делового человека. Из чего же он складывается?

Специалисты приводят разные варианты комбинаций элементов, составляющих имидж человека. Так, многие бизнесмены, а также политические и общественные деятели убеждены, что имидж связан в основном с внешностью. Однако это не так. Внешность – важная составляющая имиджа, но отнюдь не един-

ственная. Есть еще внутренняя и процессуальная составляющие имиджа.

Внешняя составляющая имеет множество качеств, как говорят, «от носков до самой головы», т. е. от обуви до прически, включая мимику, манеры, костюм, походку, голос, жесты. О каждой из этих составляющих можно много говорить.

Внутренняя составляющая – это менталитет, т. е. образ мыслей, интеллект, профессионализм, интересы, ценности, хобби и многое из того, что относится к душе и разуму. Например, для политика внутренняя составляющая – это прежде всего политические идеи. Политик без политических идей является как бы бесцветным. Он ничего не отстаивает, никуда не зовет, ни за что не борется. Выработка политических идей – это то, что делает политика, а то, как он отстаивает свои идеи, является процессуальной составляющей имиджа. Для бизнесмена процессуальной составляющей имиджа будет предпочитаемый им стиль ведения дел, заключения сделок, формируемая им политика компании.

Кроме того, необходимо назвать:

- *вербальный имидж* – что говорит субъект, как говорит, что и как пишет;
- *овеществленный имидж* – предметы, вещи, которые он сделал;
- *кинетический имидж* – движения рук, головы и т. д.

Применительно к организации возможно выделить следующие составляющие имиджа:

1) *визуальный имидж*: целенаправленное воздействие на зрительные ощущения, фиксирующие информацию о дизайне, фирменной символике и иных носителях графической информации (реклама);

2) *социальный имидж*: внедрение в сознание целевых групп представлений о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества; бизнес-имидж: формирование представлений о субъекте деловой активности (деловая репутация, объем продаж, относительная доля



рынка, инновационность технологий, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики т. д.). Бизнес-имидж организации обладает относительной стабильностью.

Каждый элемент структуры имиджа, воздействующий на представления людей в течение продолжительного временного отрезка, должен быть сформирован самой организацией: недостающий элемент в силу определенных стереотипов конструирует массовое сознание, создавая тем самым барьер труднопреодолеваемой существующей установки при последующем внедрении информации. Особое значение имидж имеет для крупных и хорошо известных структур, находящихся в центре внимания средств массовой информации, на виду общественности. Коррекция имиджа подобных структур ведется постоянно, посредством воздействий на общественное мнение.

Отношение к структуре организации может быть определено отношением к системе, включающей данную структуру, на основании оценки ее деятельности. Такая опосредованность может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на имидж конкретной компании. В подобной ситуации резко возрастает роль индивидуального имиджа: своевременная подача информации, своевременная реакция на негативную информацию и т. д., что дает повод для ведения активных исследований в отношении имиджа конкретной структуры.

### **Основные технологии создания имиджа**

Формирование имиджа бывает осознанным и неосознанным. Если разные люди ведут себя по отношению к вам одинаковым образом, значит, неосознанно вы им это позволяете. Ваша задача в этом случае состоит в том, чтобы не допустить подсознательных сигналов о себе, провоцирующих нежелательное поведение других людей. Поэтому первый технологический принцип формирования имиджа можно сформулировать так: *воздействуй на людей с целью создания у них «нужного» мнения.*

Необходимо влиять не только на их сознание («знайте, я хороший человек, и сейчас я вам это докажу...»), но и на подсознание, чтобы у них помимо их воли возникло чувство приятного ощущения, связанного с вами. Второй принцип технологии формирования имиджа гласит: следует в большей мере *воздействовать на подсознание людей*, чем на их сознание (до 80 %).

Во-первых, подсознание чаще управляет поведенческими актами, чем сознание («что-то есть в нем такое привлекательное...»). Во-вторых, поскольку люди обычно доверяют себе больше, чем другим, то и подсознательному мнению они будут доверять больше, чем мнению «сознательному».

Процесс создания имиджа многогранный и сложный. На впечатление влияет буквально каждая деталь. Здесь важно все: стиль одежды и внешний вид, марка автомобиля, стиль интерьера и аксессуаров – даже эти составляющие говорят о предпочтениях их владельца и об уровне его успешности. Любой неверный шаг – и впечатление о вас может повлиять на доверие к вашей компании. А доверие, как известно, дорогого стоит.

Имиджмейкеры и специалисты по корпоративной культуре разделяют имидж на *позитивный* и *негативный*. На их создание влияют внешние и внутренние факторы. К внешним относятся визуальные характеристики, к внутренним – манера общения и деловой этикет. Поговорка о том, что «по одежке встречают», для руководителя приобретает форму девиза. Важно первое впечатление; если восприятие собеседником вас окажется отрицательным, то все, что будет сказано и сделано впоследствии, будет восприниматься через призму уже созданного негативного имиджа.

Следует также отметить тонкости в имидже делового человека: у него может быть безупречный внешний вид, но недостаточное знание делового этикета или преднамеренное его игнорирование с целью эпатажа. Отрицательный имидж, как известно, также привлекает внимание общественности, создает рейтинг, но такая стратегия в бизнесе редко применима или малоэффективна.

Отрицательный имидж руководителя организации чаще всего только усиливает недоверие потребителей к продукту или услугам коммерческой организации. При прочих равных условиях положительный имидж руководителя организации будет являться ее конкурентным преимуществом.

Имидж – это грамотное управление впечатлением. Если говорить о руководителе, то его имидж складывается из таких составляющих, как безупречный внешний вид, деловой стиль одежды и деловой этикет. Каждая из этих составляющих должна находиться в гармонии с другими, и при наличии двух качеств отсутствие третьего недопустимо.

В имидже важно чувство меры. Кроме того, имидж может быть *постоянным* или *ситуативным*. Ситуативный зависит от той ситуации, в которой находится глава компании: деловая встреча, совещание, презентация или корпоративная вечеринка. В неформальной обстановке можно дать себе слабину, но при этом соблюдая чувство меры.

*Внутренний имидж* характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала организации, точнее, восприятием руководителя работниками организации.

Лидер должен стремиться к формированию положительного образа у персонала, причем руководителю следует самому работать над созданием своего имиджа. В небольшой организации руководитель имеет возможность формировать свой имидж путем непосредственного взаимодействия со всеми сотрудниками организации. В крупных же компаниях руководитель взаимодействует в основном с менеджерами высшего и реже – среднего звена. Они, в свою очередь, формируют имидж руководителя у нижестоящих звеньев.

В деловом имидже допустимо наличие общедоступности и открытости. Это значит, что во внешнем облике руководителя и в его одежде могут присутствовать смягчающие образ делового человека компоненты. Например, когда руководитель хочет от себе-



седника более свободного и раскованного общения, он может позволить надеть рубашку, скажем, розовых тонов, которая будет гармонировать с костюмом. Во всех остальных случаях на деловую встречу руководитель должен одевать костюм черного или синего цвета; в жаркое время года, несмотря ни на что, руководитель не должен вести переговоры в рубашках с коротким рукавом, а женщина – без чулок или колготок. Это правила для руководителей высшего звена, для других руководителей, чья деятельность не является настолько регламентированной, правила могут быть более демократичными.

Духовно здоровые личности быстрее добиваются успеха в создании привлекательного имиджа. Однако духовность сама по себе не гарант успеха. Есть немало талантливых и порядочных людей, которые не смогли себя реализовать, не сумели увлечь своими идеями других. Быть обаятельным – своего рода мужество. Немало проблем обаятельным личностям создают завистники и соперники. В житейской борьбе неизбежны и поражения. Надо уметь достойно их переносить.

Один из первых отечественных специалистов по имиджированию В.М. Шепель выделяет три группы качеств, обладание которыми дает шансы решить проблему имиджа.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека), красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества можно обозначить как «умение и желание нравиться».

Во вторую группу входят такие характеристики личности, как нравственные ценности, психическое здоровье, владение набором человековедческих технологий (межличностное общение, деловой спич, умение преодолевать конфликтные ситуации).

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особо следует выде-

лить интуицию и гибкость в общении. Самоуверенность и стандартность поведения чаще всего воспринимаются отрицательно. Имидж – результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильный выбор модели поведения.

Гете говорил о том, что поведение – это зеркало, в котором каждый показывает самого себя.

Каковы же критерии выбора модели социального поведения? Их несколько:

- нравственная и правовая безупречность;
- учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств;
- цель, которую ставит перед собой личность;
- самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Любое копирование чьего-то стиля в общении опасно;
- учет психологических характеристик. В имиджировании актуально понимание тех личностных и деловых качеств, которые ожидаемы партнерами по общению.

Подводя итог, следует сказать, что создание имиджа – процедура, требующая затрат времени, денег и собственных усилий. Делать самого себя – наиболее сложная работа, но она одновременно представляет и наибольший интерес для каждого человека. Привлекательный для других и не противоречащий своему внутреннему «я» образ является ключом к решению многих жизненных проблем.

### **Психологический механизм влияния на партнера**

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Тот, кто считает, что понятие «чувства» неприменимо к работе, способен вызвать многочисленные и дорого обходящиеся конфликты.

При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное

отношение и, наоборот, труднее принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Однако как управлять этим фактором, каковы приемы его использования в практике делового общения? Существует категория людей, которые умеют располагать к себе других индивидов, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии, т. е. формировать аттракцию. Анализ поступков таких людей показывает, что в процессе общения они используют психологические приемы формирования аттракции, приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника. Но если эти приемы существуют, значит им можно обучить тех, кому это необходимо.

Всегда ли мы осознаем, почему нас тянет к определенному человеку или что нас от него отталкивает? Как можно объяснить выражения типа «что-то в нем располагает» и «чем-то он неприятен»?

Во время общения с партнером на наши органы чувств поступает огромное количество сигналов. Но не все они осознаются. Например, вы беседуете с человеком, но не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука. Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не был зафиксирован, может исчезнуть для вас бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для нее. Минувя сознание, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

Что же произойдет, если в процессе общения послать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточное эмоциональное значение, во-вторых, чтобы это значение было для него позитивным, а в-третьих, чтобы партнер не осознавал этот сигнал? Возникает такой эффект: партнер по

общению будет утверждать, что «чем-то это общение было приятно», «что-то в нем есть располагающее». Если же проделать это с данным партнером не один раз, то у него постепенно выработается достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение. Расположив таким образом к себе человека, т. е. сформировав аттракцию, вы теперь с большей вероятностью добьетесь принятия им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней.

### **Искусство самопрезентации**

Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

**Положительный образ.** Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех нельзя. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

В большинстве своем мы не можем оценивать себя объективно. Кроме того, то, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Всего 4 секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится 4 года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию. Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть самомаркетингом, искусством создания положительного имиджа.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание.

Деловой человек (юрист, менеджер, релейтер и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникации «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать свой внешний вид, голос и речь, глаза и зрительный контакт.

**Анализ своих целей.** Деловому партнеру приходится поддерживать свой имидж всю профессиональную жизнь. Даже если вы достигли основных целей, связанных с карьерой, вам постоянно придется заниматься самопрезентацией, чтобы оставаться конкурентоспособной личностью. Поэтому важно знать, чего еще вы хотите достичь, в какой области? Амбициозны ли вы? Что для вас важно в жизни? Как вы хотите выглядеть в глазах других людей? Какое хотите производить впечатление в конкретной ситуации при взаимодействии с теми или иными партнерами? Что влияет на их ожидания и их благожелательное отношение к вам?

Известный психолог Карл Юнг считал, что о человеке судят по личине, которую каждый из нас надевает, для того чтобы соответствовать требованиям общества. Многие тратят усилия на то, чтобы отшлифовать фасад, внешний образ, публичный имидж и таким образом продемонстрировать тот или иной стиль. Однако стиль, как правило, обусловлен внутренним содержанием личности человека.

Каждая грань личности формируется под влиянием того, какие поступки совершают окружающие, как они одеваются, как ходят, говорят, слушают. При определенных обстоятельствах в деловой коммуникации такая информация может быть весьма полезной, и она становится более значимой, если от нее зависит достижение ваших личных целей.

Попробуйте провести анализ своих целей: стратегических (например, на ближайшие пять лет); на близкую перспективу (напри-

мер, на этот год); по типу «здесь и сейчас». Определяя цели, мы концентрируем на них свое внимание и задумываемся над тем, что нужно сделать, чтобы их достичь.

**Как проанализировать свой «товар».** Будучи постоянно вовлеченными в межличностные отношения с другими людьми, вы должны сделать все от вас зависящее, чтобы достичь собственного успеха. Для начала постарайтесь разобраться в себе, определить свои сильные и слабые стороны. Для самопрезентации важно также помнить о своих достижениях и потенциальных способностях и возможностях, укреплять уверенность в собственных силах.

Преуспевающий деловой человек должен выглядеть как преуспевающий деловой человек. Задавались ли вы когда-нибудь вопросом: «Что говорит мое появление, мой облик тому, с кем я встречаюсь?». Ведь не зря говорят: «Как придешь, так и прослышь». Известно, что в бизнес-практике особое внимание уделяется такой личностной характеристике, как способность вызывать доверие. Внушает ли вы доверие и в какой степени? Все это не праздные вопросы.

Люди доверяют своей интуиции и глазам: что видят, то и оценивают. В течение нескольких секунд наше подсознание делает выводы об общественном положении и личностных особенностях человека. Наше дальнейшее отношение к человеку зачастую связано именно с первым впечатлением, и если оно негативное, то во многих случаях отношения или не складываются вообще или пронизаны неприязнью, антипатией.

Обманчиво первое впечатление или нет, деловой человек должен сделать все, чтобы понравиться своему деловому партнеру с первого взгляда.

**Приемы установления контакта.** Взаимодействие двух партнеров начинается с контакта. Для установления контакта с партнером важны следующие приемы:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;

- обращение к партнеру по имени и отчеству (с этой целью – представление, знакомство, обмен визитными карточками);
- проявление дружеского расположения, использование для этого шуток, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, фирмы, которую он представляет; проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;
- предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем вы. Поэтому ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

### Литература

1. Борисов, В.К. Этика деловых отношений: учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФА –М, 2010. – С. 159-166.
2. Кукушин, В.С. Деловой этикет: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс; М: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2010. – С. 90-91.
3. Тысяча способов расположить к себе собеседника: Как вести переговоры. Как выступить публично. Как побеждать в спорах. Как убеждать оппонентов / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – Минск: Харвест, 2010. – С. 375-378.

## 7.2 Хорошее отношение к людям как главный фактор формирования имиджа

### Создание хорошего впечатления о себе

Чтобы произвести в процессе делового разговора хорошее впечатление о себе, необходимо помнить о соблюдении общеприня-

тых в таком деле правил поведения. Их суть в самом общем виде заключается в наборе приводимых ниже рекомендаций.

Прежде всего надо вести себя естественно. Лучший способ испортить первое впечатление о себе – вести себя напряженно и скованно. Но не годится и повышенная раскованность и тем более фамильярность. Не следует также напускать на себя вид очень серьезного, занятого важными делами человека. Окружающие эту фальшь поведения очень быстро распознают.

Чтобы произвести первое хорошее впечатление, надо также как можно быстрее сориентироваться в обстановке и в людях, вас окружающих. Это приводит к формированию у них достаточно устойчивых впечатлений, которые долго не исчезают.

Каждый человек – это уникальное создание со своими сильными и слабыми сторонами, которыми для производства хорошего впечатления необходимо умело пользоваться, т. е. активно использовать сильные стороны и стараться не проявлять слабые. Однако это не значит обманывать собеседников, а выстраивать свое поведение, опираясь на свои лучшие человеческие и профессиональные качества.

Техника демонстрации хорошего отношения к людям требует выполнения следующих действий:

1. Постоянно высказывать искренний интерес к другим людям. Демонстрация такого интереса – лучший способ произвести хорошее впечатление. Следует, однако, помнить, что самое опасное – это перейти границы искренности и превратиться в льстеца. Такое происходит, когда, пытаясь произвести хорошее впечатление, человек в своих словах начинает преследовать очевидные цели. В этом случае фальшь становится заметной мгновенно. Сдержанность и такт особенно важны при общении с начальником и подчиненным.

2. Поддерживать моменты общности. Отношения лучше всего строить на тех интересах и привязанностях, которые являются общими, т. е. объединяют.



3. Выражать искреннее одобрение. Все люди любят, когда их хвалят. Во всех ситуациях надо найти, за что похвалить собеседника – за знания, умения, внешний вид, состояние кабинета или дома, личные качества родных или друзей. Замечайте в первую очередь все то, что вам нравится в людях и в их поведении. Говорите об их достоинствах. Может быть, эти достоинства еще в зачатке, но человек хочет оправдать ваши ожидания и «закрепить» эти достоинства.

4. Говорить больше комплиментов, т. е. слов и выражений, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств человека, при произнесении которых срабатывает психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается «дорастить» до тех качеств, которые подчеркнуты в комплименте.

Среди множества комплиментов есть форма, способная вызвать положительные эмоции даже у тех, кто находится на крайне отрицательных к вам позициях. Эта форма называется «комплимент на фоне антикомплимента самому себе». Усиленное воздействие такого комплимента связано с тем, что он вызывает удовлетворение сразу двух потребностей вашего собеседника:

- потребности в усовершенствовании какой-то своей черты характера, способности, привычки, умения;
- потребность в удовлетворении своей установки на критику партнера по деловому разговору.

Комплиментам противопоказаний практически нет. Любая деловая беседа, любые коммерческие переговоры можно начинать с комплиментов присутствующим. Однако на первых порах целесообразно заранее, готовясь к деловому разговору, приготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций и людей.

Для любого предпринимателя и любого менеджера располагать к себе подчиненных и партнеров по делу – производственная необходимость. Поэтому в общении с ними необходимо как можно чаще делать им комплименты, соблюдая при этом несколько простых правил:

- комплимент должен отражать только положительные качества без двойного смысла, когда качество можно оценивать и как положительное, и как отрицательное;
- отраженное в комплименте положительное качество должно иметь лишь небольшое преувеличение. Большое преувеличение переводит комплимент в издевательство;
- нельзя делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек стремится избавиться;
- комплимент не должен давать рекомендаций и поучать;
- к комплименту нельзя делать добавок, которые превращают его в «ложку дегтя», т. е. существенно ухудшают сам комплимент. Особенно противопоказана комплименту лесть, тем более подхалимаж. Но, к сожалению, многие из нас сейчас (не говоря уже о советском времени) именно в этом преуспевают.

Существуют и другие очень важные приемы техники производства хорошего впечатления на окружающих. Эти приемы предполагают следующую манеру общения с собеседниками: всякий человек, как бы он не был увлечен своей работой, имеет свою «личную жизнь» – личные интересы, увлечения, стремления, интересы и потребности своей семьи. Если с собеседником вести разговор в русле его личных интересов, то это, как правило, вызовет в нем повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями, а вы, проводящий такой разговор, будете считаться у вашего собеседника человеком чутким и внимательным.

### **Как расположить к себе людей**

Знаете ли вы, какое слово мы употребляем больше всего? «Нью-Йорк телефон компания» провела детальное исследование по этому поводу. Оказалось, чаще всего в своей речи мы используем личное местоимение «я» – 3990 раз в 500 телефонных разговорах.

Когда вы видите групповую фотографию, где сняты и вы, на чье изображение смотрите прежде всего?..

**Для того чтобы научиться располагать к себе людей, надо в какой-то мере отказаться от своего эгоизма. Уделяйте каждому коллеге немного своего внимания.** Как это сделать? Наилучший способ – *не забудьте поздравлять людей в их день рождения.* Узнайте, когда они родились и запомните эту дату. Даже если вы ни капельки не верите в астрологию, тем не менее, заведите разговор о том, верит ли ваш собеседник в то, что дата его рождения влияет на характер и обстоятельства жизни. Потом попросите назвать месяц и день его рождения. Как только он отвернется, запишите имя и день рождения, а позднее внесите эти данные в свою записную книжку. В начале каждого года отмечайте эти дни в своем календаре, чтобы они попадались вам на глаза автоматически. Когда подходит очередной день рождения, вы можете оказаться единственным человеком, который вспомнил об имениннике. Поверьте, это имеет огромный успех!

Если вы хотите иметь хорошие отношения с сотрудниками, *будьте приветливы и душевны.* Когда вам кто-нибудь звонит по телефону, пользуйтесь следующими психологическими правилами. Говорите «алло» тоном, выражающим радость по поводу того, что вам позвонили. Многие телефонные компании специально обучают телефонисток произносить слова таким тоном, в которых слышалось бы: «Доброе утро, я рада быть вам полезной». Вспомните об этом, когда будете отвечать на телефонный звонок.

Подобная философия очень важна в мире бизнеса. Приведем один пример. Некий Чарлз Уолтерс, сотрудник одного из крупнейших банков, получил задание срочно подготовить доклад об одной корпорации. Он знал лишь одного человека, который располагал столь необходимой для него информацией, и мистер Уолтерс отправился к нему с визитом. Это был президент крупной промышленной компании. Пропустив Уолтерса в кабинет президента, секретарь, молодая женщина, просунула голову в дверь и сказала президенту, что сегодня у нее нет для него марок. Оказывается, президент собирал марки для своего 12-летнего сына.



Мистер Уолтерс объяснил причину своего визита, но президент отвечал неопределенно, туманными фразами и, казалось, вообще не хотел разговаривать. Чарлз, естественно, остался ни с чем. Но он вспомнил, что иностранный отдел его банка коллекционирует марки с писем, приходящих к ним со всех континентов. На следующий день Уолтерс снова позвонил президенту фирмы и сказал лишь, что у него есть несколько марок для его сына. На этот раз Чарлз Уолтерс был встречен с энтузиазмом. Полчаса было потрачено на разговоры о марках и разглядывание фотографий сына президента. Затем Уолтерс получил всю необходимую информацию для своего доклада.

Итак, если вы хотите располагать к себе людей, соблюдайте следующие правила.

**Первое правило.** *Проявляйте искренний интерес к другим людям!*

**Правило второе.** *Улыбайтесь!*

Очень простой секрет – улыбка: Неискренняя улыбка? Нет. Она никогда не введет в заблуждение. Механика лицемерия всем известна, и она возмутительна. Имеется в виду настоящая улыбка, улыбка, исполненная сердечного тепла, идущая от глубины души.

Посмотрите на себя в зеркало и улыбнитесь. У вас даже поднимется настроение. Улыбайтесь людям – они будут улыбаться вам в ответ. Таким образом вы показываете свое расположение к собеседнику. Ему будет намного приятнее и интереснее общаться с вами.

Власть имени человека, произнесенного вслух, неизмеримо велика. Некий Джимми Фэрли придумал для себя систему запоминания имени человека, размеров его семьи, рода занятий и т. д. Он создавал в своем сознании целую картину, и, встретив этого человека в следующий раз, называл его по имени, мог справиться о здоровье его жены и детей, и о том, как чувствует себя куст роз за домом в саду, даже если последняя встреча была годом раньше. Неудивительно, что он так преуспел впоследствии.

Уясните для себя, что **обычно человек очень привязан к своему имени**. Запомните имя человека, и, обращаясь к нему, произносите имя непринужденно – и вы уже сделали приятный и производящий выгодное впечатление комплимент. Но если забудете имя или ошибетесь в произношении – можете поставить себя в неловкое положение. Рассылая письма или приглашения, будьте внимательны с орфографией, а то кто-нибудь из важных для вас людей будет обижен.

Люди так гордятся своими именами, что стремятся их увековечить любой ценой. Два столетия назад люди платили писателям за то, чтоб они посвятили им свои книги. Библиотеки и музеи обязаны своими богатейшими коллекциями людям, которые не допускали и мысли, что их имена могут изгладиться из памяти потомков. В Нью-Йоркской публичной библиотеке хранятся собрания книг Астора и Леннокса. Музей Метрополитен увековечивает имена Бенджамина Альтмана и Дж. Моргана. Многие церкви украшены витражами, на которых упоминаются имена тех, кто пожертвовал средства на постройку храма.

Большинство людей не запоминает имена потому, что они не уделяют достаточно времени и необходимой энергии, чтобы запомнить, оправдывая себя тем, что голова у них и так занята. Но, вероятно, они заняты не больше, чем Франклин Рузвельт. А он находил время запомнить имена и обращаться по имени даже к мастеровым. И Наполеон III, император Франции и племянник великого Наполеона, гордился тем, что, несмотря на свои монаршие заботы, был в состоянии вспомнить имя любого однажды встреченного им человека. Если он слышал произносимое имя недостаточно отчетливо, то говорил: «Извините, я плохо расслышал». Если имя было необычным, он спрашивал, как оно пишется. В течение беседы он старался несколько раз произнести услышанное имя и связать его в уме с какой-нибудь характерной особенностью человека. Зрительная и слуховая память сохраняли нужное имя.



**Правило третье.** *Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком в человеческой речи.*

**Правило четвертое.** *Поощряйте других людей рассказывать о себе.*

Вечный жалобщик и самый яростный критик будут смиренны и смягчены одним лишь присутствием терпеливого и сочувствующего им слушателя. Запомните, что любой говорящий с вами человек в сотни раз более интересуется самим собой, своими желаниями и проблемами, нежели вами и вашими делами. Его собственная зубная боль значит для него несравненно больше, чем голод в Китае, уносящий миллионы жизней. Царапина на его теле беспокоит его сильнее, чем 20 землетрясений в Африке. Подумайте над этим, прежде чем начать разговор.

**Правило пятое.** Ведите разговор в круге интересов вашего собеседника.

Те, кому пришлось посетить Теодора Рузвельта, были изумлены широким кругом и разнообразием его познаний. Был ли это ковбой, или укротитель мустангов, общественный деятель или дипломат, Рузвельт всегда знал, о чем говорить с каждым из них. Каким образом ему это удавалось? Очень просто. Накануне того дня, когда Рузвельт ожидал визитера, он читал литературу по тому вопросу, который, по его мнению, способен был заинтересовать гостя. Рузвельт знал, что прямой путь к сердцу человека — это разговор с ним о предметах, наиболее близких его сердцу.

**Правило шестое.** *Давайте людям почувствовать их значительность и делайте это искренне.*

Поступайте с людьми так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами. Подумайте, чего вы хотите от своих друзей, коллег, знакомых или просто собеседников? Вы хотите получить одобрение у тех, с кем вступаете в контакт? Хотите быть значительным человеком в вашем маленьком мире? Чтобы ваши друзья и сотрудники были искренни во всем? Тогда поступайте с ними аналогично.

## Основы «офисной дипломатии»

В свое время Д. Карнеги отметил, что одна только напряженная работа не гарантирует успеха и продвижения по службе. Прекрасный работник – способный, исполнительный, пунктуальный – может не получить повышения или признания коллег только потому, что пренебрег так называемой «офисной дипломатией».

«Офисная дипломатия» означает умение обращаться с сослуживцами, корректное поведение, которое облегчает продвижение по службе.

Чтобы овладеть этой «дипломатией», американские психологи дают ряд советов и рекомендаций. Некоторые из этих советов могут показаться нам не совсем допустимыми и этичными. Но нужно учитывать различия в менталитете и стиле поведения у американцев и наших соотечественников.

Итак, что же советуют прагматичные американские психологи своим читателям, чтобы добиться успехов по службе?

**Необходимо знать, какие этические нормы приняты в организации, где вы работаете.** В компаниях, где господствует жесткая иерархическая структура, фамильярность в отношениях с начальством может закончиться крахом карьеры. В других же организациях неформальные отношения между руководителем и подчиненными (скажем, пригласить начальника выпить вместе чашечку кофе) только приветствуются.

Нужно найти себе «наставника» – человека влиятельного и пользующегося авторитетом. Рекомендуется устанавливать как можно больше контактов. Очень рискованно иметь только одного союзника: если он уйдет, вы останетесь в изоляции. Всегда полезно знать, что думают о вас коллеги (разумеется, расспрашивать рекомендуется только тех, кому полностью доверяете).

**Ваши усилия не должны быть направлены только на то, чтобы обратить на себя внимание руководства.** Старайтесь нравиться вашим подчиненным и сослуживцам – это ничуть не менее важно.

**Старайтесь выдвинуться сами.** Специалисты по менеджменту советуют лично рассказывать о своих идеях и планах, никому не передоверяя, представлять результаты своей работы.

**Все время контролируйте себя, следите за своим лицом – как в покере.** Нужно уметь блефовать с безразличным видом и демонстрировать энтузиазм, которого вы не испытываете. Это тоже входит в правила игры.

**Умейте помолчать.** Не допускайте, чтобы вас вовлекали во все интриги и конфликты.

**Учтите, что попытки преуспеть за счет карьеры кого-то из коллег, с нарушением этических норм, обречены на неудачу.**

Мужчины и женщины, работающие в офисе, независимо от занимаемой должности не должны поощрять членов семьи пользоваться своими служебными возможностями в личных целях. Если даже сотрудники и руководители при появлении родственников своих коллег и не показывают внешне свое отношение к этому, как правило, это воспринимается отрицательно. Если же руководитель использует своих служащих для оказания личных услуг членам своей семьи, то такие услуги надо компенсировать; кроме того, сотрудников нельзя загружать подобными поручениями без согласия их непосредственных начальников.

Необязательный человек, болтун, приносит вред не только своим личным поведением, но и создает вокруг себя атмосферу безответственности, недисциплинированности. Особенно опасен такой человек как руководитель.

Лозунг деловых людей «Время – деньги» как нельзя лучше раскрывает одно из основных требований этикета служебных отношений. Хронофаг – пожиратель времени, человек, который теряет свое и беззастенчиво отнимает чужое время. Он не менее опасен, чем расхититель материальных благ. Праздные разговоры, перекуры, выполнение личных дел в служебное время не только снижают эффективность работы, но и разлагающе действуют на добросовестно относящихся к делу людей.



**Нарушение деловой обстановки не компенсируют самая изысканная вежливость и предупредительность.** Не случайно американцы, а вслед за ними и японцы предпочитают работать в одной комнате, а начальник, если и отделяется, то только стеклянными стенками. Они не без основания считают, что так можно достичь больших успехов. Нельзя лениться – ты на виду у товарищей, нельзя бесконечно болтать по телефону или принимать визитеров. Да и коллектив работает сплоченнее, так как члены его постоянно советуются друг с другом, и все чувствуют себя частями одного механизма.

### **Литература**

1. Кузин, Ф.А. Культура делового общения: практическое пособие для бизнесменов / Ф.А. Кузин. – 4-е изд. – М.: «Ось-89», 2000. – С. 63-65.
2. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: «Дело ЛТД», 1993, – С.169-170.
3. Тридцать главных правил делового этикета / авт.-сост. Т.И. Ревяко. – Москва: АСТ; Минск: Харвест, 2009. – С. 39-45.

## **7.3 Роль уверенности в себе и манер поведения в формировании имиджа**

### **Уверенность в себе**

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, ибо неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что уверенность усиливается, когда вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В жестком деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не приходится, они гото-

вы с вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль.

Для развития уверенности в себе рекомендуется сделать следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «спасибо».

2. Перестаньте жаловаться. Самокопание и самобичевание, как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?». Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Не рассчитывайте на то, что другие помогут вам стать счастливыми. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Оптимизируйте любую ситуацию. Если вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «не». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

**Если вы «закрты» для других.** Такие люди имеют свои комплексы. Человек, который «закрты» для других, обладает следующими признаками:

- испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;

- эгоист, думает только о себе и своей выгоде;
- редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
- часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;
- о себе говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
- слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;
- часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;
- для снятия напряжения выкуривает пачку или две сигарет;
- распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;
- действует «против».

Если деловой человек вынужден признать, что-то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли вам навстречу, приняли вас, нужно сначала открыться для них.

**Если вы «открыты» для других.** «Открытый» деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страха перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек «открытый» обладает следующими признаками:

- уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;
- неисправимый оптимист, ищет и видит в других прежде всего хорошее;
- сначала думает о клиенте, потом о фирме, потом о себе;
- жизнерадостный, веселый, благодарен за каждый день, который дарован ему, благодарен и людям, которые помогают ему добиваться его целей;
- с пониманием относится к другим, чаще говорит «да», чем «нет»;

• не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;

• не бранится и не брюзжит, внимательно слушает собеседника и старается, как можно большему научиться у других людей;

• в суете дней производит впечатление «скалы в море», при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;

• умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;

• него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;

• позитивный, респектабельный, оптимально настроенный.

*Позитивный тип делового человека.* Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

### **Манеры поведения, жесты, позы, походка, осанка**

Значение манер поведения в строительстве положительного делового имиджа трудно переоценить, поскольку под обаяние манер легко поддаются самые разные люди. Недаром есть выражение «красота человека привлекает, а его изящные манеры привлекают».

Манеры поведения воссоздают образ человека, в них зрительно проявляются те его качества, которые оцениваются окружающими знаком «плюс» или «минус». Манера поведения – это внешняя сторона проявления отношения к нам, это визуально доступная информация к восприятию. В отношении поведения словом «манера» обозначают устойчивые признаки, усвоенные и ставшие привычными особенности отношения к окружающим, фор-

мы общения, многообразные детали, отдельные черточки, даже мелкие, постоянно повторяющиеся движения – манера слушать, говорить, двигаться, держать сигарету и т. д.

Манеры могут быть плохими или хорошими в зависимости от того, как в них проявляется сам человек, какие – хорошие или дурные – привычки определяют общий облик его поведения. Все ненужное, лишнее в поведении, лишнее смысла и лишь затрудняющее общение с человеком, принято считать дурными манерами.

Хорошие манеры – это мерилла того общественного круга, в котором данный человек живет. Они сообщают изящество и благородство, в них проступает сдержанность и скромность, простота и выразительная ясность, свидетельствующие о том что судить о себе такой человек предоставляет другим, не навязывая им своей самооценки.

В основе манер поведения – физические движения. Благодаря им, каждый из нас владеет языком тела, т. е. беззвучным языком состоящим из жестов и мимики, без которых имидж малоэффективен.

Телодвижения – важная часть человеческого образа. Произвести хорошее впечатление очень трудно при отсутствии навыков искусного владения собственным телом. Чтобы научиться владеть своим телом, не обязательно обладать какими-то особыми физическими данными. Важно этого хотеть и уметь. Прежде всего следует обратить внимание на наши позы и жесты.

Примеры основных жестов и поз, отражающих различные внутренние состояния партнеров и собеседников, описаны в п 2.4.

### **Литература**

1. Кузин, Ф.А. Имидж бизнесмена / Ф.А. Кузин. – М.: «Ось-89», 1997. – С. 23-29.
2. Тысяча способов расположить к себе собеседника: Как вести переговоры. Как выступить публично. Как побеждать в спорах. Как убеждать оппонентов / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – Минск: Харвест, 2010. – С. 380-382.



## **7.4 Значение одежды в процессе формирования делового имиджа**

### **Общие сведения о деловой одежде**

Среди каналов, по которым человек посылает информацию о себе, немалое значение имеет его внешний вид и одежда. Если спросить кого-либо, почему он выбирает именно такой фасон одежды и цветовую гамму, то наверняка последует ответ: «Это модно, удобно, практично». Но человек чаще всего не осознает главную причину своего выбора – создание определенного образа. Человеку очень важно, чтобы окружающие его воспринимали так, как требует задуманный им образ. Например, к человеку в строгом костюме редко кто обратится: «Эй, ты...».

Тот же человек в джинсах и джемпере выглядит более раскованным и открытым. Если вместо джемпера яркая или черная майка с крупными надписями – это уже претензия на непонятость, некоторый вызов и агрессивность. Еще большая агрессивность – черные кожаные куртки с заклепками, униформа «металлистов» и «роке-ров». Замечено, что к людям в такой одежде редко обращаются на улице, предпочтение отдается одежде легких, светлых тонов.

Яркие насыщенные цвета предпочитают общительные, направленные «вне себя» люди. У людей сдержанных, замкнутых, направленных «внутри себя» и одежда более сдержанная.

Одежда – очень важное средство выражения для обоих полов. Но для женщин она имеет несравнимо большее значение – это способ подчеркнуть свое женское начало. Для женщины очень важно быть сексуально привлекательной как в глазах окружающих, так и в собственных глазах (хотя не каждая отважится в этом признаться даже себе). Противоречие между сексуальностью и скромностью всегда присутствует в одежде женщины. Соотношение между ними можно определить, например, по обилию и подбору украшений, особенно в области груди. Длина одежды и декольтированность также являются общеизвестными сигналами сексуальности.

Предназначение одежды – не только защитить человека от холода, дождя, но и вызвать к себе интерес. И здесь женщина, предпочитающая модную одежду, прическу, обувь, действительно повышает свой престиж. Она заботится о производимом ею впечатлении и выигрывает. Напротив, женщина, особенно молодая, которая невнимательна к своему внешнему виду, неряшлива и неаккуратна, во многом теряет свою притягательность. Возможно, в душе она очень страдает от невнимания окружающих, но ее одежда сигнализирует: «Мне плевать, какого вы мнения обо мне». Ухоженность лица – это тоже часть того, как человек преподносит себя, т. е. часть общения. Темная, грубая, жирная кожа создает впечатление враждебности. Окружающие считают человека с таким лицом грубым, вспыльчивым, хитрым. Чрезмерное обилие косметики расценивается как легкомыслие, искусственность, распутность и доступность, но умело сделанный неброский макияж делает женщину, по словам сильного пола, привлекательнее, теплее, утонченнее и даже умнее.

Одежда влияет и на того, кто ее носит, и на партнера по диалогу. Вы, наверное, замечали, что красиво одетые люди чаще улыбаются, выглядят более уверенными в себе и более беспечными. Они не делают резких движений, реже смотрят искоса, у них менее напряженный голос. Им меньше грубят, с ними более обходительны и учтивы.

Вообще внешне привлекательные люди располагают, как кажется окружающим, целым рядом лучших личностных характеристик – они более чуткие, чувствительные, добрые, интересные, сильные, уравновешенные, честные, общительные, открытые. Красивое нравится всем, поэтому редко бывает, чтобы мы заподозрили в коварстве обладателя приятной внешности. Психологи утверждают, что красивые дети в школе получают более высокую оценку, чем дети с посредственной внешностью, за одинаковый ответ. За внешне привлекательным человеком охотнее пойдут на красный свет светофора. Среди преступников красивая женщина получает менее суровое наказание, если судья – мужчина.



Говоря о влиянии одежды на человека, стоит упомянуть об униформе и спецодежде. Всякого рода форма заставляет человека менее ощущать себя как личность и создает такой же эффект деиндивидуализации со стороны партнера. В этом случае мы обращаемся к профессии (милиционер, продавец) или к представителю группировки (панк, металлист) и не ждем от него проявления каких-то личных качеств или эмоций. Например, придя на прием к врачу, мы рассчитываем на определенный ряд действий с его стороны, направленных на укрепление нашего здоровья, и будем очень удивлены, если он вдруг решит спеть нам под гитару. Сигнал, посылаемый его одеждой, – «врач», и воспринимается нами однозначно.

Значки и другая символика выполняют похожую функцию, хотя в несколько меньшей мере.

В заключение несколько слов о таком немаловажном факторе внешности, как прическа. Волосы следует подстригать и причесывать. Причесок огромное множество, и они меняются в зависимости от моды и культуры.

Длина волос имеет большое значение для мужчин, особенно для молодежи. Во многих странах длинные волосы являются широко распространенным символом, означающим «быть вне общества», «вне социального контроля». Их могут носить и интеллектуалы, и бунтари, и отшельники, и просто опустившиеся элементы. В любом случае это означает нежелание подчиниться определенному дисциплинарному режиму.

С другой стороны, очень короткая стрижка или бритье наголо, если оно не носит каких-то особых причин, тоже означает протест против общества. Неухоженная голова, в свою очередь, выражает отсутствие контроля над собой.

Есть еще причина пристрастия молодых людей к длинным волосам. Дело в том, что мужчина с длинными волосами выглядит более сексуально и имеет больше шансов на успех у слабого пола. Успех имеет также и борода. Многие женщины считают, что мужчина с бородой сильнее и мужественнее, чем его безбородый собрат, и с ним чувствуют себя более женственными.



Кстати, борода создает впечатление силы не только у женщин. Установлено, что бородатый мужчина в разговоре с таким же бородатым мужчиной ощущает большую тревогу и напряжение.

### **Одежда делового мужчины**

Как для первого контакта, так и для и последующих деловых встреч с важными для вас отечественными и иностранными партнерами стоит надеть **тщательно вычищенный и отглаженный костюм со светлой рубашкой и галстуком в тон.**

Не стоит появляться на деловых встречах в куртках, спортивных брюках, джинсах, а также в кожаных пиджаках, которые уважающие себя бизнесмены надевают в лучшем случае на загородные прогулки.

Однако есть особые сферы бизнеса, где допускаются экстравагантные наряды в качестве своего рода торговой марки и знака принадлежности к цеху. Например, менеджер рок-певца или организатор концерта «тяжелого металла» может щеголять серьгой в ухе и иметь прическу в виде схваченного ленточкой конского хвоста. А торговцу картинами вполне приличествуют по-богемному пестрые пиджаки и шелковые шейные платки.

Бизнесмены, стремящиеся к успеху, тщательно следят за деталями и придирчиво учитывают их в своих выводах. Например, чудовищное впечатление производят короткие, спустившиеся складками носки, которые открывают белые икры бизнесмена, когда он сидит, закинув ногу на ногу. Особенно необходимы чистые и без дырок носки в Японии, поскольку там приходится снимать обувь при входе в дом или ресторан.

Портят впечатление несвежий носовой платок, полуоторванная пуговица или привычка протирать очки концом галстука.

Нельзя забывать и об обуви – запыленные и потрескавшиеся туфли могут испортить впечатление даже от вполне приличного костюма. Надо отбросить простодушную отечественную привычку дополнять пиджачную пару с галстуком босоножками, из которых выглядывают нитяные носки, избегать слишком пахучих оде-

колонов и лосьонов после бритья. И вообще главное, к чему следует стремиться, – общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить партнера думать, что столь «подтянуты» будете вы и в делах.

Вот правила, которые деловой мужчина должен неукоснительно выполнять в одежде.

- Никогда не надевайте одновременно костюм и спортивную обувь. Эти вещи несовместимы по своему назначению.

- Надев костюм, не берите сумку спортивного типа. Желательно носить бумаги и необходимые вещи в «дипломате», портфеле, кейсе, папке. Если же возникла необходимость, сумка должна быть однотонной.

- Если вы надели костюм, всегда надевайте галстук. Галстук к костюму необходим. Деловой костюм без галстука не носят.

Исключения – пиджаки спортивного покроя, которые могут быть надеты даже на футболку. Но такие пиджаки не принадлежат к кругу деловой одежды.

Недопустимо носить двубортные пиджаки без галстука.

- Сорочка, надеваемая с костюмом, должна иметь длинные рукава. Считается элегантно, если манжеты сорочки видны из-под рукавов пиджака примерно на 1,5–2 см.

Лучше всего подобрать сорочку без нагрудных карманов.

- Не допускайте, чтобы затяжной конец галстука был на виду, выступал из-за его лицевой части.

- Не выделяйтесь в обществе своей одеждой в рабочее время. В повседневном общении неброский костюм считается хорошим тоном:

- не носите слишком светлые костюмы. Наиболее распространенные цвета – темно-синий, темно-серый;

- не надевайте пестрые или темные сорочки; носите галстуки не слишком яркие и без броских узоров;

- надевайте носки темных расцветок.

- Если вы не знаете, какие туфли или сорочку выбрать, то предпочтите белую сорочку и черные туфли.

- Завязанный галстук своим нижним концом должен касаться пряжки ремня.

- Ширина галстука должна быть соразмерной ширине лацканов пиджака.

- Галстук должен быть светлее костюма и темнее сорочки.

- Не допускайте несовместимости узоров: это означает, что два элемента костюма подряд не могут иметь узор.

- Светлые костюмы носите днем, а вечером – темные.

- В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут.

Полностью расстегнуть пуговицы пиджака можно во время ужина или сидя в креслах театра. Поднимаясь, необходимо застегнуть верхнюю пуговицу.

- Держите выходной костюм в полном порядке всегда.

Это же относится к обуви, носкам, запонкам.

- Костюм должен быть удобным.

- Не всегда следуйте за модой.

Лучше выглядеть не слишком модно, но хорошо, чем модно и плохо.

- Имейте при себе два носовых платка. Первый – «рабочий» – находится в кармане брюк. Второй – всегда абсолютно чистый – во внутреннем кармане пиджака.

- Галстук-бабочку, предназначенный для официальных торжеств или крупных праздников, надевают только к темным костюмам.

Галстук к вечернему костюму лучше всего подбирать из натурального или искусственного шелка.

- Если галстук сшит из качественного материала, то, снимая его, узел развязывают.

Если галстук из недорогого материала, то узел можно не развязывать, а снимать галстук через голову.

### **Одежда деловой женщины**

А вот для деловой женщины не существует столь строгого регламента в одежде. Главными критериями подбора одежды слу-

жат хороший вкус и здравый смысл. Поскольку деловой женщине придется в основном вести переговоры с деловыми мужчинами, одним своим видом ей требуется показать, что хотя она и принадлежит к противоположному полу, но должна восприниматься не как женщина, а как деловой партнер. И тут недопустимо как усилить женские черты, так и полностью «отменить» признаки пола. В первом случае будут затушеваны деловые качества, во втором – женские, а следовательно, не возникнет нормального контакта.

Когда одна из моих приятельниц начинала свое дело и плохо понимала, как должна одеваться на деловую встречу, она явилась на переговоры в ярком коротком платье и вся увешанная украшениями. Встреча прошла плохо. Предложения, которые ей были сделаны возможными деловыми партнерами, носили неприятный личный характер. Словом, ей предложили продолжить знакомство в более интимной атмосфере. А ведь на встречу она пришла с безупречно проработанным бизнес-планом! И обида, которую с этих переговоров она вынесла, была невыносимой. Первое время она даже считала, что деловой мир так нехорошо относится ко всем женщинам. Но была неправа. В ее фирме нашлась умная молодая сотрудница, которая предложила полностью пересмотреть гардероб и внешний вид начальницы.

Первое, сказала эта сотрудница, – придется менять привычку краситься. Такое обилие ярких теней, помады, обводки вокруг глаз, многослойной туши и прочих декоративных элементов придает, конечно, красоту, но не соответствует нужному стилю. Деловой леди пришлось переучиваться и использовать пастельные или нейтральные цвета в косметике.

Второе, что сделала сотрудница, – уговорила бизнес-леди расстаться с обилием украшений, оставив буквально несколько дорогих невычурных вещиц. Пришлось ей снять с сожалением тяжелый кованый пояс, широкое кольцо и перстни, нанизанные на каждый палец.

Третье, что сделала мудрая сотрудница: она подобрала своей начальнице хороший деловой гардероб. В качестве такового было выбрано несколько разного цвета костюмов, состоящих из юбки немного выше колена и пиджака, дополненных светлыми блузками. В целом этот гардероб напоминал деловой мужской, но имел и отличия. В женском деловом гардеробе имелось больше чисто декоративных элементов. В отличие от мужского делового гардероба, тут вполне допускаются тонкие свитера вместо блузы, толстые свитера вместо пиджака, брюки вместо юбки.

Четвертое, что сделала сотрудница, – заставила начальницу освоить хождение на тонком высоком каблуке. До этого бизнес-леди умела двигаться только на платформе, но как модель обуви туфли на платформе в деловом мире противопоказаны. Возможны три разновидности обуви: туфли без каблука (для занятий обычного дня), туфли на среднего размера каблуке и туфли на шпильке. Именно с последними у начальницы были сложнейшие отношения: со шпильки она стремительно падала через пару шагов. Но именно каблук-шпилька считается общепринятым в деловом мире. Бизнес-леди пришлось его освоить, хотя и с трудом. Но благодаря такому каблуку фигура начальницы словно оторвалась от пола и устремилась ввысь. Это стало производить благоприятное впечатление – силы и легкости одновременно.

И когда на следующую деловую встречу вместо ярко окрашенной и ярко одетой красотки пришла относительно скромно, но стильно одетая леди в костюме и туфлях на каблуке, мужской деловой взгляд оценил ее как «своего делового человека». Для того чтобы подчеркнуть ум, а не красоту, бизнес-леди согласилась надеть красивые очки с обычными стеклами (со зрением у нее все было в порядке). Очки дополнили картину как нельзя лучше. Почему-то на деловых мужчин эта деталь имиджа действует подкупающе: очки окончательно помогают отделить деловую женщину от красивой женщины. Встреча прошла как нельзя лучше. О более интимной атмосфере больше никто не заикнулся. Речь шла только о бизнес-плане.

Поскольку деловая женщина всегда расценивается в двух ипостасях и насчет женщин деловые мужчины имеют сильное предубеждение, лучше частично скрыть женские черты. Но скрыть – это не уничтожить. Это, скорее, как стать в мужской компании своим человеком, играть на равных. А для этого приходится жертвовать любовью к ярким нарядам, яркой косметике и обилию украшений.

Самое сложное – правильно подобрать все детали гардероба, чтобы они составляли единое целое. Ориентироваться тут нужно на те же критерии, которые применяются для выбора мужского делового стиля.

**Костюм** должен быть простого кроя, но из дорогой ткани. Цвет может быть как темным, так и более светлым, но не анилиново-ярким. Предпочтительнее серый, темно-зеленый, темно-синий, темно-коричневый либо костюмы пастельных цветов.

**Блузка** должна быть в тон костюму и обязательно закрывать декольте. Лучше всего вырез по шее, отложной воротник или воротник-стойка.

**Юбка** выбирается, исходя из особенностей фигуры. Стройным женщинам подходят классическая юбка, расклешенная или стрейч, полным – юбка ни в коем случае не слишком короткая и не обтягивающая, но и не расклешенная. Двубортные пиджаки таким женщинам противопоказаны, как и мужчинам с подобным дефектом фигуры.

**Пояс**, в отличие от мужского, подбирается такой, чтобы подчеркивал наличие талии, но только тем женщинам, которые могут себе это позволить.

**Украшения** подбирают дорогие, но простые по форме и не громоздкие. Из колец обычно надевают перстень и (если женщина замужем) обручальное кольцо. Ничего вычурного, крупного, тяжелого. Если серьги – то в пару с перстнем и украшением на шее, небольшого размера.

**Лак на ногтях** подбирают в тон помаде – светлый, пастельных оттенков. Даже если это вам по душе – никаких накладных карти-

нок на ногтях или стразов. Ногти должны иметь ухоженный вид, но не должны быть слишком длинными.

**Туфли** подбирают тоже классического типа, без навороченных украшений. Туфли в любую погоду, даже летом, в жару, носят исключительно с чулками или колготками. И вот это условие вызывает обычно самое большое непонимание и неудобство. Летом женщины привыкли ходить с голыми ногами. Но деловой женщине это не полагается по рангу. Она обязана носить чулки или колготки.

У этой детали туалета есть исключительно отвратительное качество: они рвутся, причем легко и часто. А ходить в рваных колготках или чулках даже хуже, чем без них вовсе. Обычно рекомендуют иметь с собой запасную пару. Иногда и это не помогает.

Вообще о красоте нужно думать в последнюю очередь и уж явно не использовать «женские чары» для достижения деловых целей. Многие деловые дамы наивно полагают, что достаточно им «обаять» мужчину, как и дело решится в их пользу. Заблуждение. Не решится. Как только деловой человек перестает видеть в женщине делового партнера, он перестает соотносить дело и ведущего с ним переговоры партнера противоположного пола. Следовательно, делу конец.

Для деловой женщины, желающей добиться успеха, очень важно помнить о своей внешности, более того, поставить ее на службу бизнесу.

Деловую одежду отличают классический покрой, неброские цвета, многофункциональность. Вечерние платья из сексапильного шифона и роскошные брючные костюмы с рисунками, напоминающими полотна импрессионистов, вполне подходят для вечеринок и коктейлей, но появление в таких нарядах на работе означает крах карьеры.

Во всем мире основная одежда для работы – это костюм. Платье можно позволить себе лишь в жару и только однотонное.

В гардеробе деловой женщины должны быть две-три юбки, жакеты, две-три блузки. Менять туалеты желательно часто, ведь

одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и «гасит» настроение.

Чрезмерно укорачивать юбку, слепо повинаясь моде, нельзя. Также не следует носить вещи, подчеркивающие вашу привлекательность (облегающие свитера, джинсы). Может получиться так, что мужчины, вместо того чтобы слушать вас на деловых встречах, будут рассматривать ваши достоинства. Кроме того, у них может сложиться впечатление, что вы в первую очередь предлагаете убедиться в красоте своей фигуры, а не в деловых качествах.

**Прическа, макияж, бижутерия должны органично дополнять ваш деловой костюм.** Прическа должна быть строгой, но вместе с тем элегантной. Украшений должно быть как можно меньше, но в то же время нельзя от них отказываться вообще. Носить лучше дорогие украшения. Косметика должна быть заметной лишь на близком расстоянии. Специалисты рекомендуют покупать больше косметики профилактической, чем декоративной. Духи следует использовать в таком количестве, чтобы их запах был едва заметен. И, конечно, это должны быть хорошие духи.

**Но самое главное – это ваша индивидуальность.** Дело не в том, как вы одеваетесь, а как вы себя ощущаете. Если вы спокойны, уверены в себе, если вы улыбаетесь и внимательно слушаете собеседника, не перебарщиваете с маленькими женскими хитростями типа «игры глаз» или «случайно» обнаженного колена, успех вам обеспечен. Впрочем, и женские хитрости порой не мешают. Но все в меру.

### **Литература**

1. Баженова, Е.В. Деловой этикет. Почему нужно вести себя так, а не иначе / Е.В. Баженова. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2009. – С. 22-32.
2. Кукушин, В.С. Деловой этикет: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс; М: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2010. – С. 19-22.
3. Тридцать главных правил делового этикета/ Авт. – сост. Т.И. Ревяко. – Москва: АСТ; Минск: Харвест, 2009. – С.6-9.



## 7.5 Имидж организации и способы его формирования

### Понятие имиджа организации

Имидж организации (фирмы) обязателен. Он выступает как составная часть культуры деловых отношений. Без него наивно рассчитывать на серьезные успехи в бизнесе, пользоваться достойной репутацией в различных кругах общества.

В понятие *имидж организации* (фирмы) входят принятая система отношений между сотрудниками данной организации (фирмы) с ее клиентами, фирменный стиль одежды, эргономика и дизайн офиса, готовность ее сотрудников идти навстречу клиентам. При этом необходимо соблюдать определенную меру (например: роскошно оформленные интерьеры создают впечатляющее процветающей организации, но в то же время у клиентов могут возникнуть мысли – «вот на что идут наши денежки»; человек может теряться (например: излишняя навязчивость к клиентам может привести вашего собеседника к мысли, что ваши дела идут плохо).

Эргономика офисов (обустройство техническими средствами автоматизации управленческого труда) и их дизайн (внешнее оформление) на современном этапе постоянно развиваются. Неприятны неряшливые офисы, безвкусица их оформления и устаревшая мебель. В этом случае может пострадать профессиональный имидж. Как отсутствие визитной карточки является несоблюдение делового этикета, так и примитивный, а тем более неряшливый вид офиса наносит фирме непоправимый ущерб.

Эстетически оформленные интерьеры, оборудование, удобное для служащих и клиентов, создают благоприятные для общения и работы условия. Использование в отделке помещений различных материалов и способов внутреннего обустройства создают свою определенную атмосферу.

Известно, что «теплые» натуральные материалы (темное дерево, текстиль, напольные ковры) способствуют атмосфере уюта, укрытости, защищенности.

Твердый камень (мрамор или открытый бетон), стеклянные двери с металлической решетчатой отделкой, высокие потолки и окна формируют ощущение значимости, важности.

Использование в оформлении зеркал, серебра, блестящего металла, пластика «говорит» о независимости, открытости, готовности к переменам. Длинные помещения: залы с колоннами, длинные коридоры ассоциируются с образами активности, отсутствия статичности. При этом наличие среди отделочных материалов кожи и разного типа шкур и меха придают активности эротический оттенок.

В создании фирменного стиля нет мелочей. Важно, чтобы они играли на тот образ, который вы хотели бы иметь.

Создание имиджа – дорогая процедура. Она требует затрат времени, денег, собственных усилий. Делать самого себя – наиболее сложная работа, но она одновременно представляет и наибольший интерес для каждого человека. Потому что привлекательный для других и не противоречащий своему внутреннему «я» образ является классом к решению многих жизненных проблем, деловых ситуаций, переговоров и т. д.

Важное значение в формировании первого впечатления, а значит, и имиджа организации имеет правильное оформление служебного офиса.

### **Кабинет руководителя**

В оформлении офисов нет рецептов женских или мужских. Офис должен выглядеть деловым и показывать уровень вашего успеха в мире бизнеса. Хотя у каждого руководителя имеются собственные предпочтения, каким образом этапы преуспевания должны быть отражены в его оформлении. Имеются у деловых людей и собственные вкусы, с которыми приходится упорно (и часто безнадежно) бороться дизайнерам.

Кабинет оформляется по-деловому просто, хотя каждый элемент оформления тщательно отбирается. Каждый элемент в оформлении несет необходимую нагрузку.

Прежде всего, деловой стиль предполагает **выбор цвета, в котором будет решен интерьер**. Выбор цвета зависит от размера помещения, этажа, освещенности и даже того, что видно за окном.

*Для кабинетов на нижних этажах, то есть для условий низкой освещенности*, предпочтительнее цвета, создающие иллюзию солнца, – кремовый, желтый и градация оттенков между ними. Белого цвета в чистом виде нужно избегать, но все оттенки белого (кроме оттенков холодного спектра) разрешены.

*Для кабинетов с хорошим освещением* подойдут практически все ненасыщенные пастельные тона, а также голубой и зеленый. Из пастельного ряда нужно исключить только розовый цвет, он несовместим с представлением о деловой сфере.

*Для небольших кабинетов* подходят расширяющие их зрительно теплые цвета, *для слишком больших* – неяркие, но основное решение дают не цвет, а визуальное разделение пространства (мебель, перегородки), крупные светильники.

Стены, как правило, лучше оформлять в однотонной гамме или же при помощи фигурной штукатурки (она часто дает вкрапления цветов). Также подходит оформление под камень или кирпич (только для светлых и больших помещений) и под дерево (для небольших).

*Мебель* выбирается согласно общей тонировке помещения.

Красивое сочетание дает белая или черная мебель, если выбрана кремово-желтая гамма кабинета. Для холодных тонов лучший эффект даст мебель цвета натурального дерева или светлая теплых оттенков. В больших кабинетах допустима и мебель темного цвета, дополненная стеклянными деталями (стекла тонированы темным цветом).

По большому счету, мебель может быть выбрана исходя из приоритетного стиля и поставленной сверхзадачи. Если сверхза-

дача – показать, что дела идут превосходно и владелец быстро богатеет, то выбирается мебель из дорогих пород дерева, основательная, внушающая уважение и доверие. Если желательно показать мобильность владельца, то мебель выбирается достаточно простая, но с обилием современных материалов – стекло, металл.

Самыми важными элементами мебели будут стол и кресла или стулья, поскольку переговоры вы будете вести за столом, предложив посетителю сесть. *Размер и форма* этой мебели для посетителей очень и очень важны.

Когда вы предлагаете человеку сесть, то предложенное посадочное место должно располагать к беседе, то есть оно должно быть удобным, но в то же время не расслабляющим. Для этой цели подходят неглубокие кресла, полукресла или мягкие стулья с удобной спинкой. Поскольку ваши посетители могут быть разной комплекции, то на всякий случай нужно кроме стандартной мебели иметь и нестандартную. Ее предлагают посетителям основательной конституции, которым неудобно сидеть на более хрупких конструкциях.

Стол можно использовать как тот, за которым вы работаете, но лучше, если у вас будет специальный стол для ведения встреч. Это может быть дополнительная приставка к рабочему столу или же полноценный стол, лучше округлый, чтобы посетитель не ощущал вашего давления (за круглым столом расстояние между вами и вашим посетителем в любой его точке останется приблизительно одинаковым).

Если вы хотите создать иллюзию особой заинтересованности, то выберите стол с закругленными углублениями (в виде «восьмерки»), тогда вы сядете друг против друга по обе стороны стола и придадите встрече элемент интимности.

Если посетителя нужно «поставить на место» или вы ничего хорошего от такого визита не ждете, можете отдалить визитера, усадив его далеко от себя. Для этой цели больше подходит овальный длинный стол, дающий иллюзию вашего миролюбия (скру-

ленные углы) и дистанцирования (большое расстояние между собеседниками). В этом случае посетителю лучше предложить стул с прямой спинкой и жестким сиденьем.

Рядом с вашим столом или за спиной у вас желательно разместить шкафы с бумагами. Во-первых, это сразу покажет, что вы человек деловой (за стеклами должны быть видны папки и необходимая литература, а не сувениры). Во-вторых, вам будет удобно во время разговора быстро находить необходимые бумаги.

На рабочем столе должны находиться только необходимые постоянно предметы: телефоны, компьютер, ежедневник и все, что требуется для ведения записей. Некоторые деловые люди считают, что на столе должны быть папки с документами, над которыми бизнесмен работает, и стол превращается в своего рода склад. Они думают, что, показывая объем работ, показывают лучшие деловые качества. Но на самом деле посетители воспринимают такое рабочее место только как неухоженный стол, заваленный бумагами. И создается ложное впечатление, что хозяин кабинета «потонул в делах», а потонувший в бумагах человек не может быть успешным, не окажется он и мобильным, что важно для возможного клиента. Так что аккуратный стол сразу покажет, что вы не тянете с делами, не любите волокиту, ваши действия обоснованны и быстры. Для впервые с вами встретившегося человека это очень хороший знак, стимул для продолжения сотрудничества.

Но и не оттолкните человека совершенной пустотой своего стола. Тогда может возникнуть несправедливая мысль, что вы вообще делами не занимаетесь. Особенно избегайте груды разноцветных журналов, которые обычно выкладываются для посетителей. Во-первых, такие журналы должны находиться в приемной, а не в кабинете, они должны быть свежими и их не должно быть много. Во-вторых, журналы хоть как-то должны соответствовать сфере деятельности вашего офиса. Иначе посетитель решит, что своим делом вы занимаетесь лениво, а все время убиваете на чте-

ние глупостей или решение кроссвордов. Журналы и издания, которые могут находиться в вашем личном кабинете, прежде всего, должны быть солидными и отвечать вашим прямым занятиям. Журналы «с картинками» обычно к таковым не относятся.

В кабинете, если позволяет освещенность, очень желательно поставить хоть парочку растений. Это приятно оживляет любую самую официальную атмосферу и украшает кабинет. Но избегайте избытка растений, если не желаете превратить офис в филиал ботанического сада.

Если офис небольшой, а иногда приходится вести переговоры со значительным числом участников, то желательно иметь *специальное помещение для переговоров*. Оформить его желательно просто и в стиле самого кабинета, создав максимально уютную деловую обстановку. Стол для помещения выбирают овальный или круглый. Последний предпочтительнее, но подходит далеко не для всякого помещения. Если стоит выбор – круглый или овальный стол, но круглый неудобен (помещение вытянутое), то используйте овальный, но не слишком вытянутой формы. Рассаживая посетителей, не садитесь на вытянутом конце стола, а ориентируйтесь на его середину. Напротив себя посадите самого значимого для вас посетителя. Положение визитеров за таким столом должно соответствовать убыванию их значимости (чем менее важен для вас посетитель, тем дальше от центра он должен находиться).

Если выделить специальное помещение для переговоров невозможно, используйте переносные перегородки. В этом случае «большой стол» может служить и местом для обсуждения рабочих вопросов с собственными сотрудниками.

### **Другие офисные помещения**

Посетители не сразу попадают в кабинет начальника, обычно они проходят через офисные помещения сотрудников. И если вы хотите, чтобы посетители правильно восприняли вас и вашу

фирму, то и помещения сотрудников должны в целом выглядеть в едином стиле с кабинетом начальника, но несколько проще. Главное – это показать, что как в кабинете владельца, так и в помещениях сотрудников деловая рабочая обстановка. Поэтому помещения сотрудников должны выглядеть чисто, привлекательно, уютно. Мысль, что должна прийти визитеру, проста: хорошо живут и хорошо работают. Если посетитель такой вывод сделал, то он проникся к вам доверием, чего вы, собственно, и добиваетесь.

Если радикальные перемены никак не провести сразу, хотя бы изолируйте от чужих глаз убогость обстановки. Это можно сделать, поставив съемные перегородки. Они обычно хорошо скрывают и дефекты на стенах, и бедную мебелировку. Посетитель видит знакомую деталь: перегородки. Далее он вдаваться в подробности не станет. Перегородка и офис – своего рода синонимы. Наполнение этого синонима для визитера несущественно. А далее он попадает в кабинет. Кабинет производит впечатление. Мысль достраивает то, что за перегородкой, в стиле увиденного в кабинете. Чего и следовало ожидать.

В «денежном» офисе к таким уловкам прибегать не нужно. Там вы можете организовать для каждого сотрудника уютное рабочее место. Главное, чтобы рабочие места полностью соответствовали занятиям персонала и были хорошо оборудованы, а не только внешне привлекательны. Обязательное помещение, которое стоит выгородить в более или менее значительном офисе, – это кухня, где ваши работники будут обедать и куда вы можете при необходимости пригласить посетителей. Кухня должна быть чистой и выглядеть современно. Она тоже создает имидж благополучного офиса.

Но самое важное – это ваши люди. Если они выглядят унылыми и подавленными, то никакой дизайн не спасет вас от подозрений, что дела в фирме идут тяжело. И среди сотрудников на первое место выступает секретарь или офис-менеджер, женщина или

мужчина, которые встречают посетителя и препровождают его от дверей фирмы к дверям вашего кабинета.

Так что от правильного выбора офис-менеджера, его вида, его речи, соблюдения им правил делового этикета зависит общее представление о самой фирме. Плохой секретарь производит ужасное впечатление, а это очень часто сорванные переговоры.

### **Литература**

1. Баженова, Е.В. Деловой этикет. Почему нужно вести себя так, а не иначе / Е.В. Баженова. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2009. – С.39, 45-52.
2. Макаров, Б.В. Деловой этикет / Б.В. Макаров, А.В. Непогода. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – С.124-125.



---

## **ГЛАВА 8. ЭТИКЕТ НА ПРИЕМЕ, БАНКЕТЕ, В ГОСТЯХ. МЕЖДУНАРОДНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В ДЕЛОВОМ ЭТИКЕТЕ**

### **8.1 Виды приемов в деловом общении и подготовка к их проведению**

Исторически сложилось так, что приемы играют важную роль в развитии деловых контактов. Необходимо подчеркнуть, что основным содержанием приемов является не прием пищи и дегустация напитков. Приемы носят деловой характер, они проводятся с целью углубления и расширения контактов, получения нужной информации в неофициальной обстановке.

В беседах на приемах происходит взаимный обмен мнениями и информацией, и полезность этого обмена зависит от опыта и дипломатического умения каждого из собеседников. На приеме приходится встречаться и беседовать со многими людьми, представляющими различные круги общества страны пребывания. Это продолжение служебной деятельности. К приему нужно тщательно готовиться: подумать, с кем и о чем поговорить, с кем познакомиться, кого представить и т. д. Более того, нужно быть готовым к ответам на возможные вопросы собеседников, которые заинтересованы в получении информации.

Многолетняя международная практика установила виды дипломатических приемов, методы их подготовки, этикет, которого придерживаются участники приемов.

Общепринятые правила, которым следуют на дипломатических приемах, полностью относятся к приемам, которые организуют и проводят внешнеэкономические организации и фирмы в честь своих коллег из других стран.

Приемы устраиваются по случаю национальных праздников, годовщин событий на двусторонней или многосторонней основе, в честь находящейся в стране иностранной делегации, а также в порядке повседневной работы.

## **Виды приемов**

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, а также приемы с рассадкой за столом и без нее.

Основными видами приемов являются «Бокал шампанского» или «Бокал вина», «Завтрак», «Обед», «Обед-буфет», «Ужин», приемы типа «А ля фуршет», «Коктейль», а также маленькие приемы – «Кофейный или чайный стол».

К дневным приемам относятся: «Бокал вина» или «Бокал шампанского» и «Завтрак». Все остальные приемы относятся к вечерним.

К приемам с рассадкой за столом можно отнести такие приемы, как «Завтрак», «Обед» и «Ужин».

Согласно международной практике наиболее почетными по своему характеру видами приемов являются «Завтрак» и «Обед».

«Бокал шампанского» или «Бокал вина» начинаются в 12.00 и заканчиваются к 13.00. Во время такого приема обычно подаются только шампанское, вина, соки. В качестве закуски – маленькие пирожные, бутерброды, орешки и т. д. Этот вид приема удобен тем, что занимает мало времени и не требует сложной подготовки. Прием проходит стоя. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

**«Завтрак»** устраивается в промежутке времени между 12.00 и 15.00. Наиболее распространенное время начала завтрака от 12.30 до 13.30. Завтрак продолжается обычно 1-1,5 часа, из которых 45–60 минут гости проводят за столом, а 15–30 минут – за кофе (кофе, чай могут быть поданы за тем же столом или в гостиной). Подают за завтраком одну-две холодные закуски, одно рыбное или одно мясное блюдо, десерт.

Во время сбора гостей им предлагается аперитив. По завершении завтрака подаются чай, кофе. Предлагаются коньяк и ликер.

Форма одежды – повседневный костюм или платье, если форма одежды специально не указывается в приглашении.

Прием типа «**Коктейль**» начинается между 17.00 и 18.00. Продолжительность приема 2 часа. Прием проходит стоя. На приглашении указывается время начала и окончания приема (17.00–19.00, 18.00–20.00). Гости могут приходить и уходить в любой час указанного времени. Нормальным считается пребывание на приеме до 1,5 часов.

Первые гости собираются в течение 15–30 минут. Приход на прием в начале и уход с него в конце принято считать выражением особого уважения к хозяевам. Позднее прибытие и ранний уход (без уважительных причин) рассматриваются как желание гостя подчеркнуть натянутое отношение с организаторами приема.

Грубым нарушением этикета считается прибытие на прием сотрудников представительств, фирм и т. д. позже своего руководства. Разъезд гостей происходит в обратном порядке: первыми уезжают руководство представительств, фирм и т. д., а за ним в порядке старшинства – остальные сотрудники этих организаций.

Хозяин и хозяйка на этих приемах в течение всего времени стоят у входа, встречают и провожают гостей. Кроме того, хозяйка представляет вновь прибывших тем из гостей, с которыми они не знакомы. Если хозяйки нет на месте, то вновь прибывший должен найти ее и поздороваться, прежде чем вступить в контакт с гостями.

Если прием устраивается для ограниченного круга гостей, то на этих приемах хозяйка и хозяин менее связаны, они не только встречают и провожают гостей, но могут большую часть времени провести, беседуя с гостями.

Подают налитые в бокалы коктейли. Их разносят официанты. Иногда устраивается бар-буфет со спиртными напитками.

Коктейльный стол от остальных столов в виде буфетной стойки отличается тем, что на нем нет ни тарелок, ни вилок, есть только деревянные или пластмассовые палочки. После разового употребления их убирают. Могут быть и мини-вилочки, с помощью которых берут маленькие закусочные бутерброды – канапе (и фрукты из коктейля).

В качестве закуски подаются канапе с различными солеными маслами, кремами, паштетами, рыбой, мясом; соленые мини-пирожные, печенье. К коктейльному столу подходят и в различных вариациях фаршированные яйца, соленый и сладкий миндаль, орехи, фрукты. Подают также различные сладкие печенье, мини-пирожные из теста с кремом, взбитыми сливками, желе.

Прием типа «**А ля фуршет**» проводится в те же часы, что и прием типа «Коктейль» (17.00–19.00 или 18.00–20.00). Его формальное отличие состоит в том, что на приеме «Коктейль» обычно подают больше напитков и меньше закусок, а на фуршетных приемах напитков подается не меньше, а закусок предлагается значительно больше. Однако сейчас практика идет по пути совмещения этих приемов. Гостям предлагают обильный выбор напитков, и сервируются фуршетные столы, уставленные разнообразными закусками.

Стол накрывают скатертью почти до пола (5–10 см от пола). Стол должен быть несколько выше, чем обычно, чтобы можно было есть стоя. Рюмки и бокалы для прохладительных и алкогольных напитков ставят рядами или треугольниками. Тогда соответствующую бутылку ставят в середину треугольника. Тарелки ставят одну на другую в концах стола. Холодную закуску ставят на середину стола, подальше от краев, которые оставляют свободными, чтобы гости смогли поставить туда свои тарелки.

В большом помещении можно накрыть несколько столов «А ля фуршет» (каждый на 6–8 человек). После холодных закусок подают запеченную еду (жульены). Можно также подавать горячие сосиски, маленькие котлеты. После горячей закуски гостей угощают десертом – сыром с фруктами, желе, мороженым. В конце приема подают кофе. Гости обслуживают себя сами. Стоящие за столом официанты лишь сменяют тарелки, пополняют опустевшие блюда, наливают напитки и накладывают мороженое.

Приходя на такого рода прием, надо, прежде всего, разыскать хозяина и хозяйку, поздороваться с ними. Уходить разрешается

не прощаясь. Не мешает после приема, оставить в передней на особом подносе две свои карточки и карточку жены с загнутыми уголками.

Форма одежды повседневная – костюм или платье, если иное не указано в приглашении.

«Обед» – это наиболее почетный вид приема. Он обычно начинается в промежутке между 19.00 и 21.00.

Стол накрывают белыми скатертями. Салфетки белые, крахмаленные, их кладут на тарелочки для хлеба.

Столы ставят в виде буквы «П» или «Г». Почетные места за торжественным столом организуют «лицом» к входным дверям или, если это невозможно, к окнам, выходящим на улицу. Стол украшают цветами и маленькой холодной закуской с декоративными овощами.

Выбор холодных закусок невелик – только по одному рыбному и мясному блюду и овощные салаты. После холодных закусок подают бульон с гренками, затем какое-либо мясное блюдо. Могут быть два горячих кушанья, одно из них рыбное, которое подают перед горячим мясным блюдом с приготовленными по-разному овощами. Обед заканчивают десертом. До этого убирают всю посуду, столовые приборы и рюмки, которые были предназначены для предыдущей еды.

На десерт можно подавать желе, кремы, различные сладкие блюда, ягоды со сливками. Если сладкое подают в общей посуде, то стол сервируют соответствующей посудой и десертными или чайными ложками. Сладкое порциями ставят перед гостем с правой стороны. В заключение подается чай или кофе. Спиртные напитки те же, что и на завтраке. Перед обедом гостям предлагают аперитивы.

Торжественный прием требует и парадной формы одежды. В этом случае на приглашениях (в левом нижнем углу) обычно пишут White tie (белый галстук, что означает – фрак) или Black tie (черный галстук, т. е. смокинг); Evening dress – вечерняя одежда, что также означает фрак. Если форма одежды указывается, вы-

полнение этого является обязательным. Дамы в таких случаях должны быть в вечерних туалетах, хотя в приглашении об этом не упоминается.

Туалеты дам должны быть изящными, но скромными. Умение сочетать элегантность с простотой ценится больше всего. Женщинам на приемы следует приходить в одежде строгого покроя, неярких тонов. На завтрак, коктейль принято являться в платье обычной длины, платье-костюме или костюме, небольшой шляпе из фетра, шелка и другого подобного материала, причем шляпу во время приема снимать не обязательно. Не рекомендуется приходить на приемы с большим количеством ювелирных украшений. Их вообще не надевают до 18.00. Днем уместнее выглядят бижутерия или украшения из полудрагоценных металлов.

На приемы, начинающиеся до 20.00, дама может прийти в шелковых, лайковых перчатках с замшевой или кожаной сумочкой. Перчатки, однако, снимают сразу по приходе, самое позднее – в фойе, где разносят аперитив.

К вечернему платью можно надеть шелковые, кружевные, другие тонкие перчатки, причем, чем короче рукав платья, тем длиннее должны быть перчатки, и наоборот.

Англичане на своих приглашениях иногда пишут: *Undress* (буквальный смысл – без одежды). Это означает, что надлежит быть в простом костюме.

Парадная одежда требует соблюдения некоторых общих правил. К фраку полагаются: белый бабочкой галстук, завязанный от руки (шелковый или, лучше, пикейный), туго накрахмаленная манишка, стоячих воротничок с загнутыми углами, белый пикейный жилет (надевают и шелковый, но это не считается хорошим тоном), черные лакированные туфли. На фрачной жилетке три пуговицы, которые должны быть всегда застегнуты. В нагрудном кармане – белый носовой платок в том случае, если на груди не прикреплены ордена. Запонки полагаются скромные. При себе надо иметь свежие белые перчатки.

К смокингу полагаются тугая крахмальная манишка, стоячий воротничок с загнутыми углами, черный галстук-бабочка, лакированные туфли, черный жилет. С фраком не носят наручные часы, а только карманные на цепочке.

«Обед-буфет» является разновидностью «Обеда». Поскольку этот вид приема берет свое начало в Швеции, его еще называют «шведский стол». Буфетный обед проводится в те же часы, что и «Обед». Его проведение проще, так как не связано с размещением гостей за столом, да и вся организация буфетного обеда менее сложна. Сервируя стол в виде буфетной стойки «по-шведски», его помещают у стены или посередине комнаты, накрывают широкой скатертью, свешивающейся почти до пола.

На середину стола ставят холодные закуски, холодные соусы, хлеб, различные салаты, печенья, кондитерские изделия, прохладительные напитки, соки, минеральную воду. По краям стола рядами или треугольниками ставят рюмки, бокалы, закусочные тарелки ставят одна на другую. Ножи и вилки помещают в декоративную посуду или раскладывают рисунком на столе. Салфетки кладут группами в нескольких местах. Цветы с длинными стеблями ставят в высокие вазы.

Участники буфетного обеда не сидят за общим столом, а подходят к нему, берут левой рукой салфетку, на которую ставят тарелку с предварительно положенными на нее ножом и вилкой, а затем накладывают на тарелку кушанья. Правой рукой берут бокал с вином, соком или каким-либо другим напитком.

Наполнив тарелку, гости отходят от стола и рассаживаются за маленькими столиками. Они могут располагаться также на диванах, в креслах, стараясь сесть с теми людьми, с которыми необходимо поговорить.

Вина, коктейли и другие спиртные напитки выставляются на буфетных стойках и столах, за которыми стоят официанты.

Форма одежды такая же, как на «Обеде».

«Ужин» начинается в 21.00 и позднее. От «Обеда» отличается лишь временем его начала. Кроме того, на ужине, как правило, не подают суп.

Форма одежды указывается в приглашении – темный костюм, смокинг или фрак; для женщин – вечернее платье.

Кроме организации торжественных приемов, международная практика в этой области позволяет устраивать встречи и в менее официальной обстановке – за чайным или кофейным столами. Такие маленькие приемы проводятся в международном общении не только среди деловых людей, но и на самом высоком уровне. На кофе, как правило, приглашают с 17.00 до 19.00, на чай можно приглашать и позже – до 20.00.

К кофе или чаю подают маленькие декоративные бутерброды, пирожки, сладкие и соленые печенья, сдобные булочки, кексы, соленые или сладкие торты. На стол можно поставить коробки шоколадных конфет, сливки или мороженое, лимон.

**Для кофейного или чайного стола** подбирают цветные скатерти и цветные салфетки ручной работы. Стол можно накрывать и цветными ткаными салфетками. Тогда середину стола покрывают узкой дорожкой, на которую ставят тарелки с бутербродами, кондитерскими изделиями, фруктами. Посуду для каждого гостя ставят на маленькие тканые салфетки.

Сервируется стол следующим образом: на блюде ставится чашка и кладется чайная (или кофейная) ложечка, слева от нее – маленькая тарелочка для угощения и маленький ножик, если будут предложены поджаренные ломтики хлеба или булки, на которые намазывают масло, мармелад или кладут кусочек сыра. Нож кладут справа от тарелки, лезвием к тарелке, слева от нее – небольшая салфетка. Сливки, сахар, чайник или кофейник, как правило, ставятся на стол. Блюде держат в левой руке, а правой подносят ко рту чашку. Не принято просить вторую чашку, пока другие не получили первую. После того как вы размешали сахар в кофе или чае или закончили десерт, выньте ложку из чашки или



вазочки и положите рядом на блюдечко. Признаком плохого тона считается, если гость оставляет в стакане или чашке чайную ложку.

Традиция пить чай в это время существует не только в нашей стране, англичане также верны своей традиции пить пятичасовой чай (Five o' clock tea). При этом гостю предлагается действительно только чашка чая (индийского – с молоком, китайского – с лимоном). Чай с вареньем пьют только в России. Кстати, молоко никогда не наливают в пустую чашку, а лишь в наполненную чаем.

Перед кофе можно подать горячую закуску или салат. Подают салаты в бокалах или стеклянной посуде на ножках. К кофейному столу рекомендуется подавать также соки, минеральную воду. Стаканы для минеральной воды не сервируются для каждого гостя в отдельности, а ставят группами в одном или нескольких местах. На стол кладут пробочник. К кофейному и чайному столу подают тосты, поджаренные в тостере, а также различные печенья, оладьи с начинкой, омлеты.

Форма одежды – повседневный костюм или платье.

### **Подготовка к проведению приема**

Проведению приемов предшествует тщательная подготовка, включающая: выбор вида приема; составление списка приглашенных; рассылку приглашений; составление плана рассадки за столом (на завтраке, обеде и ужине); составление меню, сервировку столов и обслуживание гостей, а также подготовку тостов и речей. И, наконец, составление схемы или порядка проведения приема.

Вначале определяется общее количество гостей, которое зависит от вида приема, его целей, возможностей помещения и обслуживания. После этого гостям направляются приглашения.

Для приглашений используются специальные бланки, изготовленные типографским способом.



В бланках приглашений вписываются фамилии и звания приглашаемых. Имя, фамилия приглашенного пишется от руки или на машинке. Женам отдельных приглашений не посылают, а в приглашении мужчинам указывается, что они приглашаются с супругами. На первом месте всегда ставится имя мужа. Приглашения всегда пишутся в третьем лице, с употреблением выражения «имеет честь пригласить».

В приглашении также рекомендуется указывать форму одежды. Кроме того, в нем указывается, какого рода состоится прием – коктейль, обед, чай, и обязательно помечаются час и место, где состоится прием. Если приглашают на завтрак, обед, ужин, внизу приглашения проставляют буквы RSVP (*Repondez sil vous plait*), означающие просьбу подтвердить принятие приглашения. При приглашении на обед или завтрак какого-либо важного лица лучше всего до отправки приглашения осведомиться по телефону, подходит ли для него назначенный день.

В странах, где обычай принимать угощение стоя довольно распространен, в приглашении желательно указать «обед с рассадкой», например, чтобы гости знали о необходимости прибыть в назначенное время.

Заблаговременная рассылка приглашений позволяет, не нарушая приличий и не вызывая обид, пригласить вместо отказавшихся других гостей. Если некоторые приглашенные откажутся в последний момент, их места могут занять сотрудники своего учреждения.

На приемы типа обедов и завтраков приглашения необходимо рассылать по крайней мере за полторы-две, а иногда и за три недели вперед. При соблюдении этого условия будет, во-первых, больше шансов заполучить тех лиц, присутствие которых на приеме желательно, во-вторых, возможность, если кто-либо откажется, заменить его другим лицом. Избегать приглашения кого-либо за два-три дня до обеда или завтрака (за исключением случаев,

конечно, когда они устраиваются экспромтом, о чем необходимо предупредить приглашаемых) следует еще и потому, что столь позднее приглашение в большинстве случаев вызывает обиду: приглашаемый решает, что кто-нибудь отказался прийти и его пригласили вместо отказавшегося.

Чем выше официальное положение лица, организующего прием, тем раньше отправляется ответ на его приглашение. Обычно его принято давать через 3–5 дней после получения приглашения.

Правильнее ответить на приглашение письмом или открыткой (независимо от характера ответа положительного или отрицательного), чем послать свою визитную карточку. В некоторых странах ответ визитной карточкой считается нетактичным, особенно когда речь идет об официальном приглашении. Часто ответ на приглашение направляют непосредственно хозяйке.

Если на приглашении указывается номер телефона, в этом случае ответ может быть дан по телефону. Однако если это приглашение на официальный завтрак или обед, следует ответить письмом.

По мере поступления ответов от приглашенных, рассадка уточняется. Накануне приема составляется общий список участников завтрака, обеда или ужина в порядке протокольного старшинства.

Чтобы гости без затруднений могли найти свои места за столом, в гостиной у входа в столовую выставляется или вывешивается план-карта стола, в котором указывается место каждого гостя. Кроме того, на столе у каждого прибора обычно на самый высокий бокал или же рядом с прибором кладется кувертная карточка с фамилией гостя.

### **Литература**

1. Макаров Б.В. Деловой этикет / Б.В. Макаров, А.В. Непогода. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – С.227-240.



## **8.2 Правила поведения за столом**

О нас обо всех судят по тому, как мы ведем себя за столом. К сожалению, многие компетентные в других вопросах деловые люди не умеют вести себя за столом. Многие люди, занимающие сейчас руководящие посты, воспитывались в советские времена, когда «отличному поведению» уделялось не так много внимания и официальные банкеты проводились намного реже. Сегодня в многочисленные обязанности этих людей входит посещение различных обедов, а они не знают, каким ножом пользоваться и с чего начинать. Или, что еще хуже, они делают ошибки, не сознавая этого.

Нравится вам это или нет, но от того, как вы ведете себя за столом, может зависеть ваше продвижение по службе.

К счастью, старые привычки можно исправить, если вы этого хотите, но это потребует усилий.

### **Как вести себя за столом**

#### **Еда**

• Не приступайте к еде, пока ваш хозяин не сделает этого или не подаст сигнал к началу трапезы.

• Не жуйте с открытым ртом.

• Не разговаривайте с полным ртом.

• Не кладите в рот слишком много еды, чтобы жевание и глотание не вызывали затруднений.

• Тщательно пережевывайте пищу и проглатывайте ее прежде, чем положить в рот очередную порцию или перед питьем.

• Не выплевывайте косточки, семечки и т. п. в ладонь. Если они попали в организм, то и выйдут из него. Исключение составляют рыбы кости, их следует как можно незаметнее вынуть указательным и большим пальцами и положить на тарелочку для хлеба или для масла.

• Не размазывайте и не перемешивайте еду в своей тарелке.

• Ничего никому не макайте – даже пирожки или пончики.

- Хлеб и булочки отламывайте. Никогда не разрезайте их ножом.
- Отломите небольшой кусочек хлеба или булки и намажьте его маслом. Не намазывайте весь кусок или полбулки за один раз.
- Если вы хотите отделить часть еды от остальной – используйте для этих целей свою тарелку для хлеба.
- Не дуйте на горячую пищу или напитки.
- Не прихлебывайте из кофейной или чайной ложки.
- Суп едят ложкой от себя. Наклоняйте тарелку от себя. Не крошите в суп крекеры. Их следует есть вприкуску. Исключение составляют крекеры из устриц. (Прошу прощения! Те, кто любит похрустеть крекерами в целлофане и затем высыпать их в суп, должны остановиться. Делайте это дома – когда вас никто не видит).
- Пить можно только прозрачный мясной бульон и только если он подан в суповой чашке с ручками.
- Вы можете кусочком хлеба на вилке собрать остатки соуса или подливки. Никогда не делайте этого, держа хлеб в руках.
- На пикнике или на дружеской вечеринке вы можете есть цыпленка или пиццу руками. В остальных случаях постарайтесь есть цыпленка с помощью ножа и вилки.

### **Салфетки, посуда, столовые приборы**

- Свою салфетку следует положить себе на колени. Если салфетка маленькая, ее можно полностью развернуть. Большую обеденную салфетку следует свернуть пополам и положить сгибом к себе. Не затыкайте салфетку за воротничок своей рубашки.
- В некоторых ресторанах официант сам может постелить вам на колени салфетку. Будьте к этому готовы.
- Хозяин первым распоряжается салфеткой. Последуйте его примеру.
- По окончании обеда положите салфетку с левой стороны от тарелки, не складывая и не расправляя ее, но ни в коем случае не на тарелку. Держите салфетку на коленях, пока не встанете из-за стола.

- Никогда не используйте салфетку в качестве носового платка.
- Не протирайте столовые приборы или фужеры. Если вы заметили, что посуда не чистая, попросите официанта ее заменить.
- Закончив есть, положите столовую, чанную и десертную ложки на специальную тарелку или на блюде. Никогда не оставляйте их в своей тарелке, чашке или креманке.
- Не размахивайте столовыми приборами во время разговора.
- Не рисуйте на скатерти ничем, в том числе и столовыми принадлежностями.
- Не соскребайте узор с тарелки.
- Никогда не пододвигайте пальцами еду на ложку или вилку.
- Закончив есть, не отодвигайте от себя тарелку и не составляйте тарелки одну на другую. Положите нож и вилку на тарелку в положение «двадцать минут пятого», или просто рядом, вилку – зубцами вниз, нож – справа, лезвием к вилке.

#### **Передавая посуду и еду**

- Никогда не тянитесь через стол! Если блюдо находится не прямо перед вами, попросите чтобы вам его передали.
- Предложите сами передать булочки, масло и приправы, даже если вы ничего из этого не хотите. Передавайте вправо.
- Подавайте кувшины, соусники и тому подобное ручкой к тому, кто их принимает.

#### **Культура поведения за столом**

- Не наваливайтесь на стол. Не кладите локти на стол, пока с него не уберут всю еду и не начнется послеобеденная беседа. Не опирайтесь на локти! Сидите прямо.
- Не откидывайтесь на спинку стула.
- Не отрыгивайте! Прикройте рот салфеткой. Если такое случилось, тихо извинитесь, не обращая ни к кому конкретно.
- Если вы расплескали что-либо на стол, облили себя или кого-то другого, аккуратно воспользуйтесь салфеткой или попросите официанта принести сельтерскую воду. Не мочите салфетку

в своем стакане с водой. Пусть «жертвы» вашей неосторожности промокнут пятна сами. Предложите оплатить расходы на стирку или чистку.

- Если вы что-нибудь разбили, сообщите официанту. В частном доме поговорите спокойно с хозяином и предложите возместить ущерб. Не превращайте инцидент в катастрофу.

- Не пользуйтесь зубочистками, ногтями и салфетками, чтобы удалить остатки пищи. Если вам это так уж необходимо, пройдите в ванную и сделайте все там.

- Не курите во время еды. Не следует курить до тех пор, пока не окончен десерт. Следуйте примеру хозяина или попросите разрешения закурить. Пользуйтесь только пепельницами.

- Не отставляйте в сторону мизинец! Это пародия на хорошие манеры.

- Не поправляйте макияж и не причешивайтесь за столом.

- Если вам нужно в ванную комнату, извинитесь и спокойно выйдите. Не спрашивайте людей, куда они направляются, если они извинились, чтобы выйти.

### **Как разливать алкогольные напитки**

К супам спиртные напитки обычно не подаются. Когда появляется следующее блюдо, следует спросить сидящую рядом даму: «Вам белого вина или красного?».

Если дама не отказывается от спиртного, мужчина наполняет ее бокал, не доливая примерно на сантиметр от края. Если же во время наполнения бокала она просит остановиться, мужчина должен немедленно сделать это, не уговаривая, не настаивая на своем.

Если вы хотите очень точно придерживаться правил этикета, то вначале налейте немного вина себе: в бутылке могут оказаться кусочки пробки, нельзя допустить, чтобы они попали в бокал дамы. Подавая вино в графине, хозяева заранее удаляют всякие посторонние частички, но этикет требует, чтобы даже из гра-

фина мужчина сперва наливал немного вина себе, и только потом – даме.

Впрочем, большинство наших сограждан поверхностно знакомы с правилами этикета, и такие действия могут быть расценены как неучтивость. Да и правила эти значительно упростились, поэтому мужчина может наливать себе первому только, если вино подано в бутылке.

Если кто-то, увлекшись интересной беседой, забыл наполнить бокал даме, другой должен исправить его оплошность, не делая никаких замечаний, а просто негромко предложив даме свои услуги.

Женщине, сидящей справа, вино наливают левой рукой, слегка повернувшись направо. Когда гостей немного, хозяин, открывая вино, сперва наливает себе, убедившись в его качестве, наполняет остальные бокалы.

Бутылку держат всей ладонью на уровне этикетки, указательный палец находится на горлышке. Нужно стараться, чтобы горлышко не упиралось в край рюмки. Налив напиток и поднимая бутылку, надо слегка повернуть ее вокруг своей оси, чтобы с горлышка не сорвались капли.

От кушанья отказываться не следует, но от спиртных напитков, предлагаемых хозяином или соседом по столу, гость всегда имеет право отказаться. Пить или не пить – это каждый решает для себя сам. В рюмку с недопитым вином доливать не принято.

### **Окончание застолья**

Если хозяйка положила салфетку на стол и встала из-за стола, значит, трапеза закончилась. Гости тоже должны положить салфетки и подняться. Мужчина обязан помочь своей соседке, отодвинув ее стул, а уходя, придвинуть обратно к столу стулья – свой и сидевших рядом дам.

### **Литература**

1. Данкел, Ж. Деловой этикет. Ростов н/Д: «Феникс», 1997. – С.151-159 – (Серия «1000 секретов успеха»).



2. Діловий етикет. – К.: «Альтерпрес», 1998. – С.30-34.
3. Кукушин, В.С. Деловой этикет: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс; М: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2010. – С.142-143.

### **8.3 ЭТИКЕТ В ГОСТЯХ**

#### **Незваные гости**

Правила хорошего тона предъявляют немало требований к гостю. Но намного тяжелее роль гостеприимного хозяина.

При появлении незваного гостя хозяева должны лихорадочно наводить в квартире порядок, переодеваться, причесываться. Не нужно извиняться и оправдываться за беспорядок и невозможность принять гостя по всем правилам. В этой ситуации хозяин не обязан быть радушным.

Совсем другое дело, если вы пригласили кого-либо к себе в гости.

#### **Как приглашать гостей**

Это нужно делать заранее. При этом следует сообщить, кто еще будет приглашен. Это можно сделать устно или письменно, при личной встрече или по телефону. Не стоит делать приглашение через третье лицо, а также в присутствии людей, которых не приглашают. Не следует звать на вечеринку людей, находящихся в ссоре, если только у вас нет намерения их помирить. Назовите цель (юбилей, день рождения, просто дружеская встреча), характер застолья (чай, обед, ужин) и точное время прихода.

Если вы звали кого-то дважды и оба раза получили отказ, в третий раз приглашать не следует.

#### **Подготовка к приему гостей**

Программу вечера необходимо спланировать заранее. Нельзя допускать, чтобы кто-то остался без стула или столового прибора. Подумайте о развлечениях.

Если вы собираетесь пригласить музыканта, певца или актера для увеселения гостей, будьте осторожны. Музыкант, вполне ве-

роятно, хочет отдохнуть от своей обычной работы, и просьбы хозяев и гостей исполнить что-либо могут быть ему в тягость. Поэтому оговорите это с ним заранее.

Все приготовления заканчивают до прихода гостей. Хлопоты по подготовке вечера необходимо распределить между всеми членами семьи. Лучше заранее убрать лишние предметы с вешалки и из прихожей, продумать, где повесить и положить вещи гостей.

### **Как встречать гостей**

Дверь открывает хозяин или хозяйка. Предлагать пришедшим тапочки не рекомендуется. Это не значит, что гости должны ходить без обуви – пусть они ее не снимают. В тапочках (тем более чужих) люди не могут танцевать, они чувствуют себя старше, а праздничное настроение уступает место домашне-будничному. Когда-то приличные люди носили в ненастную погоду калоши, а прийдя в гости, снимали их и ходили по коврам и паркету в чистеньких лакированных туфлях. Времена калош миновали. Но, идя в гости, вполне можно захватить сменную обувь, что делают далеко не все приглашенные. И все же лучше лишний раз вымыть пол, чем обувать гостей в тапочки.

Первых гостей встречают хозяева вдвоем, затем хозяйка занимает их, а хозяин или кто-нибудь из домашних встречает остальных.

Представляя гостей на дружеской вечеринке не следует называть их должности и звания.

Опаздывающих ждут 15–20 минут. Даже если собрались не все гости, подавать первое блюдо на стол нужно максимум через 30 минут после назначенного времени.

### **Как рассаживать гостей за столом**

Для официальных приемов существуют специальные правила.

В условиях наших малогабаритных квартир почти невозможно рассадить гостей за столом согласно требованиям этикета. Достаточно помнить, что почетными являются места справа от хо-

зайки и справа от хозяина, а также место напротив входной двери; если же дверь находится сбоку – на стороне стола, обращенной к окнам. Эти места, конечно, должны быть отведены дамам.

Наименее почетны – места на торцах стола, кроме тех случаев, когда его возглавляет хозяин.

Не стоит усаживать рядом мужа и жену (исключение составляют молодожены). Гостей лучше разместить так, чтобы им было приятно и легко беседовать. Поэтому хозяева должны заботиться о том, чтобы словоохотливый, общительный гость сидел рядом с человеком молчаливым, любящим послушать. Не должны оказаться рядом люди, находящиеся в ссоре. Хозяйке следует занять такое место, откуда удобно отлучаться на кухню, не причиняя беспокойства другим (конечно, если никто другой не взял эти хлопоты на себя).

Первой садится за стол хозяйка.

### **Проведение застолья**

Посуда на столе не должна иметь трещин. Лучше не ставить на стол цветы в высоких вазах и с длинными стеблями – они могут помешать гостям видеть друг друга, к тому же, передавая блюда, трудно не зацепить и не опрокинуть цветы. Несвежие цветы в комнате исключены.

Угощения подают начиная с дамы, сидящей справа от хозяина. Блюда подают с левой стороны, а напитки наливают с правой.

К приходу гостей лучше выключить радио, телевизор и т. п. Заботу и внимание надо уделять всем гостям в равной мере, никому не отдавая предпочтения. Хозяева должны быть веселы и бодры, и даже если устали, не подавать виду. Прием гостей – занятие для мужественных и стойких! В присутствии гостей не ведут долгих разговоров по телефону: нужно извиниться перед собеседником и попросить его позвонить в другое время.

Нельзя также оставлять гостей одних, а уж если крайне необходимо отлучиться, – обязательно извиниться.

Не следует более двух раз предлагать гостю какое-либо блюдо. Хозяин, разумеется, не должен критиковать то, что приготовила хозяйка, и вообще нелестно отзываться о ее кулинарных способностях.

Не следует выражать недовольство невежливым или неловким поступком гостя. Скажем, если он разобьет бокал. Гость – особа священная. Даже если он неуклюж, как слон, и неаккуратен, как свинья.

Одна из главных обязанностей хозяев – постараться, чтобы гости не скучали. Но ни в коем случае не забавлять присутствующих остроумными по поводу возраста, характера, здоровья и флиртов своей супруги (супруга). Хозяева обязаны следить, чтобы во время танцев дамы не оставались без партнеров.

В квартирах, расположенных начиная со второго этажа, «прыгучие» танцы лучше исключить.

Хозяева за столом стараются есть медленнее, чтобы дать возможность каждому спокойно справиться с едой. Когда застолье подходит к концу, первой из-за стола встает хозяйка.

Прощаясь с гостями, особенно поздно вечером, хозяин должен позаботиться, чтобы дамы имели спутников. С оставшимися гостями не стоит обсуждать (особенно – критиковать) поведение ушедших.

Если время позднее, а гости засиделись, то хозяева могут пойти на хитрость: открыть форточку и балконную дверь (это эффективно зимой), начать уносить посуду, – словом, создать неуютную обстановку.

Прощаясь, хозяева, как и гости, выражают свою благодарность и дружеские чувства: «Спасибо, что пришли», «Благодарим за компанию», «Заходите почаще» и т. п. Хозяева провожают гостя до дверей квартиры или до садовой калитки.

Провожая гостей, хозяин отпирает дверь, но не открывает ее. Если хозяин распахнул дверь – он уже не провожает, а выпроваживает.

Здесь не говорится о видах приемов, выборе блюд и порядке их чередования в ходе приема. Не описаны также сложные и многообразные правила сервировки. Обо всем этом вы сможете узнать из раздела «Приемы».

### Литература

1. Діловий етикет. – К.: «Альтерпрес», 1998. – С.25-29.

## 8.4 Национально-культурные особенности делового этикета

### Американцы

Энергия, оптимизм, независимость, предприимчивость и трудолюбие – характерные черты американской нации. Американцы любят свою страну, с почтением относятся к ее политическим символам – флагу, гербу, гимну. Многие из них уверены, что США – самая лучшая экономическая и демократическая система в мире, а американские нормы жизни единственно правильные. Поэтому они мало интересуются другими культурами, недостаточно знают о народах европейских и азиатских стран.

Американские бизнесмены считаются самыми жесткими деловыми людьми, однако во многих отношениях дела с ними вести легче, чем с другими партнерами. Их философия проста. Они стремятся заработать как можно больше и быстрее. Доллар для них – всемогущая сила, которая перевешивает все аргументы.

Американцы прагматичны. При обсуждении вопросов большое внимание уделяется деталям, связанным с реализацией договоренностей. Они последовательно добиваются своих целей, любят «торговаться», довольно часто объединяют для рассмотрения различные вопросы в один «пакет», сначала определяют общие рамки возможного соглашения, добиваются принципиального согласия, а затем анализируют подробности. К переговорам готовятся тщательно, учитывают все, что может принести успех делу.



Американский стиль делового общения отличается достаточно высоким профессионализмом. В состав американской делегации включаются люди компетентные, хорошо разбирающиеся в сути обсуждаемой проблемы.

Американцы – индивидуалисты, им нравится действовать самостоятельно, без оглядки на начальство. На переговорах они пользуются достаточной свободой при принятии решений. Однако часто они проявляют эгоцентризм, считая, что партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами, поэтому со стороны они кажутся слишком напористыми, грубыми и агрессивными.

Американцы очень демократичны в общении. Они сразу начинают вести себя неформально – снимают пиджак, обращаются друг к другу по имени, независимо от возраста и статуса, обсуждают личную жизнь. Они чрезвычайно дружелюбны, жизнерадостны и улыбкивы, любят незатейливые шутки и юмор, ценят в других честность и откровенность.

Американцы берегут время и отличаются пунктуальностью. Время для них всегда деньги. Их любимая фраза: «Перейдем к делу». Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию. Они не любят пауз или молчания во время беседы, переговоров, принимают решения обычно быстро. Они последовательны. Когда говорят: «По рукам», то редко меняют свое мнение.

### **Англичане**

Они считают себя честными, рассудительными, заботливыми и учтивыми людьми. Для них характерны такие черты, как сдержанность, замкнутость и необщительность с незнакомыми людьми, почитание собственности, предприимчивость и деловитость. В общении они стараются избегать категорических утверждений и отрицаний, часто пользуются оборотами типа «мне кажется», «я думаю», «возможно». Они предпочитают не затрагивать личных тем, всего того, что может расцениваться как вторжение в частную жизнь собеседника.

Англичане очень консервативны. Их метеорологи продолжают каждый день объявлять температуру воздуха не только по Цельсию, но и по Фаренгейту, как и много лет тому назад. Они по-прежнему почитают королевскую власть и королевскую семью, хотя нередко делают их предметом насмешек.

Англичане любят детективы. Агата Кристи – самый переводимый в мире автор детективных романов, а Шерлок Холмс – один из наиболее знаменитых и популярных англичан всех времен. Их национальная страсть – садоводство, их увлечение – домашние животные. Они очень ценят свой дом, считают его крепостью, которая поможет укрыться от непрошенных посетителей и надоевших забот. В Англии не принято звонить домой по служебным делам и рабочим вопросам. Вообще, телефонному разговору как средству деловой коммуникации они предпочитают почту, которая не требует быстрой ответной реакции, позволяет обдумать решение и дать взвешенный ответ. Англичане письменно, а не по телефону обычно договариваются о деловых встречах, решают свои проблемы, связанные с оформлением различных документов, и т. п.

Английские бизнесмены – это, как правило, хорошо вышколенные, профессионально подготовленные, эрудированные люди. К переговорам они подходят с большой долей практицизма. Они достаточно гибки, умеют сглаживать острые углы, охотно отвечают на инициативу противоположной стороны, считают, что наилучшее решение можно найти с учетом позиции своих партнеров. Чтобы сбить с толку оппонента, ввести его в заблуждение, отложить заключение сделки, британцы прибегают к сдержанным и неопределенным высказываниям («Ну, это нас вполне устраивает, но...»), «Это может быть довольно сложным»), к анекдотам. Как отмечают многие исследователи, юмор играет очень важную роль в деловой жизни Великобритании. Поэтому целесообразно, готовясь к встрече с англичанами, запастись шутками и смешными историями. Англичане используют юмор для само-

критики; чтобы разрядить напряжение, когда ситуация становится взрывоопасной; чтобы избежать излишней формальности, которая замедляет обсуждение; для прямой и незлобной критики в адрес начальства; с целью введения элемента неожиданности в слишком формализованные переговоры и т. п.

Р.Д. Льюис отмечает одну интересную деталь в поведении англичан: используя обаяние, неопределенность и сдержанность в высказываниях, юмор и благоразумие, они могут смеяться на переговорах, но оставаться долго довольно жесткими. Они всегда занимают оборонительную позицию, которую скрывают как можно дольше. Веским аргументом на переговорах для них является репутация противоположной стороны, масштабы фирмы, ее капитал.

Переговоры с английскими партнерами принято начинать с обсуждения погоды, спортивных новостей, хобби и т. п. Важно подчеркнуть доброе отношение к британскому народу, его идеалам и ценностям. Целесообразно предварительно узнать о наклонностях и привычках делового конкурента. Следует иметь в виду, что на переговорах англичане сначала ведут себя довольно формально, но после первых 2-3 встреч начинают обращаться по имени, чувствуют себя раскованно: снимают пиджак, закатывают рукава и т. д. Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече, потом достаточно устных приветствий.

Англичане пунктуальны. Их честному слову можно доверять. И еще одна существенная особенность англичан: их умение терпеливо выслушивать собеседника, не перебивать его, не возражать партнеру не всегда означает согласие с ним, не говорит о том, что удалось его убедить. Поэтому с английскими оппонентами не следует бояться молчать. Наоборот, многословие, речь без остановок и пауз расценивается как грубое нарушение правил общения, навязывание своего мнения.

Англичане, как правило, заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях, а не в кратковременных сделках.



## **Немцы**

К важнейшим особенностям немецкого национального характера относят трудолюбие, прилежание, пунктуальность, бережливость, организованность, педантичность и расчетливость. Немцы питают огромное уважение к имуществу и собственности. Они придают большое значение солидным зданиям, мебели, автомобилям, хорошей одежде. Значительное внимание уделяется броской рекламе, художественным иллюстрациям, печатным изданиям, посвященным товарам, услугам, фирмам.

Яркая черта немецкой деловой культуры – последовательное решение вопросов, стремление завершить одно дело, прежде чем перейти к другому. В общении немцы склонны к резкости, открытому выражению своего несогласия. Любезность или дипломатия не считаются обязательными. В переговоры они вступают только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Процедуры проведения переговоров и деловых встреч в Германии, в отличие от других стран, значительно формализованы. Немцы строго следят за соблюдением иерархии при рассаживании и очередности выступлений. Они дисциплинированы, приходят на встречу всегда вовремя, хорошо одетыми и требуют того же от своих партнеров. Церемония представления и знакомства соответствует международным правилам: рукопожатие и обмен визитными карточками.

Обращаются они друг к другу только официально по фамилии («господин Шмидт»), а не по имени, как американцы. В этом они видят проявление уважения к своему партнеру. Если у человека есть титул или звание, они обязательно называются. В Германии много докторов наук.

Во время деловых встреч с немцами не рекомендуется прибегать к юмору или шуткам. Для них бизнес – это слишком серьезное дело, поэтому не стоит тратить время попусту, рассказывая анекдоты. Это можно сделать потом за кружкой пива.



На встречу немцы приходят хорошо подготовленными, заранее продумывают логические, иногда тяжеловесные, аргументы в доказательство своей правоты, подбирают возможные контраргументы, в ходе обсуждения стремятся к поиску общей платформы. Они хорошо работают в команде. Каждый член делегации выступает по своей специальности и не вмешивается в замечания коллег. Свои разногласия они обсуждают, беседуя друг с другом между заседаниями.

Немцы не любят принимать «молниеносные решения». Им не нравится, когда их торопят. Они часто возвращаются к деталям, тщательно прорабатывают все вопросы, соблюдают осторожность.

Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств способствуют налаживанию долгосрочных деловых связей с немецкими фирмами. Следует учитывать, что немцы строго следят за выполнением принятых обязательств, накладывают высокие штрафы в случае их срыва. Они обычно требуют долгосрочных гарантий на поставленные товары, а также выплаты залога за недоброкачественные поставки.

Немцы убеждены, что они самые честные, надежные, искренние и справедливые люди в мире и всеми силами стараются показать это в процессе деловых контактов.

### **Французы**

Это гордый, свободолюбивый и независимый народ, имеющий богатейшую историю и культуру. Они верят в свою уникальность и склонны считать, что именно их страна «задала стандарты демократии, справедливости, государственных и законодательных систем, военной стратегии, философии, науки, сельского хозяйства, виноградарства, изысканной кухни и «умения жить».

Франция оказала существенное влияние на становление дипломатического протокола и формирование делового этикета. Французский язык долго был языком дипломатической переписки.

ски. Большое значение французы всегда придавали искусству речи, чистоте и изяществу стиля даже в повседневном разговоре. Еще в средневековой Сорбонне риторика считалась одним из основных предметов. Французская речь обычно тщательно продумывается и оригинально украшается яркими эпитетами, броскими сравнениями, необычными преувеличениями. Это французам принадлежит поговорка: «Лучший экспромт тот, который хорошо подготовлен». Французы говорят быстро и непринужденно. Скорость их речи – одна из самых больших в мире. Молчащий собеседник для них просто не существует.

Среди типичных черт французской нации чаще всего называют галантность, учтивость, вежливость, любезность, находчивость, расчетливость, скептицизм, а также восторженность, доверчивость, великодушие.

Французы относятся к деловым встречам как к официальному событию и ведут себя адекватно этой установке. Они приходят официально одетые, мужчины обмениваются рукопожатием, рассаживаются в соответствии со статусом. Партнера они называют по фамилии. При обращении к мужчине принято говорить «мсье», а при обращении к женщине – «мадам» независимо от ее семейного положения. Вести себя с французами надо тоже официально, демонстрировать подчеркнутую вежливость и учтивость.

На переговорах французы традиционно ориентируются на логику в доказательствах и быстро реагируют на нелогичные высказывания противоположной стороны. Анализ обсуждаемых вопросов делается пространно, поэтому встречи бывают продолжительными и многословными. По мнению исследователей, французы искусно, даже с изяществом отстаивают свои принципы и позиции, но не склонны к торгу. Переговоры они ведут достаточно жестко и обычно не имеют «запасной» позиции. На переговорах они с недоверием относятся к компромиссам, предпочитают конфронтационный тип взаимодействия.



По сравнению с американцами французские участники переговоров менее свободны и самостоятельны, поэтому они не любят в процессе обсуждения сталкиваться с неожиданными изменениями в позициях и стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один». Они часто уклоняются от повестки дня и подолгу говорят по ряду вопросов в произвольном порядке. Вообще они любят интересные разговоры и не жалеют на них времени.

Французы не любят говорить на иностранных языках, особенно на английском. Они испытывают тоску от того, что их язык утратил былые позиции в мире. При проведении переговоров, подготовке документов следует учитывать, что они очень чувствительны к ошибкам иностранцев во французском языке.

Деловые переговоры во Франции, как правило, начинаются в 11 часов утра. Во время официального приема о делах можно говорить только после того, как подадут кофе. До этого ведутся разговоры о культуре и искусстве. Не рекомендуется затрагивать вопросы вероисповедания. Не следует расспрашивать о делах на службе, о доходах и расходах, обсуждать болезни, семейное положение, политические пристрастия.

В деловой жизни Франции большое значение имеют связи и знакомства.

### **Итальянцы**

Они чрезвычайно эмоциональны, экспансивны, очень коммуникабельны и многословны, любят размахивать руками. Они с удовольствием говорят о своей семье, детях, досуге, отпуске, рассказывают о надеждах, предпочтениях, разочарованиях. Поэтому, чтобы расположить их к себе, следует поделиться с ними своими переживаниями и заботами, продемонстрировать открытость.

Итальянцы и пунктуальность – несовместимые понятия. У них свое представление о времени. Например, в Милане точность

означает опоздание на 20 минут, в Риме – на полчаса, а на юге Италии на 45 минут. Изменить это невозможно, поэтому остается только приспособливаться. Отправляясь на деловую встречу с итальянским партнером, целесообразно захватить с собой интересную книгу, журнал, газету и обязательно запланировать на данное мероприятие больше времени.

Иначе итальянцы относятся и к пространству. Они привыкли работать в тесноте, «плечом к плечу». Дистанция комфортного общения у них меньше, чем у северных народов. Они себя хорошо чувствуют с собеседником на расстоянии 80 см. Увеличение этого расстояния наводит итальянцев на мысль, что они физически неприятны или их избегают.

Показывая свое расположение к партнеру, итальянцы трогают его за руку, плечо, обнимают, могут расцеловать в обе щеки при встрече или расставании. Им ничего не стоит одолжить у него на время вещи (машину, калькулятор, ручку и т. п.), а затем вернуть или оплатить их. Но и у них можно всегда занять что-то.

Процедура налаживания деловых контактов в Италии довольно проста. Достаточно обменяться информационными письмами с краткой характеристикой фирмы и указанием делового предложения. Наибольшую активность проявляют представители мелкого и среднего бизнеса. Итальянцы стараются не затягивать решение организационных и формальных вопросов, охотно идут на встречные варианты. Переговоры обычно совершаются между деловыми партнерами одинакового социального и производственного статуса. Предпочтение отдается обсуждению деловых вопросов в неофициальной обстановке.

Итальянцы проявляют большую гибкость в предпринимательской деятельности, и порой складывается впечатление, что они ведут себя «нечестно». Они часто изменяют правила, нарушают или «обходят» закон, вольно толкуют отдельные соглашения, нормы и постановления. Но при этом они не считают, что их действия в чем-то бесчестны, аморальны или незаконны. При со-

гласии они и партнеров сделают участниками своего «заговора», но спокойно обойдутся и без них, если те слишком будут привязаны к букве закона.

На встречах итальянцы не придерживаются строго повестки дня. Они начинают обсуждать вопросы, которые должны рассматриваться позже, возвращаются вновь к уже решенным проблемам. Разговаривают они громко, возбужденно, подолгу и одновременно. Они не переносят, когда молчат больше 5 секунд.

Итальянцы могут вспылить при обсуждении какого-либо пункта, поссориться друг с другом за столом переговоров, но через несколько минут это уже опять сплоченная команда.

При общении с итальянцами следует учитывать, что в целом они вежливы, дружелюбны, изысканны в обращении, чувствительны к соблюдению правил делового этикета, ценят, когда проявляют интерес к их стране, культуре и искусству.

### **Японцы**

Они довольно сильно отличаются от других народов своей культурой. Их уникальность обусловлена исторической изоляцией, перенаселенностью и особенностями японского языка. Они характеризуются трудолюбием, сильно развитым эстетическим чувством, приверженностью традициям, склонностью к заимствованию, дисциплинированностью.

Знаменитая японская вежливость принимает самые различные формы. Японцы стараются не обидеть собеседника выражением открытого несогласия или отказом, поэтому они произносят «да», даже подразумевая отрицательный ответ. Никогда не говорят «нет». Прямое высказывание в Японии считается неуместным. Вместо четкого указания «Уберите в офисе», японский босс выразится приблизительно следующим образом: «Так как в 12 часов к нам придут важные клиенты и поскольку мы хотим, чтобы у них сложилось самое лучшее впечатление о нашей компании, пожалуй, неплохо было бы здесь прибраться».

Японцы никогда не скажут открыто, что не хотят заключать сделку с иностранным партнером, они действуют по-другому, просто становится невозможным связаться с их контактным представителем: он всегда болен, в отпуске, заграничной командировке, у него семейные неприятности и т. п.

Смотреть собеседнику прямо в глаза для японцев признак невоспитанности, поэтому во время разговора они отводят взгляд в сторону.

Когда японцы внимательно слушают, они нередко закрывают глаза и создается впечатление, что они засыпают на встрече.

В Японии не приняты рукопожатия, зато правилом хорошего тона считаются поклоны, особенно их большое количество. Любопытно, что пятнадцать поклонов достаточно для обычного приветствия. Сорок пять раз принято поклониться, чтобы произвести хорошее впечатление. Семьюдесятью поклонами выражают особое почтение, самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девятью раз подряд.

В момент представления визитные карточки следует вручать и получать обеими руками и в знак уважения сразу внимательно их читать. Японцу понравится, если партнер положит его визитную карточку на стол перед собой и будет регулярно посматривать на нее во время разговора.

Для японца очень важно не «потерять своего лица» и все время демонстрировать свою вежливость. Характерный пример поведения делового человека в затруднительной ситуации приводит Р.Д. Льюис. В первую неделю своего пребывания в Японии он вместе с коллегой вел переговоры об аренде одного здания. После некоторых затруднений они добились встречи с 70-летним президентом компании, которой принадлежало 200 зданий. В течение получаса тот через переводчика говорил о достоинствах и высокой репутации здания и закончил свою речь ценой аренды. Она показалась посетителям завышенной, и коллега, выросший в арабской стране, сразу предложил хозяину половину этой цены.

Пожилой президент и его переводчик тут же, как один, встали, улыбнулись, поклонились и покинули комнату. Больше покупатели их никогда не видели.

Японцы часто улыбаются, но это не всегда выглядит искренним. Их улыбку называют «загадочной», и, действительно, она нередко выражает самые разные чувства – дружеское расположение, сдержанность, скрытность, неловкость. Улыбка нужна японцу порой для того, чтобы создать собеседнику комфортные условия для общения, даже если тот ему несимпатичен.

Известно, что японцы с детства воспитываются в духе «групповой солидарности». Особое значение для них приобретает верность компании, государству, нации. Представляясь своему деловому партнеру, японец, в отличие от европейца, прежде всего называет свою фирму: «Компания ”Мицубиси“», главный коммерческий отдел, заместитель менеджера, меня зовут Ямамото».

Переговоры японцы обычно ведут командой, члены которой имеют разную специализацию. Состав команды нередко меняется и обычно численно превосходит команду другой стороны. На переговоры они смотрят как на процесс сбора информации, как на возможность заявить о своей позиции. Они никогда не принимают решение сразу, обязательно консультируются с руководителями, обращаются в центральный офис за инструкциями, добиваются консенсуса между своими коллегами. Они осторожны, искусно используют тактику затягивания переговоров, никогда не отвергают полностью аргументов собеседников, умеют их слушать. Для японцев самое главное – сохранить гармонию в переговорах. Если другая сторона начинает вести себя грубо, нарушает протокол, то они прекращают переговоры. Когда к ним относятся с уважением, они готовы пойти на значительные изменения своей позиции.

Большое значение в деловых отношениях японцы придают пунктуальности и точности.



Во время первой встречи с представителями японских компаний принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах, содержащими следующие сведения: профиль фирмы, точное название, адрес, фамилии и должности главных руководителей и специалистов, биография главы фирмы, ассортимент выпускаемой продукции, ее основные характеристики, используемые технологии, графики и схемы, соответствующие документы и т. п.

На переговорах японские предприниматели стараются сначала обсудить второстепенные вопросы, уделить внимание мало-значительным деталям и лишь затем приступить к решению главных проблем. Деловые дискуссии начинаются только через 20 минут после начала переговоров. Шутить во время деловых встреч не рекомендуется.

В ходе общения с деловыми людьми Японии лучше вести себя скромно и сдержанно. Чтобы сделка состоялась, надо заслужить доверие. Как отмечают специалисты, японцам нравятся опрятные, хорошо одетые люди, не очень молодые, скромные, с тихим голосом и обязательно вежливые.

### **Китайцы**

Они живут в стране, которая является самой большой по численности населения в мире и самой древней цивилизацией на планете. В настоящее время наблюдается очень динамичное развитие китайской экономики.

Китайцы трудолюбивы, добросовестны, учтивы, дружелюбны, непритязательны и бережливы. У них сильно развито чувство превосходства своей культуры, которое сочетается с резкой критикой западных народов.

На деловую культуру китайцев большое влияние оказали жесткие принципы конфуцианства и другие древние традиции. Например, необходимым и желательным считается неравенство во взаимоотношениях, четко соблюдается дистанция меж-

ду уровнями власти, требуется строгое повиновение начальству, учителям, родителям. Китайцы стремятся к достижению гармонии и консенсуса, стараются избежать конфронтации, большое значение придают взаимоотношениям между людьми, не одобряют индивидуализм.

Во время деловых встреч китайцы держатся официально, рассаживаются в соответствии со служебной иерархией, проявляют особое уважение к старшему члену группы, при обмене рукопожатиями сначала жмут руки наиболее высокопоставленному лицу.

Большое значение они придают сбору информации, а также формированию «духа дружбы», т. е. созданию хороших личных отношений с зарубежными партнерами. Они искренне интересуются их здоровьем, семейными делами, радушно приглашают в гости или в ресторан.

Сами переговоры китайцы ведут медленно, не спеша, несколько монотонно, что порой раздражает западных бизнесменов, воспринимающих это как коммерческую уловку. Обычно китайцы начинают встречу с обсуждения основных вопросов, представляющих взаимный интерес для обеих сторон. Они не сразу «раскрывают свои карты», стараются выслушать мнение своих оппонентов. Во время встречи ведут себя вежливо, избегают конфликтных ситуаций, редко говорят «нет», боятся «потери своего лица». На уступки обычно идут в конце переговоров, когда оценят возможности противоположной стороны. Окончательные решения китайская сторона принимает дома, обязательно заручившись поддержкой «центра».

Китайцы считаются надежными партнерами. Они принимают решения на долгосрочной основе, отдают приоритет взаимному доверию на длительный период.

Р.Д. Льюис рекомендует соблюдение в деловом общении с китайскими партнерами несколько «золотых» правил: «Будьте всегда крайне почтительны, сочетайте вежливость с жесткостью, со

смирением и уважением относитесь к возрасту и рангу собеседника, не переборщите с логикой, тщательно готовьтесь к вашим встречам, не говорите громко и не торопите их, познакомьтесь с историей Китая, всегда сохраняйте спокойствие и помните о том, что терпение и предоставление собеседнику достаточного времени для обдумывания ответа является ключом к достижению прогресса, каким бы медленным он вам ни казался».

### **Литература**

1. Павлова, Л.Г. Основы делового общения: учебное пособие / Л.Г. Павлова; под ред. Л.А. Введенской. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – С.95-107.

## **8.5 Особенности делового поведения россиян**

Россия представляет собой чрезвычайно сложный поликультурный исторический феномен. Основную типологическую особенность российской культуры, по мнению исследователей, составляет ее бинарный характер. Как подчеркивал Н.А. Бердяев, Россия – это страна великих контрастов, любой тезис относительно ее истории и культуры имеет и антитезис. Что бы мы о России ни сказали, противоположное оказывается также верным.

На формирование русского характера огромное влияние независимо от формы государственного устройства оказали два главных фактора – необъятные просторы России и суровость ее климата. Большое значение для понимания русского менталитета и мироощущения имеют православие, общинность, соборность русского народа, его отношение к власти, к материальным и духовным ценностям.

К национальным особенностям русских специалисты относят склонность к коллективизму, самопожертвованию, терпение, упорство, неравномерный ритм работы, способность в критический момент мобилизоваться и напрячь все силы, неуважительное отношение к закону. Многие отмечают, что в основном это очень теплые, душевные люди, отзывчивые на добро и любовь.

Следует иметь в виду, что российский деловой стиль складывался в советское время, когда коммерческая деятельность была полностью монополизирована государством. Чиновники действовали в жестких рамках поручения правительства. Этим и определялся стиль поведения на переговорах (непрерывные консультации с центром, дисциплинированность и отсутствие инициативности; предпочитают не рисковать, не выдвигать собственных вариантов решения, кроме заранее заготовленных, ориентироваться на тактику ответных мер).

Однако в условиях конкурентной борьбы требуется больше гибкости, смелости, оперативности в принятии решений.

Известно, что многие чиновники из государственных органов перешли на работу в частные компании, привнесли туда свой опыт, содержащий не только негативные, слабые стороны, упомянутые выше, но и позитивные, сильные, принадлежавшие прежней советской школе. «Они ведут переговоры так, будто играют в шахматы, — пишет Р.Д. Льюис, — то есть планируют на несколько ходов вперед. Противник должен обдумывать последствия каждого хода, перед тем как сделать его».

Россияне на переговорах стараются занять прочные позиции и сразу значительно завышают требования. После длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. Примечательно, что готовность идти на компромисс расценивается россиянами как проявление слабости, поэтому они прибегают к нему весьма неохотно. А вот если переговоры заходят в тупик, они проявляют огромное терпение и стремятся «пересидеть» оппонентов.

Наблюдатели отмечают еще такую особенность в поведении наших бизнесменов: они энергично наступают, когда им кажется, что партнер пьтится, и отступают, когда встречают жесткое сопротивление. С подозрением относятся ко всему, от чего другая сторона легко отказывается. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров. Рус-

ские обычно сохраняют дисциплину, говорят по одному, не перебивают партнеров.

По мнению американских бизнесменов, отличительной чертой российского стиля ведения переговоров является то, что наша сторона обращает внимание в основном на общие цели и мало внимания уделяет тому, как их можно достичь. Подход россиян в переговорах носит концептуальный и всеобъемлющий характер, в отличие от американцев и немцев, которые решают проблемы «шаг за шагом», значительное внимание уделяя деталям.

Для россиян характерна быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского доверительного расположения до официального, подозрительно-настороженного.

Интерес для нас представляют советы зарубежных специалистов, как вести себя с россиянами. Проведем некоторые из них по книге Р.Д. Льюиса:

- Если у вас на руках «сильные карты», не злоупотребляйте ими. Россияне – гордые люди, их нельзя унижать.
- Они не так сильно заинтересованы в деньгах, как вы, поэтому легче, чем вы, готовы отказаться от сделки.
- Они больше ориентированы на людей, чем на дело. Постарайтесь им понравиться.
- Показывайте свою симпатию к человеческим аспектам переговоров.
- Они действуют в основном коллективно, поэтому не выделяйте кого-либо особо.
- Они любят похвалу, особенно если это связано с достижениями России в технологии, а также с успехами русского искусства.
- Они любят своих детей больше, чем многие из нас; обменяться с ними фотографиями детей – прекрасный способ установить контакт.
- Они уважают стариков и презирают отношение американцев к пожилым людям.

• Во время делового общения они отдают приоритет в таком порядке: личные взаимоотношения, форма, внешние проявления, возможность для заработка.

• Они часто выглядят возбужденными, но хорошо владеют собой.

• В их истории никогда не было развитой демократии, поэтому не ждите, что они автоматически станут эгалитарными, справедливыми, беспристрастными и открытыми для прямой дискуссии.

• Они по своей сущности консервативны и нелегко принимают изменения. Представляйте им свои новые идеи не спеша, не нажимайте на них поначалу.

• Инакомыслие в целом не пользуется у них популярностью, так как исторически безопасным для них было групповое, комфортное поведение. Не старайтесь отделить россиянина от его «группы», какой бы она ни была.

• Они любят поговорить. Не задумываясь, раскройте перед ними свою душу. Они, как и немцы, обожают поговорить по душам. Как и немцы, они приходят на встречу без улыбки. Как и немцев, их можно «растопить» проявлением взаимопонимания и искренности.

Время постепенно меняет стиль делового общения россиян. Он становится более демократичным, открытым, дружеским, хотя и сохраняет во многом свои традиционные характеристики.

Любопытны результаты социологического опроса топ-менеджеров ведущих мировых корпораций, работающих в России, относительно достоинств и недостатков российских предпринимателей. Вот их мнение в изложении Т.С. Самохиной, консультанта и преподавателя английского языка в ряде ведущих российских и зарубежных компаний и банков:

**Недостатки.** Русские – мастера уничижительного отношения к себе и своей стране. Самодержавность – другой порок русского стиля менеджмента, особенно в крупных компаниях. Руково-

датель чрезмерно концентрирует на себе решения, часто впадает в волюнтаризм, не склонен делегировать ответственность. Манера ведения дел в большей степени подчинена задаче достижения конечной цели, а не выстраивания системы. Русский менеджмент чрезмерно политизирован, слишком большую роль играют личные связи, неформальные отношения, подарки. Транжирство, расточительство; такой ресурс, как время, ценится по-прежнему недостаточно.

**Преимущества.** Сильное преимущество российских бизнесменов – вкус к риску, игре, новым подходам. Русские амбициозны, азартны, не боятся рисковать. Они критичны, не склонны к чинопочитанию – в оценке партнера ориентируются на конкретные заслуги, а не на регалии и должность. Русские бизнесмены интуитивны, они психологи, мастера нащупать у своего контрагента слабое место и давить на него. Не привыкшие к этому иностранцы не всегда даже понимают это и проигрывают. Но вместе с тем русские способны к совершенно бескорыстной помощи – даже малознакомым партнерам и контрагентам. Это моментально подкупает иностранцев, создает атмосферу доверия.

### **Литература**

1. Павлова, Л.Г. Основы делового общения: учебное пособие / Л.Г. Павлова; под ред. Л.А. Введенской. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – С.107-110.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основе деловой этики лежит уважение. Уважение имеет три основные формы:

- уважение к себе;
- уважение к другим людям;
- уважение ко всем формам жизни.

Высказывая уважение к другим, мы должны в то же время осознавать ценность собственной жизни, обладать чувством собственного достоинства. Если мы не любим и не уважаем себя, нам будет трудно любить и уважать окружающих.

Уважение к другим означает, что мы относимся к другим людям, даже к тем, кого не любим, как к достойным и имеющим равные с нами права. В этом суть золотого правила нравственности: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы другие поступали с тобой».

Есть христианское высказывание о том, что нужно «любить грешника, но ненавидеть грех». Если люди поступают плохо, следует поправить их и при необходимости наказать. Но в то же время к ним нужно относиться с уважением. Даже преступник имеет право на элементарное человеческое уважение, хотя и заслуживает наказания за свое преступление.

Уважение проявляется в наших поступках. Гете говорил, что нет такого внешнего проявления вежливости, которое не имело бы глубокой нравственной основы. В этом легко убедиться, ознакомившись с отрывком из «Правил вежливости в разговоре между людьми» – французской книги XVII века, которую в те времена многие переписывали и заучивали наизусть:

- Каждый поступок, совершенный в присутствии людей, должен выражать уважение к присутствующим.
- Не говори, когда говорят другие; не сиди, когда другие стоят; не иди, когда другие останавливаются.
- Не поворачивайся к другим спиной, особенно когда говоришь; не толкай стол, за которым другие читают или пишут, не облакачивайся ни на кого.





- Не читай писем, книг и газет в присутствии других, но если это необходимо, следует попросить у них разрешения.
- Не выказывай радости несчастьем другого, даже если это твой враг.
- Если ты должен дать кому-то совет или упрекнуть, подумай, как лучше это сделать: наедине или при людях; сейчас или в другое время; какими словами это выразить; при упреках не выказывай гнева, а говори с кротостью и мягкостью.
- Не спеши верить слухам, порочащим других.
- Водись с достойными людьми, если ценишь свою репутацию, ибо лучше быть одному, чем в дурной компании.
- Не подступай к другим с упреками, бранью или проклятиями.
- Не осуждай несовершенства других, ибо это – удел их родителей, учителей и старших.
- В споре не столько стремись одержать верх, сколько дай каждому высказать свое мнение.
- Не говори дурно об отсутствующих, ибо это несправедливо.

Эти правила различаются по своей значимости, однако все они выражают одно – степень вашего уважения к людям.

Есть также правила этикета, которые определяют надлежащее поведение в обществе. Вежливость и учтивость позволяют людям ладить друг с другом, решать проблемы приемлемым и достойным путем. Вот отрывок из книги конца XIX века под названием «Правильное поведение. Полный справочник по этикету»:

- Никогда не нарушай своих обещаний и договоренностей – ни деловых, ни светских. Если ты вынужден это сделать, тут же извинись, либо письменно, либо лично.
- Будь пунктуален, точен в платежах, честен и вдумчив во всех своих делах, с богатыми и бедными.
- Никогда не заглядывай через плечо читающему, не встревай в разговор, в котором тебя не приглашают участвовать.
- Говори правду во всякое время и во всяком месте. Лучше иметь репутацию правдивости, чем остроумия, ума и блеска.

- Избегай замечаний по поводу чужой одежды, манер и привычек. Следи, чтобы ты сам был безупречен в этом отношении, и ты увидишь, что тебе о многом придется позаботиться.
- Всегда думай об удобстве и удовольствии других. Лучшее место в своей комнате предоставь даме, пожилому человеку или инвалиду.
- Не задавай вопросов о делах своего друга, если он не ищет твоего совета. Тогда он скажет тебе все, что ты, по его мнению, должен знать.
- Настоящие леди или джентльмены – это те, кто заслуживают этого звания, никогда не обидят человека противоположного пола словом или поступком.
- Всегда помни, что одолженная тобой книга – не твоя, и не одалживай ее другим.
- Всегда говори о своей жене или муже с величайшим уважением.
- Если тебе нужно нанести визиты, будь пунктуален. В противном случае твои друзья могут обоснованно подумать, что ты обижаешь их.
- Если за твоим столом или в твоём присутствии подаются вино и крепкие напитки, не принуждай других пить, если они к этому не склонны.

Следует помнить и то, что ни одна книга, даже энциклопедического характера, не может предусмотреть все варианты жизненных ситуаций, в которых нужно соблюдать деловую этику. Отсюда вывод: руководствуйся интуицией, в основе которой лежат совесть и нравственность. Для этого нужно уметь поставить себя на место других людей, помнить и о своих недостатках, хорошо знать свои личностные особенности.

### **Литература**

1. Кукушин, В.С. Деловой этикет: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс; М: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2010. – С.191-193.

---

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аграшенков, А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты / А. Аграшенков. – М.: Вече, АСТ 1997. – 480 с.
2. Баженова, Е.В. Деловой этикет. Почему нужно вести себя так, а не иначе / Е.В. Баженова. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2009. – 190 с.: ил. – (Умная книга).
3. Борисов, В.К. Этика деловых отношений: учебник / В.К. Борисов [и др.]. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФА–М, 2010. – 176 с. – (Профессиональное образование).
4. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФА – М, 1999. – 224 с.
5. Введенская, Л.А. Культура и искусство речи. Современная риторика / Л.А. Введенская, Л.Г. Павлова. – Ростов-н/Д.: Издательство «Феникс». 1999 г. – 576 с.
6. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
7. Власова, Н.М. ...И проснешься боссом: справочник по психологии управления. Часть 2 / Н.М. Власова. – Новосибирск, 1994. – 201 с.
8. Волгин, Б.Н. Деловые совещания / Б.Н. Волгин. – М. «Московский рабочий». 1972. – 136 с.
9. Діловий етикет. – К.: «Альтерпрес», 1998. – 320 с., іл. – («Бібліотека ділової людини»).
10. Данкел Ж. Деловой этикет. Серия «1000 секретов успеха». Ростов н/Д: «Феникс», 1997. – 320 с.
11. Данкел, Ж. Ораторское искусство – путь к успеху / Ж. Данкел, Э. Парнхэм. – СПб: Питер Пресс, 1997. – 192 с. – (Серия «Бизнес без секретов»).
12. Джеймс, Д. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа / Д. Джеймс; перевод с англ. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1998. – 128 с.
13. Как добиться успеха: практ. советы деловым людям / под общ. ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Республика, 1992. – 510 с.

14. Каменская, Е.Н. Психология и этика делового общения / Е.Н. Каменская. – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 224 с. – (Серия «Зачет и экзамен»).
15. Кипнис, М. 128 лучших игр и упражнений для любого тренинга. Как зарядить, оживить, настроить и сплотить группу / Михаил Кипнис. – М.: АСТ; СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. – 317, [3] с. – (Лучшие тренинги мира).
16. Ковалевский, С. Руководитель и подчиненный / С. Ковалевский. – М.: Издательство «Прогресс», 1973.
17. Кондрашов, В.А. Этика. Эстетика / В.А. Кондрашов, Е.А. Чичина. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1998. – 512 с.
18. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый. Практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей, широкого круга читателей / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М.: АО Стрингер, 1992. – 116 с.
19. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Кянова. – М.: «Дело ЛТД», 1993. – 192 с.
20. Кузин, Ф.А. Имидж бизнесмена / Ф.А. Кузин. – М.: «Ось-89», 1997. – 304 с.
21. Кузин, Ф.А. Культура делового общения: практическое пособие для бизнесменов / Ф.А. Кузин. – 4-е изд. – М.: «Ось-89», 2000. – 240 с.
22. Кукушин, В.С. Деловой этикет: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Ростов н/Д : Феникс; М: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2010. – 304 с. – (Новые технологии).
23. Курбатов, В.И. «Стратегия делового успеха»: учебное пособие для студентов вузов / В.И. Курбатов. – Ростов-н/Д.: Издательство «Феникс», 1995. – 416 с.
24. Ликсон, Ч. Конфликт / Ч. Ликсон. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997. – 160 с. – (Серия «Гений общения»).
25. Макаров, Б.В. Деловой этикет / Б.В. Макаров, А.В. Непогода. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 316, [1] с. – (Бизнес-класс).

26. Митчелл, М. Деловой этикет/ Мэри Митчелл, Джон Корр; пер. с англ. О.И. Максименко. – М.: АСТ: Астрель; 2005. – XVIII, 285, [1] с.: ил. – (Шаг за шагом).
27. Ночевник, М.Н. Психология общения и бизнес / М.Н. Ночевник. – М.: Профиздат, 1995. – 192 с.
28. Павлова, Л.Г. Основы делового общения: учебное пособие / Л.Г. Павлова; под ред. Л.А. Введенской. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 331 с. – (Высшее образование).
29. Петрунин, Ю.Ю. Этика бизнеса: учеб / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 352 с.
30. Пиз, А. Язык жестов / А. Пиз; перевод с англ. – Воронеж: НПО «МОДЭК», 1992. – 218 с.: илл.
31. Попов, Л.А. Этика: курс лекций / Л.А. Попов. – М.: Центр, 1998. – 160 с.
32. Прутченков, А.С. «Свет мой, зеркальце скажи...»: методические разработки социально-психологических тренингов / А.С. Прутченков. – М.: Новая школа, 1996. – 144 с.
33. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 327 с.
34. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В.Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 415 с.
35. Секреты умелого руководителя / сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
36. Сопер, Поль Л. Основы искусства речи / Поль Л. Сопер. – Ростов-н/Д.: Издательство «Феникс», 1995. – 448 с.
37. Тридцать главных правил делового этикета / авт.-сост. Т.И. Ревяко. – Москва: АСТ; Минск: Харвест, 2009. – 96 с. – (Успех в обществе – успешный бизнес).
38. Тысяча способов расположить к себе собеседника: Как вести переговоры. Как выступить публично. Как побеждать в спо-

рах. Как убеждать оппонентов / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – Минск: Харвест, 2010. – 496 с.

39. Уткин, Э.А. Этика бизнеса: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: Издательство «Зерцало», 1998. – 256 с.

40. Хартли, М. Язык жестов в деловом общении / М. Хартли. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 224 с.

41. Честара, Дж. Деловой этикет / Дж. Честара, пер. с англ. Л. Бесковой. – М.: Агентство «ФАИР», 1997. – 336 с.

42. Чисхольм, П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху / П. Чисхольм; пер. с англ.; под ред. и с предисл. Л.А. Княжинской. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994. – 288 с.: ил.

43. Швальбе, Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе; пер. с нем. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993. – 240 с.

44. Шейнов, В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – 288 с.

45. Шепель, В.М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994. – 320 с.

46. Шпигель, Дж. Флирт – путь к успеху / Дж. Шпигель. – СПб: Питер Пресс, 1995. – 160 с. – (Серия «Сам себе психолог»).

---

## ОБ АВТОРЕ

**Валерий Кириллович Трофимов** родился 18 марта 1951 г. на разъезде Шуфрук Туринского района Свердловской области. В 1968 г. окончил Липовскую среднюю школу Туринского района Свердловской области.

В 1968–1972 гг. работал гравёром-градуировщиком, полировщиком, помощником машиниста электровоза, монтером пути, учился в Новосибирском высшем военно-политическом общевойсковом училище, служил в армии.

В 1972–1977 гг. – студент философского факультета Уральского государственного университета им. А.М. Горького. В 1980–1982 гг. – аспирант философского факультета Уральского государственного университета им. А.М. Горького.

С 1977 г. работает в Ижевской государственной сельскохозяйственной академии. В настоящее время – профессор, заведующий кафедрой философии. Ведёт занятия по философии со студентами, по истории и философии науки – с аспирантами и соискателями учёной степени кандидата наук.

В 1982 г. защитил кандидатскую диссертацию по философии на тему: «Обобществление труда как социологическая проблема: единство логического и исторического».

В 2001 г. защитил докторскую диссертацию по философии на тему: «Истоки и сущность русского национального менталитета (социально-философский аспект)».

Область научных интересов в настоящее время – теоретические исследования в области социальной философии по проблеме русского менталитета, а также изучение философских проблем



науки. Является автором более 100 научных, научно-популярных, учебных и учебно-методических работ, в том числе 11 книг, монографий и учебных пособий. В 2008 г. стал лауреатом Всероссийского конкурса на лучшую научную книгу, проводимого Фондом развития отечественного образования, г. Сочи.

Член Философского общества Российской Федерации. Член диссертационного совета по защите диссертаций на соискание учёной степени доктора философских наук в Удмуртском государственном университете.

За заслуги в педагогической и научной деятельности награждён нагрудным знаком «Почётный работник высшего профессионального образования Российской Федерации», а также Почётными грамотами Министерства сельского хозяйства Удмуртской Республики, Правительства Удмуртской Республики, Министерства сельского хозяйства Российской Федерации.

---

Научно-популярное издание

## **ДЕЛОВАЯ ЭТИКА**

Автор-составитель

**Трофимов** Валерий Кириллович

Редактор С.В. Полтанова

Верстка и оригинал-макет Е.Ф. Николаевой

Подписано в печать 19.12.2011.

Формат 60 x 84/16. Гарнитура Times New Roman.

Уч.-изд. л. 17,6. Усл. печ. л. 20,46. Тираж 300 экз.

Заказ №. \_\_\_\_\_.

ФГБОУ ВПО Ижевская ГСХА

426069 г. Ижевск, ул. Студенческая, 11