

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ ИМПЕРАТОРА НИКОЛАЯ II

ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

---

В. П. ЕГОРОВ

# ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

*Учебное пособие*

МОСКВА—2016

УДК 327 (470)  
ББК 66.49  
Е-50

*Автор:*

**Егоров Виктор Павлович** — доктор военных наук, профессор, заведующий кафедрой «Документоведение и документационное обеспечение управления» Юридического института МИИТ, почетный работник профессионального образования Российской Федерации.

*Рецензенты:*

Воробьев В. П. — доктор юридических наук, профессор, заслуженный деятель науки, Чрезвычайный и Полномочный посол Российской Федерации в Королевстве Марокко;

Зейналова Р. М. — кандидат юридических наук, доцент кафедры «Теория и история государства и права», декан Юридического факультета имени С. Ю. Витте.

Егоров, В. П. *Этика деловых отношений* : учеб. пособие / В. П. Егоров. — М. : Юридический институт МИИТа, 2016. — 142 с.

Учебное пособие знакомит с понятиями этики нормативной и этики деловой, дает представление о формах и средствах делового общения, о правилах поведения в различных условиях делового общения, а также в конфликтных ситуациях. Каждая глава затрагивает этический аспект отдельной проблемы делового общения.

Пособие рекомендовано к изданию и использованию в учебном процессе кафедрой «Документоведение и документационное обеспечение управления» (протокол от 13 апреля 2016 г. № 7) и учебно-методической комиссией Юридического института МИИТ (протокол от 18 мая 2016 г. № 6).

*Книга рекомендуется преподавателям, студентам высших и средних учебных заведений, обучающихся по направлениям «Экономика», «Юриспруденция», «Документоведение и архивоведение». Учебное пособие будет интересно руководителям и специалистам сферы управления и производства, ведущих внешнеэкономическую деятельность.*

© Юридический институт МИИТ, 2016

© Егоров В. П., 2016

# Оглавление

---

Предисловие .....	5
<b>Глава 1. Основные понятия этики делового общения</b> .....	6
1.1. Понятие этики. Этика и мораль .....	6
1.2. Общение. Деловое общение. Этические нормы в деловом общении .....	11
1.3. Современные взгляды на место этики в деловом общении .....	13
<b>Глава 2. Средства общения</b> .....	16
2.1. Вербальные и невербальные средства общения. Общая характеристика .....	16
2.2. Невербальные средства общения .....	18
2.3. Организация вербального взаимодействия. Речевая коммуникация .....	21
2.4. Этикет, соблюдаемый в письмах .....	25
<b>Глава 3. Формы делового общения</b> .....	27
3.1. Основные характеристики делового общения. Этапы делового общения .....	27
3.2. Культура делового общения. Хорошие манеры .....	30
3.3. Формы делового общения .....	45
3.3.1. Деловая беседа. Виды деловых бесед .....	45
3.3.2. Деловые переговоры. Характеристика этапов деловых переговоров .....	52
3.3.3. Деловые беседы (переговоры) по телефону .....	54
3.3.4. Деловое совещание .....	67
<b>Глава 4. Речевая культура делового человека</b> .....	75
4.1. Компоненты культуры речи: нормативный, коммуникативный, этический .....	75
4.2. Деловой этикет. Основы речевой этики .....	81
<b>Глава 5. Официально-деловая письменная речь.</b> <b>Стиль и оформление служебных документов</b> .....	84
5.1. Официально-деловой стиль. Функции официального документа .....	84
5.2. Типы официальных документов. Структура и содержание служебных документов.	
Требования к составлению служебных документов различных типов .....	86
5.3. Новые тенденции в практике русского делового письма .....	88
<b>Глава 6. Деловая риторика</b> .....	93
6.1. Риторика и деловая риторика .....	93
6.2. Риторические правила и умения .....	95
6.3. Этика ораторского выступления .....	97

<b>Глава 7. Конфликты и пути их разрешения</b> .....	99
7.1. Классификация конфликтов .....	99
7.2. Стадии и структура конфликта .....	101
7.3. Стратегия поведения в конфликтной ситуации .....	102
<b>Глава 8. Деловая этика</b> .....	106
8.1. Профессиональная этика .....	106
8.2. Этика личности и корпоративная этика .....	109
8.3. Деловое общение в рабочей группе .....	111
<b>Глава 9. Понятия и значение делового этикета и протокола</b> .....	112
9.1. История этикета .....	112
9.2. Основные принципы делового этикета .....	114
9.3. Особенности и значение делового этикета .....	119
9.4. Деловой протокол .....	112
9.5. Этикет поведения в различных условиях обстановки .....	123
Тесты .....	135
Рекомендуемая литература .....	140

## Предисловие

---

Деловое общение — сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение определенной цели, решение конкретных задач. Специфической особенностью делового общения является регламентированность, т.е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Этические нормы, в которых выражены представления человека о добре и зле, о справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков, выступают одним из главных регуляторов отношений между людьми. Для каждого общества существует система общепринятых норм, правил, определяющих степень этичности поведения человека в общении. От знания этих норм, умения и навыков их применения зависит успех общения.

Пособие, включающее материалы лекционного курса по дисциплине «Этика делового общения», знакомит с понятиями этики нормативной и этики деловой, дает представление о формах и средствах делового общения, о правилах поведения в конфликтных ситуациях. Каждая тема затрагивает этический аспект отдельной проблемы делового общения. Речь идет об этических нормах общения в ходе деловой беседы и деловых переговоров, делового разговора по телефону, при общении с использованием Интернета и факсимильной связи. Даны также рекомендации по написанию наиболее распространенных видов служебных документов: заявления и резюме. Пособие состоит из девяти глав, каждая из которых представляет собой краткое изложение содержания отдельной темы дисциплины, и тестов. Список рекомендуемой литературы содержит перечень литературы и Интернет-ресурсов по дисциплине «Этика делового общения». Пособие можно использовать при подготовке к практическим занятиям и к итоговому зачету.

# Глава 1

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

### 1.1. Понятие этики. Этика и мораль

---

Слово «этика» (от греч. *ethos* — обычай, нрав, характер) понимается в двух значениях: во-первых, как философская дисциплина, изучающая мораль и нравственность; во-вторых, как совокупность норм поведения, мораль отдельного человека или общественной группы. Термин «этика» ввел Аристотель, обозначив им совокупность этических добродетелей и науку, которая отвечает на вопросы, что такое добродетель и что должен делать человек, чтобы быть добродетельным. Важнейшие категории этики: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть», «честь» и некоторые другие.

Характеризуя особенность этики, Аристотель говорил, что ее целью являются не знания, а поступки. Не для того человек изучает этику, чтобы узнать, что такое добродетель, а для того, чтобы стать добродетельным. Или, говоря по-другому, мораль как та реальность, с которой имеет дело этика, не может существовать вне обращения к этике.

**Этика** — это философская дисциплина, изучающая мораль и нравственность и определяющая присущую данному обществу совокупность принципов человеческого общения.

**Деловая этика** представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сферах управленческой предпринимательской деятельности. Такая этика позволяет рассматривать и оценивать деловые отношения предпринимателей, а также их личное поведение с точки зрения соответствия общепринятым в деловом мире принципам поведения.

**Этические принципы и нормы поведения деловых людей** — это общепринятые в деловом мире принципы поведения. К ним относятся: свобода, терпимость, тактичность и деликатность, справедливость, деловая обязательность и др.

Деловая этика базируется на такой общечеловеческой ценности, как **свобода**. Это означает: бизнесмен или менеджер должен ценить

свободу своих конкурентов, что выражается в недопустимости вмешательства в их дела, ущемление, даже в мелочах, их интересов.

Другим основополагающим принципом деловых взаимоотношений является **терпимость**, которая означает осознание невозможности преодоления «с наскока» слабостей и недостатков партнеров, клиентов или подчиненных. Терпимость рождает взаимное доверие, понимание и откровенность, помогает «гасить» конфликтные ситуации.

Деловые взаимоотношения всегда чреватy различного рода трудностями и конфликтами, поэтому они требуют **тактичности и деликатности**. Такт в таком общении — это не только понимание соответствия целей и норм поведения, но и умение применять этические нормы к конкретному человеку. Быть тактичным — это значит в любой ситуации осознавать своего партнера, клиента или подчиненного как равноправную человеческую личность с учетом особенностей пола, возраста, национальности, темперамента, привычек и т.д. Под деликатностью понимают вежливость и внимательность в общении, умение щадить самолюбие своих коллег. Это особая, свойственная только высокопрофессиональным менеджерам и бизнесменам форма проявления корректности и искренности при общении. Деликатность — наипростейший рабочий инструмент делового общения, помогающий с наименьшими морально-психологическими издержками решать деловые задачи.

Деловая этика ориентируется на такое понятие, как **справедливость**, которая предполагает оценку личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности, открытость критике, самокритичность. У деловых людей всего мира существует такое понятие, как **деловая обязательность**. В США, например, известен термин «Техасское рукопожатие», когда стороны просто договариваются, что будут вместе заниматься какой-либо деятельностью. Если одна из сторон нарушила условия договора, никто больше не будет с этой фирмой (организацией) иметь дела. Формула успеха западных предпринимателей проста: преуспевание = профессионализм + порядочность. В бизнесе есть золотое правило: заботься о своих клиентах, а рынок позаботится о тебе.

Хорошую репутацию приобрести очень трудно, на это порой уходят годы, но зато утратить ее можно мгновенно и зачастую из-за

пустяка, не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность или отсутствие такта в любой другой форме. Для репутации важно все: культура речи, одежда, манера поведения, интерьер офиса. Деловые контакты обрываются сразу же, как только обнаруживаются некомпетентность или непорядочность предпринимателей.

Итак, основной постулат этики каждой уважающей себя компании может быть выражен девизом: *«прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли»*.

Главной сферой реализации человеком своих деловых и личностных качеств является трудовой коллектив. Техничко-технологические и организационно-экономические условия производства требуют от работника соответствующих знаний и навыков, последовательности выполнения операций, установления и поддержания определенных общественных отношений. Вместе с тем, как бы ни был регламентирован трудовой процесс, какими бы жесткими ни были экономические взаимосвязи людей, каждый из них должен соблюдать общепринятые этические, нравственные нормы поведения. Издавна в трудовой морали выделяется **профессиональная этика**, которая определяет этические принципы и нормы поведения людей в рамках конкретного вида трудовой деятельности. Профессиональная этика отражает особенности нравственного сознания, взаимоотношений и поведения людей, обусловленные спецификой профессиональной деятельности.

**Управленческая этика: понятие, принципы и значение.** Роль управления как вида общественной деятельности обусловило широкое использование достижений многих наук, среди которых значительное место занимают «поведенческие науки». К ним относят эргономику, промышленную психологию, социологию управления и другие. Имеется немало различных рекомендаций, касающихся «человеческих отношений», «этических кодексов» для управляющих, интересно написанных книг по этике служебного и внеслужебного общения. В основном это отработанный идейно-психологический инструментарий управленческого воздействия на сознание подчиненных. Менеджеры относятся к нему уважительно, неоднократно на практике убеждаясь в эффективности его применения для решения экономических и социальных проблем предпринимательской деятельности, обеспечения успеха в бизнесе.



**Управленческая этика** — это цель постоянно принимаемых, нравственно обоснованных решений. основополагающими принципами управленческой этики являются гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, единство слова и дела. Решения и действия руководителей должны быть проникнуты уважением к людям, заботой об их здоровье, духовном и физическом развитии. Управление призвано выступать как надежная система сохранения неприкосновенности личного достоинства людей, как гарант их прав и обязанностей.

Управленческая деятельность направлена на совершенствование отношений, на развитие коллективных форм организации и стимулирования труда. посредством управления должны разумно сочетаться общественные (государственные), коллективные и личные интересы. Обязательным условием выполнения профессиональных обязанностей руководителя является объективное и доброжелательное отношение к личным взглядам, служебным ожиданиям-притязаниям, профессиональному мнению подчиненных. Особое место имеет справедливая материальная и моральная оценка личного вклада каждого работника, трудового коллектива в общее дело развития производственной экономики. Руководитель постоянно находится перед моральным выбором, в результате которого его нравственное реноме не должно быть поколеблено ни в глазах людей, ни перед своей совестью.

В производственном коллективе существует сложная система механизмов регулирования поведения людей. Механизмы регулирования поведения срабатывают тогда, когда наилучшим образом проявляются такие качества людей, как совесть, профессиональная честь, долг, нравственная ответственность за свои поступки и дела других.

Значительное место в управленческой этике занимает разработка нормативных положений нравственного характера. Одним из таких положений являются моральные кодексы. В них конкретизированы подходы, осуществляемые в управленческой этике при изучении нравственных качеств личности, сформулированы основные нравственные требования к управленческой деятельности, представлены правила управленческого общения и внеслужебного поведения руководителя. Знание управленческой этики руководителем — обязательное требование к их научно-профессиональной компетенции.

В различных профессиональных группах есть свои дополнительные требования к поведению, свои идеалы. **Служебный этикет** — это профессиональные требования к подготовленности человека, к соблюдению им канонов своей профессии.

Культура служебного общения включает ряд общих моментов — правил служебного этикета. Так, неумение вести служебный разговор, неумение вести себя на работе, кроме потери времени многих людей, приносит массу неприятных моментов, в частности, риск быть неправильно понятым, создание психологической напряженности и даже нервных срывов у сослуживцев, что никогда не способствует делу. Чтобы избежать подобных эксцессов, достаточно бывает соблюдать на службе хотя и формальные, но совершенно обязательные требования: вежливый тон обращения, лаконизм изложения, предварительную подготовку к докладу и четкие выводы.

*Вся традиция этики* замыкается на выяснении того, что является должным для человека, т.е. соответствует неким глубинным законам человеческого бытия. Стремясь разграничить добро и зло, определить, что такое добродетель, люди выработали нормы морального поведения — сложную систему правил, позволяющих людям сосуществовать. Нормы морали выражаются в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Должное в морали не всегда совпадает с сущим, с реально существующей нравственной реальностью. С одной стороны, человек стремится вести себя нравственно, должным образом, с другой — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых связана часто с нарушением нравственных норм. Этот *внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом*, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно этот конфликт проявляется в деловом общении. Мораль всегда предполагает определение нравственного идеала, образца для подражания. В современной деловой практике такие черты, как трудолюбие, бескорыстная доброжелательность, пунктуальность, точность, справедливые решения и т.п., квалифицируются как моральные качества. И наоборот, взяточничество, беспринципность, коррупция, подтасовка фактов, уклонение от ответственности и пр. оцениваются как аморальные. Понятие этики ассоциируется с правилами, стандартами поведения. Соответственно и в

сфере деловой этики ценятся в первую очередь надежность, порядочность, умение выполнять обещание.

## **1.2. Общение. Деловое общение. Этические нормы в деловом общении**

---

**Общение** — процесс взаимодействия общественных субъектов, социальных групп, общностей или личностей, в ходе которого происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества. Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Структуру общения характеризует три взаимосвязанных стороны: *коммуникативная, интерактивная и перцептивная*.

Именно в процессе общения происходит специализация личности и ее самореализация. В зависимости от целей можно выделить разные виды общения. Например, цель развлекательного общения — получить удовольствие от встречи и разговора друг с другом; фактическое общение («светское» общение, то есть разговор на общепринятые темы) используется, когда людям нужно поддержать контакт друг с другом, подтвердить дружеские отношения. Фактическое и развлекательное общение не имеют предметной или информационной цели, а предполагают в основном лишь коммуникативные цели — установление, поддержание, возобновление, сохранение, развитие контакта между людьми.

*Деловое общение направлено на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата.* В деловом общении человек ставит задачу убедить партнера принять конкретные предложения, побудить партнера предпринять конкретные действия, дать необходимую информацию, побудить собеседника учесть в своих действиях его интересы и т.д. Деловое общение — необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений между людьми. Регулятором этих отношений являются этические нормы, в которых выражаются представления человека о добре и зле, справедливости и несправедливости, пра-

вильности и неправильности поступков людей. В процессе делового общения каждый сознательно или стихийно опирается на эти представления. В зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может облегчить общение, сделать его более эффективным, но может и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Чаще всего нарушение моральных норм наказывается общественным порицанием, которое проявляется в различных формах: в виде критических замечаний, осуждения, отказа в общении, в нежелании продолжать дружеские и любые другие отношения. Нормы морали не зафиксированы в государственных документах, этим они отличаются от правовых норм, нарушение которых наказывается по законам государства. Этика делового общения занимается выявлением норм и правил общения, принятых в тех или иных ситуациях и условиях общения, а также прогнозированием и определением линии поведения и изучением факторов, влияющих на поведение в деловой сфере. Нравственная сторона делового общения играет большую роль. В практике деловой жизни люди стремятся к достижению не только общих, но и некоторых значимых личных целей. Отсюда важно не забывать в деловых отношениях золотое правило морали: *не делай другому того, чего не хочешь себе*.

Несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении есть ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность и избежать неудач в процессе общения:

- в морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе;
- нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих;
- когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив — начни с себя.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты поведения людей.

*Отличительной чертой делового общения* является то, что оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это, прежде всего, получение максимальной прибыли.

**Этику делового общения** можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

Деловая этика базируется на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом. Данное правило распространяется также на конкурентов — запрещается наносить им ущерб приемами, выходящими за рамки конкурентной борьбы. Этика выступает за получение благ максимальным числом участников рынка и равные возможности доступа к ним.

*Основа современной деловой этики* — социальный контракт (неформальное соглашение компании и ее внешнего окружения о единых нормах поведения) и социальная ответственность фирмы (максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом).

---

### **1.3. Современные взгляды на место этики в деловом общении**

---

Противоречие между этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется в деловом общении, причем на самых разных уровнях: как между организацией и средой, так и внутри самой организации. В среде управляющих, предпринимателей и вообще деловых людей по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

Сторонники первой, считающие себя *прагматиками*, полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна. Единственная обязанность и управляющего корпорацией, и работающего по найму у владельца бизнеса — достижение любыми доступными средствами максимальной прибыли. С этой позиции этические нормы и сам язык этики рассматривается как помеха в дело-

вом общении. В нем (деловом общении) стараются избежать разговоров о морали, этических идеалах, долге, социальных обязанностях, так как в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, *касающиеся моральной и социальной ответственности*. Крайним случаем неэтичного поведения руководителей предприятия, людей бизнеса является *нарушение закона*. Представители делового прагматизма иногда используют для достижения своих целей далекие от норм морали средства: взятки, подкупы т.п. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтичный характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным принципам (ценностям). Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий. В понятие этики делового общения входит забота руководителей предприятий о качестве производимой продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести.

Вторые, *сторонники соблюдения этических норм* в деловом общении, рассматривают этику не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить прибыль, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения. Такой подход можно признать более цивилизованным и, в целом, более эффективным, так как предприятия — компонент общества — утверждая этические нормы у себя, в то же время способствуют их распространению в обществе, в окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса.

Таким образом, имеются два наиболее распространенных принципа построения этической аргументации — принцип утилитаризма и принцип нравственного императива.

Согласно *принципу утилитаризма* действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию принести максимальную пользу максимальному числу лиц. Суммарная польза сопоставляется с объемом причиняемого ущерба. И если он перевешивает, решение является неэтичным. Если же все альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается «наименьшее зло».

В соответствии с *принципом нравственного императива* моральные решения не должны зависеть от конкретного результата (любая взятка есть зло, обман одного клиента также аморален, как и многих). Применять на практике оба эти принципа достаточно сложно. Выявить круг «задетых» решением лиц и организаций, просчитать все последствия, а главное, определить, чьими интересами поступиться, — трудоемкая, а иногда и невыполнимая задача. Так, успешная забастовка важна для рабочих данного предприятия, но несет убытки работодателям и клиентам, не отвечает интересам потребителей.

Моральный аспект имеют многие решения, затрагивающие интересы других людей или организаций, но правильный выбор не всегда лежит в области этики. Например, для репутации фирмы важно выяснить, уменьшат ли выгоду от реструктуризации моральные издержки, возникающие вследствие сокращения штатов, или, напротив, компания скорее выиграет, чем проиграет (скажем, в глазах инвесторов), а может быть, сокращение штатов безальтернативно и не подлежит моральной оценке. Хотя для бизнеса экономическое обоснование принимаемых решений играет ведущую роль, это не значит, что этика уступает или препятствует экономической либо иной выгоде (например, технологической). При выработке оптимального решения важно, чтобы этические соображения усиливали действие экономического или других факторов, а те в свою очередь усиливали действие этического. Этика не претендует на роль «судьи», она направлена на принятие обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения. Можно, например, подкрепить технологическое решение, ясное только специалистам, моральными аргументами, понятными сотрудниками фирмы. Так, решение выделить ассигнования для спонсорской деятельности или на новые очистные фильтры невозможно аргументировать экономическими соображениями, но тут «сработает» этика, учитывающая социальные приоритеты. Продажа спиртного несовершеннолетним увеличивает прибыль, но не допускается с этической, правовой, социальной точек зрения, и их совокупность перевешивает экономические доводы. Согласно, например, одной из действующих на Западе моделей этически обоснованных решений, принимающие их менеджеры действуют по определенной схеме. Во-первых, собирают информацию для всестороннего обоснования решения, и, если

оно затрагивает интересы основных участников бизнеса, менеджеры прогнозируют степень положительного и отрицательного воздействия. Во-вторых, после исключения неприемлемых вариантов готовятся два варианта этического обоснования — желательное и минимально приемлемое; выясняется при необходимости, возможно ли преобразовать минимально приемлемое этическое обоснование в желательное.

*Желательный уровень этического аспекта решения* — это, в частности, справедливое трудоустройство без дискриминации по непрофессиональным признакам, предложение социальных благ, достоверная информация о продукте. *Минимально приемлемый уровень* — нечестность в мелочах, небольшие взятки или подарки, несущественные неточности в информации. *Неприемлемый уровень* — крупные взятки, обман клиентов, потребителей, дискриминация по непрофессиональным признакам.

Гибкое применение деловой этики позволяет максимально использовать потенциал этического фактора, не создавая конфликта с остальными компонентами.

## Глава 2 СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

### 2.1. Вербальные и невербальные средства общения. Общая характеристика

---

Структуру общения характеризует три взаимосвязанных стороны: коммуникативная, интерактивная и перцептивная.

**Коммуникативная сторона** общения состоит в обмене информацией между людьми.

**Интерактивная сторона** общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

**Перцептивная сторона** общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания.

---



Главное в деловом общении — *обмен информацией*, значимой для участников общения. Чтобы общение было эффективным, способствовало достижению целей его участников, необходимо выяснение следующих вопросов:

а) каковы средства общения и как правильно ими пользоваться в процессе общения;

б) как преодолеть коммуникативные барьеры непонимания, сделать общение успешным.

Важнейшим средством человеческого общения является язык. Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений. Речь успешно используется для закрепления и передачи разного рода научных идей, а также координации совместной деятельности, для осмысления переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

Но общение и обмен информацией между людьми осуществляется не только с помощью языка. С древнейших времен в человеческом обществе использовались дополнительные средства общения и передачи информации, многие из которых существуют до сих пор (например, дорожные знаки, сигналы светофора и т.д.). Все средства передачи информации принято разделять на две большие группы: вербальные (словесные) и невербальные (передача информации с помощью различных несловесных символов и знаков).

Однако невербальные средства общения также неоднородны. Среди них существуют чисто рефлекторные, плохо контролируемые способы передачи информации об эмоциональном состоянии человека: взгляд, мимика, жесты, движения, поза. Чаще всего именно их и называют средствами невербальной коммуникации. На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Но это далеко не так. По данным психологических исследований более 65% информации передается с помощью невербальных средств общения.

Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному — отношение к партнеру по общению.

## 2.2. Невербальные средства общения

---

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуальных, психологических, социальных характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. К основным невербальным средствам общения относятся:

— *кинестические средства* — зрительно воспринимаемые движения другого человека, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке;

— *просодические средства* — ритмико-интонационные стороны речи: высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара;

— *экстралингвистические средства* — это включенные в речь паузы, а также плач, кашель, смех, вдох и т.п.;

— *такесические средства* — динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя;

— *проксеимические* — это пространственная организация общения: ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними.

Пространство и время в деловом общении выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку. Размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему.

Это связано со следующим: недавно было обнаружено, что у человека есть свои «охраняемые» зоны и территории, характерные для разных типов общения. Если мы их изучим и поймем смысл, то мы не только обогатим свое представление о своем 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 «Мол-

чаливый язык». Он же и ввел термин «проксемика». Это та дистанция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на четыре 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 то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. Социальная зона — это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем. Публичная зона — это то 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. Это следующие правила:

- 1) ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- 2) не рекомендуется смотреть в упор на других;
- 3) лицо должно быть совершенно беспристрастным — никакого проявления 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 — *визуальное общение* — контакт глаз.

Невербальное поведение личности многофункционально. Оно:

- создает образ партнера по общению;
- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности;
- выступает в роли уточнения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

*Поза, жесты, мимика* — принадлежность индивидуального стиля. Эти элементы кинетической системы общения действуют на зрительный канал восприятия, акцентируют внимание на содержании информации, поступающей по слуховому каналу, повышают эмоциональность и тем самым способствуют лучшему усвоению высказанных мыслей. По мнению психологов, речь на 25% воспринимается зрительным путем.

Оратор должен добиться ощущения устойчивости, равновесия, легкости, подвижности и естественности на трибуне, перед аудиторией. Вид человека, который длительное время стоит неподвижно, утомляет слушателей. Во время длительного доклада опытный выступающий меняет позу. Шаг вперед в нужный момент усиливает значимость того или иного места речи, помогает сосредоточить на нем внимание. Отступая назад, оратор как бы дает аудитории возможность «отдохнуть» и затем переходит к другому положению речи. Не следует расхаживать, двигаться в стороны во время выступления.

Мастерство оратора проявляется в усилении воздействия жестом, мимикой. Излишняя виртуозность не украшает говорящего и вызывает иронию, неприязнь. От жестов значимых, которые способствуют успеху речи, необходимо отличать бессмысленные, механические (встряхивание головой, поправление волос, одежды, верчение ручки и др.). Утверждают, что лучший и самый совершенный жест тот, кото-

рый не замечают слушатели, т.е. который органично сливается с содержанием речи.

В ораторском искусстве используются:

— ритмические жесты — они подчеркивают логическое ударение, замедление и ускорение речи, место пауз. Например, замедленное движение вправо при произнесении фразы «Говорит, что воду цедит»;

— *эмоциональные жесты* — передают оттенки чувств (сжатый кулак, овальное движение руки, «отрубающая» фразу рука);

— *указательные жесты* — рекомендуется использовать в очень редких случаях, когда есть предмет, наглядное пособие, на которые можно указать;

— *изобразительные* наглядно представляют предмет, показывают его (например, винтовую лестницу);

— *символические* несут определенную информацию. К этой группе относятся жест категоричности (сабельная отмашка кистью правой руки), жест противопоставления (кисть руки исполняет в воздухе движение «там и здесь»), жест разъединения (ладони раскрываются в разные стороны), жест обобщения (овальное движение двумя руками одновременно), жест объединения (пальцы или ладони рук соединяются).

О важности жестикуляции, говорит тот факт, что в риториках, начиная с античных времен, ей посвящались специальные главы.

Основным показателем чувств говорящего является выражение лица. Мимика оратора стимулирует эмоции аудитории, способна передать гамму переживаний: радость и скорбь, сомнение, иронию, решимость... Выражение лица должно соответствовать характеру речи. У хорошего оратора, как замечал А. Ф. Кони, «лицо говорит вместе с языком». Лицо и весь внешний облик выступающего должны выражать доброжелательное и даже дружественное отношение. Аудитория не любит сердитых или безучастных.

### **2.3. Организация вербального взаимодействия. Речевая коммуникация**

---

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации.

---

Содержание информации передается при помощи языка. Любое языковое высказывание — это речь. В процессе речевого взаимодействия недостаточно только знать язык. Собеседник должен придерживаться определенных принципов, правил ведения разговора. К важнейшим организационным принципам речевой коммуникации (общения) относят следующие:

— *принцип последовательности* — предполагает смысловое соответствие ответной реакции, т.е. ожидание ответной реплики соответствующего типа. Если первая реплика — вопрос, то вторая — ответ; приветствие должно сопровождаться ответным приветствием, просьба — принятием или отклонением ее и т.д. Данный принцип требует завершения речевого фрагмента;

— *принцип предпочтительной структуры* — характеризует особенности речевых фрагментов с подтверждающими и отклоняющими ответными репликами. Как отмечают исследователи, согласие обычно выражается без промедления, предельно лаконично и ясно. Несогласие же формулируется пространно, оправдывается доводами и, как правило, отсрочено паузой.

А. 1) — Я прошу Вас выполнить эту работу к завтрашнему дню. 2) — Хорошо.

Б. 1) — Я прошу Вас выполнить эту работу к завтрашнему дню. — (пауза) 2) — Я бы с удовольствием, ... но знаете, я еще не выполнил предыдущее задание, к тому же я неважно себя чувствую. Пауза служит своего рода индикатором нежелательных отклоняющих ответов. Она позволяет говорящему своевременно дополнить иницилирующую реплику усиливающими доводами.

В. 1) — Я прошу Вас выполнить эту работу к завтрашнему дню. — (пауза) 1) — И тогда я смогу предоставить Вам несколько дней отпуска, как Вы просили. 2) — Хорошо.

Соблюдение описанного принципа позволяет не обидеть собеседника, избежать критической направленности разговора.

*Принцип кооперации* является основой речевого общения. Он предполагает готовность партнеров к сотрудничеству. Этот принцип сформулирован в конкретных постулатах, соблюдение которых соответствует выполнению данного принципа.

Постулаты подразделяются на четыре категории: «Количества», «Качества», «Отношения», «Способа».

*Категория «Количества»* связана с тем количеством информации, которую необходимо передать. К этой категории относятся следующие постулаты:

- твое высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется (для выполнения текущих целей диалога);
- твое высказывание должно содержать не больше информации, чем требуется.

К *категории «Качества»* относят общий постулат «Старайся, чтобы высказывание было истинным», а также два более конкретных постулата:

- не говори того, что ты считаешь ложным;
- не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований.

С категорией «Отношений» связан один-единственный постулат релевантности (смыслового соответствия): Не отклоняйся от темы.

*Категория «Способа»* касается не того, о чем говорится, а того, как говорится. К ней относится общий постулат «Выражайся ясно», а также несколько частных постулатов:

- избегай непонятных выражений;
- избегай неоднозначности;
- будь краток (избегай ненужного многословия);
- будь организован.

Для каждой из выделенных коммуникативных категорий в работах по вопросам речевого общения приводятся аналогии в сфере взаимодействия, не являющихся речевой коммуникацией.

*Количество.* Если вы помогаете мне чинить машину, мне естественно ожидать, что ваш вклад будет не больше и не меньше того, который требуется: например, если в какой-то момент мне понадобятся четыре гайки, я рассчитываю получить от вас именно четыре, а не две или шесть гаек.

*Качество.* Мне естественно ожидать, что ваш вклад будет искренним, а не фальшивым. Если вы помогаете мне готовить торт и мне нужен сахар, я не ожидаю, что вы подадите мне соль; если я прошу у вас хлеба, я не ожидаю получить от вас камень.

*Отношение.* На каждом шаге совместных действий мне естественно ожидать, что вклад партнера будет уместен по отношению к непосредственным целям данного шага. Когда я замешиваю тесто, я не ожидаю, что вы подадите мне интересную книгу или даже кухонное полотенце.

*Способ.* Мне естественно ожидать, что партнер даст мне понять, в чем состоит его вклад, и что он выполнит свои действия с должной скоростью.

Эти примеры показывают, что речевое общение обладает, хотя и в своеобразной форме, общими свойствами, которые характеризуют деятельность любого типа. Описан еще один ведущий принцип общения — *принцип вежливости*, представляющий собой совокупность ряда максим.

**Максима такта** — это максима границ личной сферы. В идеале любой коммуникативный акт предусматривает определенную дистанцию между его участниками. Следует соблюдать правило: «Делать коммуникативную цель собеседника предметом обсуждения допустимо лишь в том случае, если цель эта им открыто обозначена». Не следует затрагивать тем потенциально опасных (частная жизнь, индивидуальные предпочтения и т.п.).

**Максима великодушия** — эта максима необременения собеседника, она предохраняет его от доминирования в ходе общения. Например, предположение должно быть сформулировано таким образом, чтобы его можно было отложить. Не следует связывать партнера обещанием или клятвой. Не должно быть дискомфорта в общении.

**Максима одобрения** — эта максима позитивности в оценке других («Не осуждай других»). Атмосфера, в которой происходит речевое взаимодействие, определяется не только позициями собеседников по отношению друг к другу, но и позицией каждого по отношению к миру и тем, совпадают ли эти позиции. Если оценка мира (позитивная или негативная) не совпадает с оценкой собеседника, то это сильно затрудняет реализацию собственной коммуникативной стратегии.

**Максима скромности** — это максима неприятия похвал в собственный адрес. Условия успешной коммуникации — по возможности объективная самооценка. Сильно завышенная или заниженная самооценка может отрицательно повлиять на установление контакта.

**Максима согласия** — это максима неоппозиционности. Она предполагает отказ от конфликтной ситуации во имя решения более серьезной задачи, а именно: сохранения предмета взаимодействия, «снятие конфликта» путем взаимной коррекции коммуникативных тактик собеседников.



**Максима симпатии** — это максима благожелательности, которая создает благоприятный фон для перспективного предметного разговора. Недоброжелательность делает общение невозможным. Определенную проблему представляет так называемый безучастный контакт, когда собеседники, не будучи врагами, не демонстрируют доброжелательности по отношению друг к другу.

**Максима доброжелательности** дает основание рассчитывать на положительное развитие речевой ситуации с намечающимся конфликтом.

Сформулированные максимы не имеют абсолютного значения, ни одна максима сама по себе не обеспечивает успешного взаимодействия собеседников. Критики теории речевых актов обращают внимание на оторванность предложенных схем речевого общения от реальных социальных условий. Но нельзя не признать, что применение названных принципов позволяет более успешно организовать речевое общение, повысить его эффективность.

---

## 2.4. Этикет, соблюдаемый в письмах

---

Этикет в письмах по существу это все те же формальности, превратившиеся в обычай. Например, письма, поздравляющие с новым годом, посылаются заранее, для того, чтобы они были получены накануне нового года или в день нового года (*Бадин С. М. Этика взаимоотношений. М., 1972*).

Формы написания деловых писем практически одинаковы для всех стран. Существует определенный этикет составления корреспонденции, и за рубежом ему придается большое значение:

- на полученное письмо следует дать ответ в течение недели;
- письмо с благодарностью за оказанное гостеприимство отправляется примерно через неделю после отъезда;
- письмо с поздравлениями по случаю какого-либо приятного события высылается в течение недели со дня получения сообщения об этом событии;
- письмо с выражением соболезнования высылается в течение десяти дней с момента получения сообщения о печальном событии. При этом следует использовать только траурные конверты (с черной

подкладкой изнутри). Такое письмо требует особой сердечности и не терпит банальных выражений;

— поздравления, благодарности, соболезнования и ответы на них пишутся всегда от руки. И никогда карандашом — только ручкой.

Не следует недооценивать воздействия, которое оказывает на делового человека внешний вид письма. Деловые письма пишутся исключительно на белой бумаге и только на лицевой стороне листа. Если текст не уместился на одной странице, то он продолжается на следующей. Не экономьте бумагу — используйте новый целый лист даже для одной фразы. По возможности нужно избегать переноса слов.

Деловое письмо зарубежному партнеру должно быть составлено на языке адресата. При невозможности это сделать — трудности с переводом на редкие языки — допустимо составление письма на английском языке как наиболее распространенном в деловом мире. Направление письма на русском языке (кроме случаев, когда партнер свободно владеет им) крайне нежелательно, так как могут возникнуть трудности с переводом и задержки ответа.

Этикет не требует красоты почерка, но писать неразборчиво также некрасиво, как и бормотать себе под нос, разговаривая с другими. Письмо должно быть кратким, четко выражать мысль отправителя и не допускать двояких толкований. В тексте нежелательны исправления и подчистки.

Очень не красивым и не вежливым считается ставить одну букву с точкой вместо подписи. Какого бы рода письмо не было: деловое или дружеское — нужно никогда не забывать ставить адрес и число.

Никогда не следует писать многословно к лицам, стоящим выше или ниже вас по положению, в первом случае, свои многословие можно показать свое неуважение, и скорее всего длинное письмо просто не будут читать, а во втором случае длинным письмом можно посчитать за фамильярность.

Письмо изображает нравственный облик пишущего, его образования и знаний. Малейшая бестактность в словах и небрежность в выражениях выставляют пишущего в неприятном для него свете.

## Глава 3

# ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

### 3.1. Основные характеристики делового общения. Этапы делового общения

---

Общение для человека — среда обитания. Без общения невозможно формирование личности человека, развитие интеллекта. Общение помогает организовать совместную работу, наметить и обсудить планы. Овладение искусством общения необходимо для каждого человека независимо от того, каким видом деятельности он занимается. Наряду с термином «общение» широкое распространение получил и термин «коммуникация». Чаще всего они используются как синонимы.

Психологи определяют общение как сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии и взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Те роли и задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека, — это функции общения.

Функции общения многообразны и существуют различные основания для их классификации. Одно из общепринятых — выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик: перцептивной — процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения; информационной — процесса обмена информацией; интерактивной — процесса взаимодействия людей в общении. В соответствии с этим выделяются аффективно-коммуникативная, информационно-коммуникативная и регуляционно-коммуникативная функция общения.

*Аффективно-коммуникативная (перцептивная) функция* — это функция, в основе которой лежит восприятие и понимание другого человека, в том числе партнера по общению. Весь спектр человеческих эмоций возникает и развивается в условиях общения людей — происходит либо сближение эмоциональных состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление. Происходит передача эмоционального отношения.

*Информационно-коммуникативная функция* общения заключается в любом виде обмена информацией между участниками общения, который предполагает взаимодействие мыслей, чувств и поведения партнеров. Осуществляется прием и передача информации.

*Регуляционно-коммуникативная (интерактивная) функция* общения предполагает регуляцию поведения и непосредственную организацию общения. В этом процессе человек может воздействовать на мотивы, цели, программы, принятие решений, т.е. на все составляющие деятельности своего партнера. Происходит взаимная корректировка действий. Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности. Деятельность не может ни возникнуть, ни осуществляться без интенсивного общения.

**Деловое общение** представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

*Цель делового общения* — организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности. Особенности делового общения заключаются в том, что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; что общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; что основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество. Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире» (Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 1977. — С. 127).

К основным *характеристикам делового общения*, которые предопределяют и правила поведения в процессе общения, относятся:

— *регламентированность* — это подчинение установленным правилам и ограничениям. Эти правила определяются видом делового

общения, степенью его официальности, целями, задачами конкретной встречи, национальными и культурными традициями. Регламентированность предполагает соблюдение делового этикета, который включает в себя правила приветствия и представления, нормы поведения, диктует нормы речевого этикета. Использование этикетных речевых оборотов помогает собеседникам установить контакт, достичь взаимопонимания, создать благоприятную обстановку, поддерживать общение в определенной тональности.

Регламентированность делового общения означает и *ограниченность* его определенными временными рамками. И чтобы отведенное время было использовано эффективно, важно определить заранее круг обсуждаемых проблем. Строгое соблюдение участниками общения ролевого амплуа в процессе общения деловому человеку в разных ситуациях приходится быть и начальником, и подчиненным, и коллегой, и партнером, и участником какого-либо мероприятия. Это необходимо учитывать и вести себя в соответствии с требованиями, предъявляемыми конкретной обстановкой.

Успешное деловое общение во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, т.е. умением четко сформулировать цели коммуникации, умением верно определить интересы партнеров;

— *строгое отношение к использованию языковых средств*. Не допускается в деловом общении использование бранных слов и ненормативной лексики, использование просторечных слов, нежелательно использование слов ограниченной сферы употребления (архаизмов, диалектизмов, жаргонизмов).

В конкретных формах делового общения выделяют, как правило, следующие **этапы общения**:

- *установление контакта с участниками общения* — считается самым ответственным делом. На этом этапе формируется впечатление о партнере, которое может оказать решающее влияние на весь процесс общения;

- *ориентация в ситуации* — важный этап, во время которого необходимо понять цели и мотивы поведения партнеров, их установки и ожидания, определить стратегию и тактику ведения общения;

- *обсуждение вопроса и принятие решения* — этап, связанный с обоснованием каждой стороной своей позиции, с преодолением разногласий по какому-либо поводу, а иногда и с устранением конфликтной ситуации;

• *выход из контакта* — этап, которому придается большое значение в деловом общении. Независимо от его результатов стороны должны показать свое расположение друг к другу, желание сотрудничать, взаимодействовать в дальнейшем.

---

### 3.2. Культура делового общения. Хорошие манеры

---

Во время беседы основным правилом является *безусловное уважение к собеседнику*.

В большинстве случаев правила хорошего тона не позволяют обсуждать денежные дела, физические изъяны, болезнь собеседника или окружающих. Как правило, разговор не должен касаться окружающих, следует избегать тем, которые могут дать повод к обвинению вас в злословии. Недопустимо делать личные выпады, неприязненные замечания в адрес собеседника.

Следует избегать разговора повышенным голосом, тактично уходить от тем и вопросов, при обсуждении которых вы или ваш собеседник можете «вспылить». В разговоре старайтесь избегать назидательности, проявления невнимания к сказанному собеседником, стремления поспешно выставить «оценки» сказанному им. В то же время плохое впечатление оставляют и те, кто всегда готов немедленно согласиться с любым высказыванием.

Умелый собеседник всегда найдет возможность дать высказаться говорящему, короткими репликами направляя суть разговора. Умение слушать, выдержать паузу высоко ценится в обществе. Искусный собеседник не станет пререкаться, разговаривать приказным или угрожающим тоном, постарается не давать навязчивых советов.

Старайтесь максимально концентрировать свое внимание на собеседнике, реагировать на сказанное им жестом, взглядом, междометием или ремаркой. Невнимательность может расцениваться как высокомерие и бестактность.

В большинстве случаев общения в протокольных ситуациях не следует задерживать внимание собеседника больше, чем на десять минут — иначе вас могут посчитать назойливым человеком. Старайтесь постепенно обновлять круг собеседников, вовлекая их в разговор и переключаясь на новые, их интересующие темы.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы ведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, защиты и т.д. Вторая сторона — эстетическая, свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения.

Для приветствия пользуйтесь не только вербальным (речевым) средством «Здравствуйте!», «Добрый день», но и невербальными жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т.п. Можно равнодушно сказать: «Здравствуйте», кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе, сказать, например: «Здравствуйте, Иван Александрович!», тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, вы цените его, да и звучание собственного имени — приятная мелодия для любого человека.

Обращение без имени — обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше — по имени и отчеству — это обращение к личности.

Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение. Такое приветствие говорит о культуре человека и создает ему репутацию деликатного, воспитанного, тактичного человека. Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку. Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку.

Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигента бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью идти путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят, чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Кроме правил этикета, для всех существует также *профессиональный* этикет. В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. От новичка они станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил делово-

го общения, так как они облегчают выполнение профессиональных функций, способствуют достижению поставленных целей.

В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются *определенные традиции*, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности. В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Этот набор правил составляет этикет делового общения. Вот одно из определений *этикета деловых отношений* — это свод поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Прежде всего, следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой индивидуальности. Социальная роль, которую играет, тот или иной человек, не должна быть самодовлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера.

Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры, но только в том случае, если научиться верить в порядочность людей. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

Культура поведения в деловом общении немислима без соблюдения правил вербального («словесного» речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем стилем речи, принятым в общении данного круга деловых людей. Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения. Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Это слова: «дамы» и «господа». Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и мы часто наблюдаем, как люди испытывают чувство внутреннего дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к дру-



гу: слово «товарищ» как бы принижает их достоинство из-за определенного отношения к этому слову, сложившегося под влиянием средств массовой информации.

Среди деловых людей обращение «господин» имеет право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более чем какая-либо другая социальная группа в современной России. Кроме того, эта форма обращения не заимствована слепо где-либо на Западе или Востоке. Бездумные заимствования, запускаемые в оборот чаще всего нашими не очень культурными теле — и радиожурналистами, репортерами, как правило, режут слух и подчеркивают убогость и претенциозность подобных заимствований, например «состоялась презентация», «формируется новый менталитет русских» или «спонсоры вернисажа» и т.п. «Господин» — исконно русское слово. Оно имеет самое распространенное значение как форма вежливого обращения к группе лиц и отдельному лицу, употреблявшаяся в привилегированных слоях общества. Кроме того, в другом его значении — «хозяин имущества», есть и уважительное отношение к человеку.

В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно несколько раз: «Как дела?», всегда необходимо помнить о чувстве меры. Не ответить ничего или невежливо; буркнуть «Нормально» и пройти мимо, тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах — прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает ответить примерно следующее: «Спасибо, нормально», «Спасибо, жаловаться грех» и т.п., интересуясь, в свою очередь: «Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?». Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: «Не сглазь, когда дела идут хорошо». Однако у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос «Как дела?» правилами делового этикета не возбраняются кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорят об этом, бодро подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности — их немало в его деле, но знает, как с ними справиться, и гордится этим. А без трудностей и забот живет только бездельник.

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных *психологических приемов*. Один

из них «формула поглаживания». Это такие словесные обороты, как: «Удачи Вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю — большое плавание», «Ни пуха, ни пера!» и т.п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как «Салют», «Нет проблем», «О, кей» и т.п. Но следует избегать таких явно язвительных пожеланий, как «Вашему теленку злого волка съесть».

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты* — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т.е. оценка ума делового партнера. Не напрасно героиня популярного когда-то фильма «Старшая сестра» говорила, что ласковое слово и кошке приятно. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести. Лесть, особенно грубая, — это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более, если вы имеете дело с партнером-женщиной, необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют.

Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком да, к примеру, потерпевшим на первых порах неудачу. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны — партнера по бизнесу*. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, — их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Справедлива пословица «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий. Можно привести еще немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчер-

кивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой жест от вас, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Деловой этикет требует особого поведения в общении с клиентами. В каждом виде услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. Всегда надо помнить, что определяет отношения с клиентом, самый главный принцип: *клиент — самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии)*. Если клиентов много, то обычно стараются, в первую очередь, обслуживать дам и престарелых людей. Но в любом случае в работе с ними надо быть хорошим психологом.

Важную роль при общении с клиентами играет и *культура речи*. Недопустимы фамильярность, «тыкание», сквернословие. Такое обращение вызывает стойкую личную антипатию и обиду.

Секретарь обязан заранее оповестить назначенных на прием людей, сообщив им другое время или переадресовав их к компетентным людям. Нередко большинство вопросов может решить заместитель руководителя учреждения. Некоторые руководители приспособились принимать нескольких посетителей, рассчитывая, что тогда люди не будут тянуть время, видя около себя других ожидающих. Это замаскированное неуважение к нуждам людей, которые не всегда могут в присутствии посторонних полностью изложить свое дело, особенно, если оно личного свойства (беда, семейные отношения и т.д.). Тогда и присутствующим неудобно быть свидетелями интимного разговора.

Нередко прием посетителей прерывается для решения неотложных дел, телефонных разговоров. Это также создает неудобства и мешает сосредоточенной беседе, проникновению в суть дела. Конечно, как и любого человека, у руководителя может быть испорченное настроение, плохое самочувствие. Хороший руководитель сделает так, что это не отразится на делах, на людях, не покажет дурного характера.

То же самое касается и трудовой сферы. На производстве, где человек проводит большую часть жизни, большое значение для людей имеет уровень культуры руководителей, призванных организовать, сплотить и направить в нужное русло работу коллектива. Приятно и интересно работать под руководством человека доброжелательного,

уважающего своих подчиненных, проявляющего культуру и такт в общении с ними. В коллективе, возглавляемом таким руководителем, создается атмосфера благоприятствующая раскрытию творческих возможностей каждого сотрудника, благотворно сказывающаяся на их производительности труда и здоровье. И, наоборот, своим поведением, основанным на неуважении к людям, иной руководитель способствует созданию на предприятии или в учреждении тяжелой, напряженной обстановки, ведущей к срыву заданий и хроническому эмоциональному перенапряжению сотрудников. Это со временем отрицательно влияет на их здоровье и снижает производительность труда.

*Гуманность, корректность, такт* в общении с людьми, тем более с людьми подчиненными по службе (конечно, в сочетании с необходимой требовательностью), должны быть неотъемлемыми качествами того, кому доверено руководить другими людьми.

Также очень важно соблюдать определенные правила в отношении *одежды и внешнего вида*. Совсем не обязательно надевать сверхмодный костюм. Костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка — обязательно свежей, глаженной, галстук — не кричащим, ботинки — вычищенными. *Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.*

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера — это его визитная карточка.

О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, а также во время самой встречи.

*Хорошие манеры.* Существуют правила приличия, следования которым обязательно для всех. Такие правила выработаны историей человеческого общения.

Одним из основных принципов современной жизни является поддержание нормальных отношений между людьми и стремление

избежать конфликтов. В свою очередь уважение и внимание можно заслужить лишь при соблюдении вежливости и сдержанности. *Поэтому ничто не ценится окружающими нас людьми так дорого, как вежливость и деликатность.* Но, в жизни нам нередко приходится сталкиваться с грубостью, резкостью, неуважением к личности другого человека. Причина здесь в том, что мы недооцениваем культуру поведения человека, его манеры.

**Манеры** — способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, употребляемые в речи выражения, тон, интонация, характерные для человека походка, жестикуляция и даже мимика.

В обществе хорошими манерами считаются скромность и сдержанность человека, умение контролировать свои поступки, внимательно и тактично общаться с другими людьми. Дурными манерами принято считать привычки громко говорить, не стесняясь в выражениях, развязность в жестикуляции и поведении, неряшливость в одежде, грубость, проявляемые в откровенной недоброжелательности к окружающим, в пренебрежении к чужим интересам и запросам. А также в беззастенчивом навязывании другим людям своей воли и желаний, в неумении сдерживать свое раздражение, в намеренном оскорблении достоинства окружающих людей, в бестактности, сквернословии, употреблении унижительных кличек, прозвищ.

*Манеры относятся к культуре поведения человека и регулируются этикетом.* Этикет подразумевает благожелательное и уважительное отношение ко всем людям, безотносительно к их должности и общественному положению. Он включает в себя учтивое обращение с женщиной, почтительное отношение к старшим, формы обращения к старшим, формы обращения и приветствия, правила ведения разговора, поведение за столом. В целом этикет в цивилизованном обществе совпадает с общими требованиями вежливости, в основе которых лежат принципы гуманизма.

Обязательным условием общения является **деликатность**. Деликатность не должна быть излишней, превращаться в льстивость, приводить к ничем неоправданному восхвалению увиденного или услышанного. Не надо усиленно скрывать, что вы впервые видите что-то, слушаете, пробуете на вкус, боясь, что в противном случае вас сочтут невеждой.

**Вежливость** — форма культурного поведения человека, для которого уважение к людям стало привычным способом общения. Это элементарное требование культуры поведения, вытекающее из чувства уважения к другим людям, из умения считаться с их интересами и признания права каждого человека на внимание.

Противоположность вежливости — это грубость, хамство, пренебрежительное и высокомерное отношение к окружающим. Вежливость имеет множество оттенков: можно быть приветливо вежливым (что особенно ценится), почтительно (например, по отношению к старшим) или сдержанно (к незнакомым людям) вежливым и т.д. Можно быть просто учтивым, т.е. держаться правил приличия в любых ситуациях независимо от своего настроения или желания.

Важным элементом деловой вежливости является *пунктуальность в сроках*. Назначая встречу у себя или приходя на встречу к партнерам, будьте максимально точны, старайтесь избегать опозданий и задержек. Если же все-таки вам приходится задержаться с приемом гостей, то проследите за тем, чтобы перед ними извинились от вашего имени, предложили сесть, выпить чашку чая или кофе, дали возможность ознакомиться со свежим журналом или газетой. Естественно, что за задержку с приемом необходимо еще раз лично извиниться при встрече. Ни в коем случае у ваших собеседников не должно остаться впечатления, что вы задержали их прием с тем, чтобы повысить свою значительность в их глазах. По этим же соображениям не рекомендуется принимать посетителей, сидя за столом. От вас останется лучшее впечатление, если вы сделаете несколько шагов навстречу своим гостям или встретите их при входе в кабинет или комнату для переговоров.

Важное значение, свидетельствующее о вашем внимании или невнимании к собеседнику, имеет и выбранное вами *время встречи*. Как правило, следует избегать назначать рабочие встречи на ранние утренние или поздние вечерние часы, на обеденное время. Если вы, тем не менее, предлагаете провести рабочую встречу в общепринятые обеденные часы, то жестом элементарной вежливости будет предложить собеседникам к обычному чаю или кофе бутерброды и легкие закуски.

В любой ситуации важно соблюдать по отношению к собеседникам максимальную доброжелательность, подчеркивая это словами, улыбкой, всеми манерами. Следует избегать любых проявлений кон-

фронтационности, личных выпадов. Старайтесь дать собеседникам возможность высказаться, не перебивая их без надобности.

Всем известны выражения: «холодная вежливость», «ледяная вежливость», «презрительная вежливость», в которых эпитеты, прибавленные к этому прекрасному человеческому качеству, не только убивают его сущность, но превращают ее в свою противоположность.

К сожалению, забывается прекрасное высказывание Сервантеса: «Ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как вежливость». Истинная вежливость может быть лишь доброжелательной, так как она — одно из проявлений искренней, бескорыстной благожелательности по отношению ко всем другим людям, с которыми человеку приходится встречаться на работе, в доме, где живет, в общественных местах. С товарищами по работе, со многими знакомыми в быту вежливость может перейти в дружбу, но органическая благожелательность к людям вообще — обязательная база вежливости. *Подлинная культура поведения* — там, где поступки человека во всех ситуациях, их содержание и внешнее проявление вытекают из нравственных принципов морали и соответствуют им.

Одним из главных элементов вежливости считают умение запоминать имена. Вот как об этом говорит Д. Карнеги. «Большинство людей не запоминают имен по той причине, что не хотят тратить время и энергию на то, чтобы сосредоточиться, затвердить, неизгладимо запечатлеть эти имена в своей памяти. Они ищут для себя оправданий в том, что слишком заняты. Однако они вряд ли больше заняты, чем Франклин Рузвельт, а он находил время для того, чтобы запомнить и при случае воскресить в памяти даже имена механиков, с которыми ему приходилось соприкасаться. Ф. Рузвельт знал, что один из самых простых, самых доходчивых и самых действенных способов завоевать расположение окружающих — это запомнить их имена и внушить им сознание собственной значительности».

**Такт** — это способность человека находить форму общения с другими людьми в зависимости от конкретных обстоятельств, ситуации. Найти правильный тон в разговоре, сделать или сказать что-то кстати, соблюсти меру в своих поступках — вот что значит быть тактичным. В жизни мы сталкиваемся с множеством самых разнообразных случаев, ситуаций, обстоятельств, которые нельзя вместить ни в какие готовые правила.

Чувства такта, развитое и воспитанное в человеке с детства, помогает ему ориентироваться и находить правильное решение в любой ситуации. Глубинную основу тактичного поведения составляет умение человека поставить себя на место других людей. А для этого, помимо уважения и знания правил вежливости, надо обладать еще и творческим воображением, сообразительностью, развить в себе дар чуткого и бережного отношения к людям. Каждому знакомы такие неожиданности человеческого общения и поведения: вы рассказываете смешную историю или анекдот, и в одном случае это вызывает восторг окружающих, а в другом — воспринимается холодно, с чувством недоумения. Чем это объясняется? Известно, у каждого человека есть свои недостатки и особенности внешнего облика (один маленького роста, другой — слишком высок, у этой девушки — веснушки на лице, у другой курносый нос), но даже тогда, когда вы незлобиво вышучиваете или публично обращаете внимание на это, вы невольно наносите обиду человеку. Во всех таких случаях — говорят о бестактности, о неумении найти правильный тон и меру общения с людьми.

Содержание этих двух благородных человеческих качеств, внимание, глубокое уважение к внутреннему миру тех, с кем мы общаемся, желание и умение их понять, почувствовать, что может доставить им удовольствие, радость или наоборот, вызвать у них раздражение, досаду, обиду. Тактичность, чуткость — это и чувство меры, которую следует соблюдать в разговоре, в личных и служебных отношениях, умение чувствовать границу, за которой в результате наших слов и поступков у человека возникает незаслуженная обида, огорчение, а иногда и боль. Тактичный человек всегда учитывает конкретные обстоятельства: разницу возраста, пола, общественного положения, место разговора, наличие или отсутствие посторонних.

**Уважение к другим** — обязательное условие тактичности даже между хорошими товарищами. Вам, наверное, приходилось сталкиваться с ситуацией, когда на совещании некто небрежно бросает во время выступлений своих товарищей «чушь», «ерунда» и т.п. Такое поведение нередко становится причиной того, что когда он сам начинает высказываться, то даже его здравые суждения встречаются аудиторией с холодком. О таких людях говорят: «Природа отпустила ему столько уважения к людям, что ему хватает его только на себя».



Самоуважение без уважения к другим неизбежно вырождается в самомнение, высокомерие.

Культура поведения в равной степени обязательна и со стороны нижестоящего по отношению к вышестоящему. Она выражается прежде всего в честном отношении к своим обязанностям, в строгой дисциплинированности, а также в уважении, вежливости, тактичности по отношению к руководителю. То же — по отношению к сослуживцам. Требуя уважительного отношения к себе, задавайтесь почаще вопросом: отвечаете ли вы им самим тем же.

Тактичность, чуткость подразумевают также способность быстро и безошибочно определять реакцию собеседников на наше высказывание, поступки и в нужных случаях самокритично, без чувства ложного стыда извиниться за допущенную ошибку. Это не только не уронит достоинство, но, наоборот, укрепит его во мнении мыслящих людей, показав им вашу исключительно ценную человеческую черту — скромность.

**Скромность.** Скромный человек никогда не стремится показать себя лучше, способнее, умнее других, не подчеркивает свое превосходство, свои качества, не требует для себя никаких привилегий, особых удобств, услуг.

Вместе с тем, скромность не должна ассоциироваться ни с робостью, ни с застенчивостью. Это совершенно различные категории. Очень часто скромные люди оказываются намного тверже и активнее в критических обстоятельствах, но при этом известно, что спором убедить в своей правоте невозможно.

«Человек, который говорит только о себе, только о себе и думает — утверждает Д. Карнеги. — А человек, который думает только о себе — безнадежно некультурен. Он некультурен, как бы высокообразован он ни был».

Д. Карнеги пишет: « Вы можете дать понять человеку, что он не прав, взглядом, интонацией или жестом не менее красноречиво, чем словами, но если вы говорите ему, что он не прав, то заставите ли вы его тем самым согласиться с вами? Никогда! Ибо вы нанесли прямой удар его интеллекту, его здравому смыслу, его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него лишь желание нанести ответный удар, но отнюдь не изменить свое мнение».

Никогда не следует начинать с заявления «Я вам докажу то-то и то-то». Это равносильно тому, считают психологи, чтобы сказать: «Я умнее вас, я собираюсь кое-что вам сказать и заставить вас изменить свое мнение». Это вызов. Это порождает у вашего собеседника внутреннее сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начали спор.

Чтобы что-то доказать, надо сделать это настолько тонко, настолько искусно, чтобы никто этого и не почувствовал.

Д. Карнеги считает одним из золотых правил следующее: «Людей надо учить так, как если бы вы их не учили. И незнакомые вещи преподносить, как забытые». Спокойствие, дипломатичность, глубокое понимание аргументации собеседника, хорошо продуманная контраргументация, основанная на точных фактах — вот решение этого противоречия между требованиями «хорошего тона» при дискуссиях и твердости в отстаивании своего мнения.

В наше время почти повсеместно отмечается стремление к упрощению многих условностей, предписывавшихся общегражданским этикетам. Это — одно из знамений времени: темпы жизни сильным образом влияют на этикет. Поэтому, очень много из того, что было принято еще в начале или середине нашего века, может сейчас показаться абсурдным. Тем не менее основные, лучшие традиции общегражданского этикета, даже видоизменившись по форме, остаются жить по своему духу. Непринужденность, естественность, чувство меры, вежливость, тактичность, а главное благожелательность по отношению к людям, — вот качества, которые безотказно помогут в любых жизненных ситуациях, даже тогда, когда вы не знакомы с какими-либо мелкими правилами общегражданского этикета, которых существует на Земле великое множество.

**Деликатность** — это умение тонко чувствовать и реагировать на состояние, когда знакомый или близкий человек оказался в затруднительном положении. Не заметить и отвлечь внимание от оплошности, которую кто-то совершил по неловкости; промолчать там, где словами только повредишь; вовремя и незаметно прийти на помощь тому, кто в ней нуждается, но стесняется в этом признаться и т.д. Деликатность свидетельствует о благородстве и бескорыстии души. Говоря о вежливости, такте и деликатности, мы учитываем конкретные обстоятельства и исходим из содержания поступка человека.

Отношения с людьми, не пронизанные обоюдной восприимчивостью, отзывчивостью, деликатностью, уважением достоинства другого человека, нельзя признать культурными.

Вот еще некоторые выдержки из Д. Карнеги.

*Основные методы обращения с людьми:*

- Все понять — значит все простить. Сам бог не намеревался судить человека до конца его дней.

- Признание достоинств человека и его поощрение.

- Сначала заставить вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоеует весь мир, а кто не сможет — останется в одиночестве (*Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. — М. : Русская тройка, 1990. — С. 29).

*Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям:*

- Искренне интересуйтесь другими людьми.

- Улыбайтесь.

- Помните, что имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.

- Говорите о том, что интересует вашего собеседника.

- Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

*Правила, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения:*

- Единственный способ одержать верх в споре — это уклониться от него.

- Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.

- Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.

- С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

- Заставьте собеседника сразу же ответить вам «да».

- Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

- Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.

- Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.

- Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
- Взывайте к более благородным мотивам.
- Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффективно.
- Бросайте вызов, задевайте за живое.

*Правила, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувства обиды:*

- Начинайте с похвалы, если хотите сделать замечание, и искреннего признания достоинств собеседника.

- Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
- Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

- Задавайте собеседнику вопросы, вместо того, чтобы ему что-то приказывать.

- Давайте людям возможность спасти свой престиж.

- Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте их успех. Будьте «чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу».

- Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

- Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотите видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что Вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

- Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

*Семь правил, соблюдение которых позволит сделать вашу семейную жизнь более счастливой:*

- Не нужно придираетсяя.
- Не пытайтесь переделать своего супруга.
- Не критикуйте.
- Выражайте друг другу вашу искреннюю признательность.
- Оказывайте друг другу небольшие знаки внимания.
- Будьте предупредительны.

- Прочтите хорошую книгу о сексуальной стороне супружеской жизни.

### 3.3. Формы делового общения

#### 3.3.1. Деловая беседа. Виды деловых бесед

---

В практической деятельности существуют разнообразные формы общения: деловые беседы, деловые переговоры, совещания, деловая переписка, организационно-техническое общение (компьютер, факс) и т.д.

Деловому человеку необходимо знать специфические особенности этих форм, владеть методикой их подготовки и проведения. В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры. Деловые беседы и переговоры осуществляются в вербальной форме, и это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике делового общения. Жесты, мимика (невербальное общение), которыми сопровождается речь, имеет в этом случае не меньшее значение.

При всем многообразии форм делового общения *деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.*

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Под **деловой беседой** понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

В отличие от других форм обмена беседе свойственна теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. Она способствует развитию неформальных отношений, без которых в большинстве случаев на практике управленческий процесс оказывается затруднительным.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения. Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций:

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

Очевидно, что каждая деловая беседа в той или иной степени отражается на эффективности деятельности организации в целом и деятельности конкретных сотрудников в частности. Вид деловой беседы зависит от ее целей и ее места в определении направления деятельности организации. По назначению деловые беседы могут быть разнообразными:

- беседа — знакомство руководителя и будущего подчиненного при принятии решения о поступлении на работу;
- деловая беседа между двумя коллегами при обсуждении ими путей или методов реализации поставленных целей;
- деловая беседа будущих партнеров по взаимодействию, деловому сотрудничеству между фирмами;
- беседа — установление деловых контактов;
- беседа — обмен информацией и др.

По характеру деловые беседы бывают официальными и неофициальными, так называемыми рабочими. По направленности — целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими. По степени свободы — регламентированными, т.е. осуществляющимися по определенным правилам и в предписанной последовательности (например, анкетирование), и нерегламентируемыми, такими, как дружеский разговор. В структурной организации деловой беседе можно выделить следующие этапы:

- подготовка к беседе
- собственно деловая беседа
- критический разбор беседы.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. Подготовка к беседе включает несколько шагов.

*Первый шаг.* Подготовка беседы начинается с определения цели, которую в результате необходимо достичь, и в связи с этим круга обсуждаемых вопросов. Необходимо определенно знать, для чего проводится деловая беседа и что должно быть ее результатом. Предлагая

свой вариант цели, следует помнить о том, что ее надо согласовать с представителями другой стороны. Формулировка цели беседы должна быть предельно краткой, однозначно понимаемой и представляющей интерес как для одной, так и для другой стороны.

*Вторым шагом* является получение информации об участниках беседы (служебное положение, политические взгляды, отношение к окружающим, заслуги, любимые и запретные темы для разговора). Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т.п. Однако к ней нужно относиться осторожно, поскольку на нее могут влиять различные субъективные и объективные обстоятельства.

*Третий шаг* состоит в выработке стратегии и плана беседы, а также в подборе различных тактических «заготовок», необходимость в которых может возникнуть в ходе беседы. 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 пр. Помимо плана на подготовительном этапе может быть составлен предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и детально проработанных фрагментов, полной формулировки деловых предложений.

*Четвертым шагом* может быть репетиция, сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Репетиции предшествует осмысление материала, запоминание очередности его предъявления.

*Пятый шаг* заключается в определении и согласовании с партнерами места и времени встречи. Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, то она может проходить 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 бесед и переговоров.

Собственно деловая беседа состоит из пяти фаз:

- начало беседы — вступление в контакт;
- постановка проблемы и передача информации;
- аргументирование выдвигаемых положений;

- принятие решения;
- фиксация договоренности и выход из контакта.

*Первая фаза* — начало беседы, вступление в контакт. Основная цель этого этапа — привлечь внимание собеседника, поддержать общий благоприятный фон беседы. Сама беседа начинается с приветствия и осмысления первых личных впечатлений о партнерах с учетом знаний о них, приобретенных на подготовительном этапе. Во вступительной части беседы, которая может занимать до 15% отведенного времени, с первых же слов желательно снять психологическую напряженность, постараться достичь взаимопонимания на основе проявления искреннего уважения и интереса к личности и делам друг друга.

Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд «правильных дебютов». Вот некоторые из них.

1. Метод снятия напряженности позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки во время беседы.

2. Метод «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является «холодным» и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Очень важно помнить о нашем 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 уже первые шаги в направлении «вы-подхода». Мы даем собеседнику почувствовать, что уважаем его и ценим как специалиста. Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

Любой человек, живущий в гуще событий и общающийся со множеством людей, постепенно накапливает опыт, формирует свои представления о приемах общения. Это следует иметь в виду, если возникают сложности в начале беседы, особенно с незнакомыми людьми. Типичным примером является спонтанное возникновение симпатии или антипатии, в основе которых лежит личное впечатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает. Это может оказать позитивное, нейтральное или даже негативное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если случайное впечатление подкрепится схематичным мышлением. Таким образом возникают предубеждения и предрассудки. В таких случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

В начале беседы следует дать понять собеседнику, что вы считаетесь с его мнением, знаниями как специалиста. Неплохо в начале беседы сказать, например: «Очень приятно, что именно с Вами мы будем обсуждать данную проблему, поскольку именно Вы (именно о Вас я слышан как о ...) являетесь ведущим специалистом в ...». Эта фраза позволяет показать ваше расположение к партнеру по деловой беседе, создать доброжелательную обстановку для продолжения беседы.

*Вторая фаза* — постановка проблемы и передача информации. Цель этого этапа — пробудить в собеседнике заинтересованность.

*Третья фаза* — аргументирование выдвигаемых положений. Цель — отстоять свои интересы, детально обосновать свои доводы. Поскольку в процессе беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию так, а не иначе, ему нужно дать возможность высказаться, вставляя в нужные моменты замечания или задавая вопросы. Делается это спокойно, аргументировано, без попытки уличить человека в чем-либо или категорично настоять на собственном мнении. На этом этапе важно внимательно слушать собеседника, не отвлекаясь ни на посторонние дела, ни на обдумывание дальнейшего хода ведения беседы. Слушая, выделять и улавливать слабые, уязви-

мые места в аргументации собеседника или возможность успешной «состыковки» намерений обеих сторон.

*Четвертая фаза* — принятие решения. Цель этапа — установить или смягчить разногласия, наметившиеся до беседы или возникшие в ее процессе, попытаться изменить еще не сформировавшееся мнение, достигнуть компромиссного решения. Особенность деловой беседы такова, что после обмена сообщениями она протекает в форме диалога. На этом этапе беседа является плодом сиюминутной импровизации. Трудно полно, точно и подробно предсказать, что именно скажет и, как именно будет возражать партнер по деловой беседе. Рекомендуются участникам беседы использовать разные типы вопросов: открытые и закрытые; риторические; радикальные; вопросы, подавляющие сопротивление.

*Пятая фаза* — фиксация договоренности, выход из контакта. Цель этого этапа — сохранение и стимулирование благоприятного отношения сторон друг к другу и в личном плане, и в плане выполнения намеченных действий. Инициатор подводит итоги, показывает, как может быть использована информация, призывает к ее осмыслению и последующим активным действиям. Если продолжительность беседы заранее не регламентировалась, что чаще всего имеет место при приеме посетителей, это является сигналом к ее завершению. Однако существует и специальный комплекс приемов, позволяющих без нарушения норм этикета дать понять участникам, что время беседы истекло.

Успешно завершить беседу — это значит достигнуть заранее намеченной цели беседы. Критический разбор беседы проводится на основе записей, сделанных в ходе общения.

**Роль вопросов в деловой беседе и их классификация.** Деловая беседа на ее основном этапе — это обмен информацией. Для того чтобы получить дополнительные сведения, выяснить позицию собеседника, участники общения задают друг другу вопросы.

Вопросы могут быть открытые и закрытые; риторические; радикальные; и так называемые вопросы, подавляющие сопротивление.

**Открытые вопросы** — это вопросы, которые предполагают множество вариантов ответа. Классическим вопросом такого типа является вопрос: «Что Вы думаете по этому поводу?». При такой постановке вопроса есть опасность, что будет потеряна инициатива в ведении беседы. Но в такого типа вопросах есть и плюсы. Противо-

положительная сторона получает возможность высказаться открыто и без ограничений. Вы сможете в подобном случае более полно представить себе точку зрения собеседника, более точно спрогнозировать свое последующее поведение.

**Закрывающие вопросы** — это вопросы, на которые можно ответить только «да» и «нет». Например: «Вы согласны с этим решением?». Вопросы, поставленные таким образом, дают возможность сохранить инициативу, они как бы связывают собеседника, однако именно это может не понравиться, и свое недовольство собеседник может перенести на итоговое решение. Поэтому вопросами такого типа следует пользоваться нечасто, обоснованно, например, тогда, когда необходимо получить информацию об отношении к вашему предложению, когда нужно ограничить выбор вариантов решения для собеседника. В частности, можно спросить: «Вы согласны действовать так, как мы предлагаем?».

**Риторические вопросы** — это вопросы, на которые не ждут ответа. Их используют, чтобы воздействовать на эмоции, чувства собеседника, склонить его к желаемому для вас решению.

**Радикальные вопросы** — это вопросы, которые могут кардинальным образом повлиять на ход беседы и принятие решения обеими сторонами. Например: «Какие вопросы по нашему предложению Вы принимаете?». Прямо поставленный вопрос требует прямого ответа, и при такой постановке вопроса есть риск получить неблагоприятный ответ. Использовать радикальные вопросы следует лишь тогда, когда исчерпаны все другие возможности выяснить точку зрения собеседника, или тогда, когда вы приняли решение такой формой вопроса несколько испугать собеседника, показывая, что вы устали от его нерешительности и хотите закончить беседу и придти наконец к какому-то определенному решению.

**Вопросы, подавляющие сопротивление.** Суть этой формы вопроса состоит в том, что, желая убедить собеседника в чем-либо, свое малопривлекательное или малопривлекательное утверждение вы «упаковываете» в форму вопроса, например: «Вы ведь не очень досконально знакомы с нашей ситуацией, не так ли?». Во время беседы необходимо стремиться к сохранению общего положительного настроения. Поэтому, задавая вопросы, следует ставить себя на место собеседника и спросить себя: «Как бы я ответил на этот вопрос? Понравилась бы мне такая

форма вопроса?». Трансформируя известную истину, можно сказать, что задавать вопросы нужно в той форме, которую вы сочли бы приемлемой и допустимой для себя самого.

### 3.3.2. Деловые переговоры. Характеристика этапов деловых переговоров

**Переговоры** — это обсуждение с целью заключения согласия между кем-либо по какому-либо вопросу. В определении подчеркивается специфика данного вида коммуникации. В деловой беседе партнеры обмениваются взглядами, точками зрения, информацией. В процессе переговоров его участники обычно добиваются соглашения по обсуждаемой проблеме.

Деловая беседа может иметь самостоятельный характер, предвещать переговоры или быть их составной частью. Переговоры имеют более официальный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Конечно, на практике иногда бывает трудно провести четкую грань между переговорами и некоторыми видами деловых бесед, например, проблемными, организационными. Фактически любая беседа может перерасти в переговоры. В свою очередь стороны, ведущие переговоры, не всегда готовы к совместным действиям и ограничиваются обменом взглядами, информацией. И само слово переговоры в русском литературном языке имеет еще одно значение, зафиксированное в словарях: «обмен сведениями, мнениями; разговор».

Переговоры — неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров. Необходимо учитывать и тот факт, что переговоры возможны как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта.

Переговоры — одна из разновидностей общения — имеют ряд отличительных особенностей.

Во-первых, они ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т.е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными.

Во-вторых, сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. Его участники ограни-

чены в своих возможностях реализовать собственные интересы односторонним путем. Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Таким образом, переговоры в деловом общении — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения. Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

Есть две основные стратегии ведения переговоров: 1) позиционный торг — это конфронтационный тип поведения; 2) переговоры на основе взаимного учета интересов — партнерский тип поведения сторон. Каждая из стратегий имеет свою специфику.

**Позиционный торг** — стратегия ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Возможны два стиля позиционного торга: жесткий и мягкий. Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий стиль ведения переговоров — это переговоры, допускающие взаимные уступки ради достижения соглашения. При всех недостатках позиционный торг используется часто, особенно в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения.

Переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из сторон.

Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения. Жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной жизни они могут иметь место одновременно.

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами. Как правило, в процессе подготовки и проведения переговоров выделяют три стадии:

- подготовка к переговорам;
- процесс ведения переговоров;
- анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

*Основные элементы подготовки к переговорам:* определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов: документов, чертежей, таблиц, образцов предлагаемых изделий и т.д.

*Ход переговоров* укладывается в следующую схему: начало переговоров — обмен информацией — аргументация и контраргументация — выработка и принятие решений — завершение переговоров. Переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если участники действительно стремятся к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стараются найти решение. Негативный исход и деловой беседы, и деловых переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Выход из процесса общения должен быть таким, чтобы в расчете на будущее сохранить контакт и деловые связи.

---

### 3.3.3. Деловые беседы (переговоры) по телефону

---

Деловая беседа по телефону — самый быстрый деловой контакт и особое умение. Телефонное общение имеет большое значение, так как это самый простой способ установления отношений; телетайпы, факсы лишь дополняют их. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет и на их личный авторитет, и на репутацию организации, которую они представляют.

Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руко-

водитель теряет в день на телефонное общение около 2—2,5 часов, а иногда — от 3 до 4,5 часов. Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10—30 минут, что не позволяет сосредоточиться на проблемах. Около 60% разговоров приходится на первую половину дня. В этой связи требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, быстро реагируя на разных партнеров и на разные темы. Таким может быть примерный план короткого разговора (на беседу отводится 3 минуты):

- введение собеседника в курс дел: 40—45 секунд;
- взаимное представление: 20—25 секунд;
- обсуждение ситуации, проблемы: 100—105 секунд;
- заключительное резюме: 20—25 секунд.

При подготовке к деловой беседе по телефону рекомендуется ответить себе на следующие вопросы:

- Какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре?
- Можете ли вы обойтись без этого разговора?
- Готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник?
- Уверены ли вы в благополучном исходе разговора?
- Какие вопросы вы должны задать?
- Какие вопросы может задать собеседник?
- Какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его?
- Какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора?
- Как вы будете себя вести, если ваш собеседник ... — решительно возразит, перейдет на повышенный тон? — не отреагирует на ваши доводы? — проявит недоверие к вашим словам, информации?

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте. Кроме плана, участник телефонной беседы должен знать, какие документы для разговора ему потребуются (картотека клиентуры, проспекты, отчет, акты, корреспонденция и пр.). При необходимости нужно подготовить все для записи информации. Следует, сняв трубку, представиться, обязательно узнать, есть ли у собеседника время на разговор (если нет, спросить позволения перезвонить, уточнив когда). Важно настроиться на положительный тон, стараться прямо не возражать

собеседнику, слушать его не перебивая, эффективно использовать паузу, избегать монотонности собственной речи. Если собеседник вас не понял, надо терпеливо пояснить сказанное, а в конце разговора уточнить перспективы дальнейшего сотрудничества.

Основа успешного делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Спокойный, вежливый тон делового телефонного разговора всегда вызывает положительные эмоции. А, по мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений.

Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии, которое может свидетельствовать об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. До 40% информации могут нести тон, интонация. Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит сомнение, то следует набраться терпения и не отвечать ему тем же. Если есть возможность, то нужно перевести разговор на спокойный тон, частично признать правоту собеседника, постараться понять мотивы его поведения и кратко изложить свои аргументы.

Надо также помнить, что телефон усугубляет недостатки речи: быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Если в разговоре встречаются названия городов, имена собственные и т.п., которые трудно воспринимать на слух, лучше произносить их по слогам или даже передавать по буквам. Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

По окончании телефонного разговора необходимо проанализировать и содержание, и стиль разговора, а также свои впечатления: найти уязвимые места в разговоре, постараться понять причины ошибок. Разговаривать по телефону — это искусство. Один телефонный звонок может сделать больше, чем несколько долгих и представительных бесед. Быстрота и дальность связи относятся к несомненным преимуществам телефона, но используя этот вид общения, необходи-



мо учесть, что улыбки, дружеские рукопожатия, располагающая мимика здесь отсутствует, и можно, даже не заметив, одним неосторожным словом обидеть собеседника.

Часто по телефону разговаривают совершенно незнакомые люди, поэтому влияние телефонного разговора на формирование первого впечатления о человеке имеет большое значение.

*Основные положения телефонных переговоров.* Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Человечество пользуется телефоном уже более века. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться разумно пользоваться этим техническим средством. Но умение говорить по телефону по наследству не передается. Искусству общения при помощи этого аппарата овладевает каждый. Хорошо, если есть толковые наставники или удачные объекты для подражания, у которых можно научиться правильно разговаривать по телефону. Соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах мира.

У телефонного разговора по сравнению с письмом одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. К деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводит к значительным потерям рабочего времени (до 20—30%). Среди 15 главных причин потерь времени на первом месте телефонные разговоры. Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность создает предпосылки речевой нечеткости, неделовитости фраз, что увеличивает время телефонного разговора.

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как пресыщение общением. Оно может явиться источни-

ком напряженности между сторонами. Поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт

*Признаки пресыщения общением:* возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность обидчивость и т.п. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Еще Ф. Бэкон отмечал, что вести разговор в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке. Во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Поэтому можно сделать выводы о том, что эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения. Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии. Она свидетельствует об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь

вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. Как это сделать, при помощи каких средств? Голос, тон, тембр, интонации внимательному слушателю говорят очень много. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самонимение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь принять мотивы его поведения. Постарайтесь коротко и ясно изложить ему свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре постарайтесь не допустить выражений типа: «идет», «лады», «пока» и т.п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Более пятидесяти процентов всех деловых проблем решаются по телефону. По тому, как вы умеете вести телефонный разговор, судят о вашей организации. Поэтому телефон накладывает на пользователя определенные требования. Поскольку визуальный контакт отсутствует, решающую роль приобретают невербальные факторы: момент паузы и ее длительность, молчание, интонация. Немаловажное значение имеет то, как быстро человек снимает трубку, — это позволяет судить о степени его занятости, о том, насколько он заинтересован, чтобы ему позвонили.

Нужно постоянно иметь в виду: для звонка вы выбираете момент, удобный вам, однако он может не быть таковым для вашего собеседника. Поэтому, если приходится звонить человеку, распорядок дня которого вам незнаком, начните разговор вежливым вопросом:

«Есть ли у вас время для разговора со мной?».

Серьезные нарушения этикета телефонных переговоров — это не назвать себя и свою организацию, когда вы отвечаете на чей-либо звонок. Скверно будет выглядеть, если вы называете себя, но так быстро, что ваш абонент ничего не успевает разобрать. Еще одна ошибка — когда человек называет себя и тут же говорит: «Прошу вас

подождать», не поинтересовавшись у позвонившего, есть ли у того время ждать. Следующая ошибка — заставить долго ждать, вместо того чтобы, вернувшись к трубке, спросить человека, может ли он еще подождать. Самой же грубой ошибкой считается навязывание по телефону клиенту покупки, не поинтересовавшись, интересен ли ему хоть сколько-нибудь этот товар.

Начинать телефонный разговор следует словами приветствия и последующей просьбой пригласить к телефону того, с кем вы хотите говорить. Далее необходимо четко обозначить себя. Если вы звоните кому-то по делу, то следует назвать себя (фамилия, имя), объяснить, кто вы (особенно если это ваш первый звонок этому человеку), сжато и точно разъяснить суть вопроса, который вы хотите обсудить с собеседником.

Часто на первом этапе телефонного разговора приходится иметь дело с секретарем фирмы или человека, которому вы звоните. В этом случае суть вопроса можно изложить очень кратко, обозначив только тему. С секретарем не следует обсуждать какие-либо детали или конфиденциальные вопросы, которые ранее обсуждались с начальником или другим сотрудником фирмы. Часто при первом звонке вы не уверены в имени своего собеседника — в этом случае вполне уместно уточнить их и в дальнейшем обращаться к нему по имени (и отчеству). Уточнить имя можно в ходе разговора с секретарем или даже с самим собеседником (Лебедева *Т. И.* *Протокол и этикет для деловых людей.* — М. : ИНФРА-М, 1995).

Если вы звоните в организацию или фирму и не уверены в том, с кем необходимо обсуждать интересующий ваш вопрос, то секретарь, как правило, может вам это подсказать. Перед тем, как вас переключат для разговора с этим сотрудником, поинтересуйтесь у секретаря, как зовут этого человека.

Отвечая на деловой телефонный звонок, многие называют свою фамилию — это помогает собеседнику сориентироваться, с кем он говорит. Секретари, как правило, своих имен не называют, а обозначают «телефонный адрес» — «приемная Иванова», «секретариат директора» и т.п.). Если инициатива звонка принадлежит вашему собеседнику, следует предоставить ему возможность высказаться.

Часто бывает так, что кто-то звонил вам и, не застав, оставил через секретаря или на автоответчике свой номер телефона и просьбу

позвонить. В этом случае, позвонив ему, можно только назвать себя и напомнить о звонке, предоставив дальнейшие объяснения собеседнику.

К сожалению, далеко не все собеседники называют себя в начале разговора. В этом случае уместно спросить об этом.

Ни в коем случае не следует затягивать начало разговора, превращать свои первые слова в длинную лекцию. Суть дела необходимо излагать кратко и точно.

Если после первых фраз разговора вы чувствуете, что ваш собеседник позвонил вам не совсем по адресу, то уместно сразу сказать ему об этом, порекомендовав позвонить тому сотруднику, который занимается этими вопросами, дав необходимый номер телефона. Речь должна быть профессиональной. Общения и выражения вроде «моя дорогая», «ага», «о`кей» и т.п. в деловых разговорах неуместны. Говорите «да» и «конечно».

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше разработать специальный бланк, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов, например, как показано на рис. 1.

Дата _____	Время _____	
Номер телефона _____	Организация _____	
Фамилия, имя, отчество абонента _____		
Вопросы записываются заранее	Прогнозируемые ответы записываются заранее	Ответы записываются по ходу беседы
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Выводы: достигнутый результат, полученные сведения, дальнейшие действия и т.д.		
Исполнитель:		

*Рис. 1. Бланк для проведения деловых телефонных переговоров*

Существуют общепринятые правила ведения телефонного разговора:

— Говорить надо четко и внятно, нормальным и по возможности максимально доброжелательным тоном.

— Говорите энергично. Держите под рукой зеркало: перед тем, как ответить на звонок, улыбнитесь — тогда и в голосе будет звучать улыбка.

— Если разговор прервался, то перезвонить должен тот, по чьей инициативе состоялся разговор;

— Следует говорить максимально кратко и по существу;

— Нельзя говорить слишком громко в трубку, избегая в тоже время и слишком тихой речи;

— Если вы ошиблись номером, нельзя спрашивать «какой это номер?», «куда я попал?» или «кто это говорит?» — лучше переспросить «это номер такой-то?»;

— Если вы звоните кому-то и на ваш звонок не отвечают, не кладите трубку, пока не услышите 4—6 длинных гудков — вашему собеседнику может потребоваться некоторое время для того, чтобы подойти к телефону;

— Как минимум несколько раз подумайте перед тем, как звонить в неурочное время — слишком рано или поздно вечером. Как правило, не следует звонить до 8 утра и после 11 вечера;

— Нельзя звонить по ставшему вам известному номеру домашнего телефона вашего партнера, если только он сам не дал вам этот номер и не сказал, что ему можно позвонить домой. Следует избегать деловых звонков по домашним номерам в выходные и праздничные дни

— Внимательно слушайте собеседника.

— Отвечайте так быстро, как только возможно.

— Если набран неверный номер или вы услышали грубость, сдерживайтесь и будьте корректны.

— Не обсуждайте проблему с эмоционально расстроенным человеком. Дайте ему успокоиться.

— Если вы находитесь в кабинете коллеги и в это время ему звонят, покажите, что вы идете, например, за кофе и негромко извинитесь. Если он предлагает вам остаться, постарайтесь не обращать внимания на говорящего и разговор.

— Никогда не говорите по телефону с набитым ртом, не жуйте и не пейте.

— Разговор заканчивает позвонивший, — исключая случай, когда он забалтывается сверх всех приличий.

— Если вам позвонили в тот момент, когда в вашем кабинете находятся коллеги, вы можете в вежливой форме сказать им, что хотели бы поговорить конфиденциально, предложив вернуться в свои кабинеты, выпить чашечку кофе или подождать за дверью. По окончании разговора пригласите коллег обратно.

— Но можно на важный звонок ответить из соседней комнаты.

— Если звонят не через коммутатор и не через вашего секретаря, назовите свою фирму, отдел и свое полное имя.

— Если кто-то из партнеров звонит вам домой, и трубку поднимает один из членов семьи, можно попросить последнего, чтобы вам перезвонили в офис.

— Если у вас посетители, лучше воздерживаться от ответа на звонки.

— Для того чтобы завязать разговор, можно использовать общую тему, но свести ее к минимуму.

— Добивайтесь того, чтобы на вашу просьбу отвечали «да» или хотя бы «нет», — но не «возможно».

Если ваш собеседник высказывает по телефону жалобу, не говорите ему: «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь», и т.д. Если вы так скажете, это может отрицательно сказаться на репутации вашей организации и не поможет клиенту в решении его проблем. Поэтому дайте ему выговориться до конца; выразите ему сочувствие, а если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя и телефон, номер заказа или другие данные. Если вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему к назначенному сроку.

В табл. 1 приводится краткий перечень того, что следует и что не следует делать, когда в вашей фирме звонит телефон.

Этот список можно продолжать бесконечно. Например, нельзя превращать разговор в допрос, задавать вопросы типа: «С кем я разговариваю?» или «Что вам нужно?» Надо следить за своей дикцией (не чмокать и т.п.). Если вы говорите с акцентом, постарайтесь говорить отчетливо. Избегайте привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам — собеседник может услышать.

## Рекомендации проведения телефонных переговоров

Не следует	Следует
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Долго не поднимать трубку.</li> <li>2. Говорить «Привет», «Да» и «Говорите», когда начинается разговор.</li> <li>3. Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?»</li> <li>4. Вести две беседы сразу.</li> <li>5. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.</li> <li>6. Использовать для записок клочки бумаги и листки календаря.</li> <li>7. Передавать трубку помногу раз.</li> <li>8. Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поднять трубку до четвертого звонка телефона.</li> <li>2. Говорить: «Доброе утро (день)», представиться и назвать свой отдел.</li> <li>3. Спрашивать: «Чем я могу вам помочь?»</li> <li>4. Концентрировать внимание на одной беседе и внимательно слушать.</li> <li>5. Предложить перезвонить, если это требуется для выяснения деталей.</li> <li>6. Использовать бланки для записи телефонных разговоров.</li> <li>7. Записать номер звонящего и перезвонить ему.</li> <li>8. Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.</li> </ol>

Существуют выражения, которых следует избегать при телефонных разговорах, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. К ним, в частности, относятся:

1. «Я не знаю». Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей организации столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать — именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас».

2. «Мы не сможем этого сделать». Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезными, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуется всегда в первую очередь сосредоточиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

3. «Вы должны...». Серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «Для вас имеет смысл...» или «Лучше всего было бы...».



4. «Подождите секунду, я скоро вернусь». Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за «секунду»? Вряд ли. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: «Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете подождать?»

5. «Нет», произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Универсальных рецептов, чтобы избавиться от «отрицательного уклонения», нет. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумывать.

Следующие советы касаются ситуаций, когда вы звоните.

— Если там, куда вы звоните, вас не знают, секретарь должен попросить вас представиться и поинтересоваться, по какому поводу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.

— Грубым нарушением этикета и наглостью считается выдавать себя за друга того человека, которому вы позвонили, с тем, чтобы вас быстрее с ним соединили.

— Если нужный вам человек отсутствует, не спрашивайте, где он находится.

— Не звоните без надобности по личным делам, а уж если очень надо — говорите очень коротко.

— Не звоните еще раз в тот же день, если вы оставили свои координаты. Так можно поступить только в случае крайней необходимости.

— Если вы оставляете свое сообщение на автоответчике, назовите дату, время звонка, свое имя, название фирмы и краткое сообщение.

— Очень грубое нарушение делового этикета — не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Перезвонить необходимо при первой возможности и не позднее, чем в течение суток.

— Звоня по личному вопросу своему деловому партнеру, учитывайте время дня. Разговор должен быть предельно коротким.

— Деловым партнерам домой звоните только в случае крайней необходимости.

— Если вы не застали нужного человека, поинтересуйтесь, когда будет удобнее перезвонить.

— Если вас попросили подождать и не отвечают в течение двух минут, повесьте трубку и перезвоните. Не теряйте при этом самообладания.

— Если вам кажется, что разговор может затянуться, начните с вопроса: «Есть ли у вас сейчас время для разговора?».

— При общении с очень занятыми людьми договоритесь, в какой день вы можете позвонить и строго следуйте ему.

Часто случается ситуация, когда необходимо сказать, что разговор должен быть закончен. Труднее всего это сделать с теми абонентами, кто не в меру болтлив или без конца отвлекается на детали, не имеющие прямого отношения к делу. Конечно, невежливо говорить собеседнику, что он слишком много говорит или что он по-прежнему не перешел к сути дела. Здесь нужна деликатность. Вы должны говорить тоном, выражающим искренний интерес к теме беседы, и при этом можете сказать что-то вроде: «Я бы очень хотел побеседовать с вами подольше, но, к сожалению, у меня сейчас срочное дело».

Разумеется, существует масса причин, воспользовавшись которыми можно прервать разговор, но будет лучше, если они действительные, а не мнимые, иначе вам придется обманывать человека. Вот примерные варианты способов окончания беседы:

— «Я сейчас занят, могу ли я вам перезвонить?».

— «Не хочу прерывать вас, но мне пора уходить, иначе я опоздаю на совещание».

— «Очень рад был вас слышать, но мне сейчас надо уйти».

— «Простите, подошло время очередной встречи, мне пора идти».

— «Очень приятно с вами беседовать, но мне надо позвонить еще в одно место. Разрешите, я перезвоню вам попозже?».

— «Я прервал переговоры, когда вы позвонили. Простите, мне надо их продолжить».

Телефон дает возможность практически немедленной связи с собеседником. В большинстве случаев это дает дополнительные ценные возможности. Но, если вы рассержены и существует риск «сорваться», сказать грубость, то следует воздержаться от звонка, не выяснять отношения по телефону, отложив до личной беседы с глазу на глаз.

Телефон не всегда гарантирует полную конфиденциальность вашей беседы. По технической ошибке, через параллельную линию раз-

говор может быть случайно или преднамеренно прослушан. Некоторые телефоны переключаются в режим громкоговорящей связи или же просто обладают громкой мембраной. В этих случаях окружающие слышат ваш разговор. Помня об этом, старайтесь не обсуждать по телефону то, что не предназначено для чужих ушей, особенно в те моменты, когда вы не уверены в том, что рядом с вами и вашим собеседником никого нет.

---

### 3.3.4. Деловое совещание

---

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров в предпринимательской и других формах организаций в практике широко распространены **деловые совещания**, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Это съезды, конференции, симпозиумы, собрания, заседания, семинары. Они классифицируются в зависимости от содержания и важности, а также места, времени и продолжительности работы и вынесенных на обсуждение проблем.

*Суть делового совещания* заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе широкого учета мнений, в том числе и не соответствующих решениям администрации.

Чаще всего деловые совещания проводятся:

- при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение;
- если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы;
- если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных групп работников.

Практика деловой жизни показывает, что деловые совещания более эффективны, чем просто административные решения узкого круга управленцев. Однако недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, т.к. пожирают дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы. Поэтому прежде чем собирать очередное совещание, следует подумать о необходимости подобного шага.

Вполне вероятно, что предполагаемый к рассмотрению вопрос вовсе не требует незамедлительного решения. Более того, руководитель, допустим, хочет всего лишь проинформировать сотрудников о чем-либо. В таком случае можно легко обойтись без проведения совещания, но если оно целесообразно, то прежде всего необходима тщательная подготовка совещания. Эту подготовку и саму процедуру его проведения следует строить так, чтобы наилучшим образом была решена основная задача, ради которой и проводится само совещание.

**Подготовка к проведению делового совещания.** В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: принятие решения о его проведении, определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы, подготовка руководителя, подготовка доклада и проекта решения, предварительная подготовка участников и помещения, а при необходимости — размещения, питания, проезда участников к месту заседания.

После того, как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников. Приглашается достаточное число специалистов, но только тех, которые действительно необходимы, при отсутствии которых совещание было бы неэффективным. Однако степень деловой заинтересованности — не единственный критерий при отборе участников совещания. Иногда необходимо учитывать и достаточность их служебных прав.

Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать дискуссионщиков, т.е. достаточно спокойных, выдержанных людей, способных корректно реагировать на противоположные точки зрения и их авторов. Присутствие последних следует рассматривать в качестве безусловно позитивного элемента дискуссии. Ведь групповое единомыслие губительно сказывается на эффективности принимаемых коллективом решений.

Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня, либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени, то есть необходимого не только непосредственно для проведения заседания, но и на

сборы, переходы, возвращение и «включение» в работу, начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось «пустых» отрезков времени: если оно окончится за 15 минут до обеденного перерыва, то это наверняка потерянные минуты.

Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о его проведении и знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

**Ведение делового совещания.** Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с его участниками правила совместной работы, например, ограничение времени выступлений или порядка принятия решений. После чего следует одному из участников поручить ведение протокола.

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух *основных стилей* его ведения: дипломатический или авторитарный.

*Дипломатический стиль* предполагает учет мнения всех участников совещания, а также то, как ваши идеи согласуются с идеями других. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

При *авторитарном стиле* руководства некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнерам на совещании редко выпадает возможность высказаться. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание. Дипломатический стиль уместен в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы; решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- возникли большие разногласия, и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения — дипломатический и авторитарный — могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как самый предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач ведущего деловое совещание в своей группе в дипломатическом стиле — привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Как утверждает известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации приводятся ниже, ведущий совещания должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты и 2) как их оценивают присутствующие. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или пропускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты. В любом случае всегда важно знать, что думают и что могут сделать другие люди. Важно и то, как присутствующие на совещании специалисты оценивают эти факты. Вот основа для принятия решения. Легче и быстрее получить необходимые данные, используя правильно поставленные вопросы. С их помощью можно также успешно передать свои мысли и построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Вопросы — прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в желательное для вас русло.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.
2. Постоянно поддерживать разговор.

3. Немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями.

4. Отклонять непродуманные решения! Только подкрепленные фактическим материалом решения должны приниматься во внимание.

5. Вызывать участников для выступлений.

6. Позволять говорить только одному человеку, препятствовать возникновению дискуссий на совещании.

7. Выслушивать мнения всех оппонентов! Никакие идеи не удерживаются так упорно, как те, которые не обсуждались.

8. Стремиться к выработке общих подходов. Всегда можно найти точки соприкосновения, если только захотеть.

9. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно шаг за шагом приближаться к решению поставленной задачи.

10. При необходимости, чтобы исключить недоразумения, уточнять сообщения отдельных участников: «Я это правильно понял? Так будет правильно?».

11. Чаще подводить промежуточные итоги для того, чтобы продемонстрировать участникам, как они уже близки к цели.

12. Экономить время! В самом начале надо объяснить, что проблема может быть без сомнения решена в отведенное время. Если это возможно, то не затягивать совещание ни на одну минуту.

При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

**Организация и ведение дискуссий.** Чтобы деловое совещание было плодотворным и не превратилось в балаган, председательствующий должен владеть техникой проведения дискуссий. Их организация требует определенных усилий со стороны организаторов и прежде всего самого председательствующего.

Прежде всего надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях дискуссионщиков и, следовательно, исключает использование таких средств аргументации своей точки зрения, как насмешки, прерывания оппонентов, резких выпадов в их адрес, а иногда и очевидного хам-

ства. Чтобы дискуссия приобрела действительно цивилизованный характер, надо особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками был определенным и имел временные границы, а также за тем, чтобы не допускать личной неприязни у спорящих и перехода критики на личности.

Когда вам самим необходимо включиться в спор в качестве одного из его участников, прежде всего четко сформулируйте то положение, которое обосновывается или отвергается, а также точно определите основные понятия, чтобы не спорить о совершенно разных вещах. *Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим.*

Внимательно и до конца выслушайте доводы оппонента, трезво взвесьте и оцените их. Вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь. В процессе спора старайтесь убедить, а не уязвить оппонента. Не упорствуйте в отрицании доводов оппонента, если они ясны и очевидны.

Никогда не вступайте в дискуссии и споры неподготовленными. Предварительно готовьтесь к ним, составьте хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и всем очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают сомнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

**Этапы процесса принятия решения.** Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Оно складывается из пяти этапов:

- а) установление контактов;
- б) определение проблемы;
- в) определение целей;
- г) изложение мыслей;
- д) готовность к действию.

Если вы организатор совещания, то ваши действия на этапах могут быть следующими:

I этап. На правах ведущего задайте рациональную структуру обсуждения. Уделяйте внимание каждому с помощью визуального контакта или других приемов внимательного выслушивания мнений.

II этап. Выявите проблему и четко сформулируйте ее сущность. Дайте возможность всем присутствующим высказаться о проблеме.



Отметьте чувства, возникшие вокруг ключевых идей. Сделайте резюме, касающееся проблемы и способов ее решения, учитывая при этом мнение присутствующих.

III этап. Определите цели. Для этого обсудите возможность идеального решения проблемы, даже если это кажется недостижимым. Следует предпринять усилия, чтобы вовлечь каждого из присутствующих в процесс определения проблемы и постановки целей.

IV этап. Ищите возможность выработки альтернатив. Оказывайте поддержку авторам новых идей. Постарайтесь поощрить каждого из них. Рассмотрите хотя бы три альтернативы (нет настоящего выбора, если не имеется по крайней мере трех вариантов).

V этап. Готовьтесь к действию. Постарайтесь, чтобы у каждого была четкая инструкция его личных действий. Убедитесь, что все последующие шаги четко поняты и каждый будет продвигаться к взаимосогласованной цели. В конце совещания подведите итоги.

*Вести совещание* — это не означает говорить каждому, что он должен делать. Если варианты возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: «Какую из программ мы выбираем для реализации?» Такой вопрос приведет группу к совместному решению. Когда решение принято, то для конкретных задач надо найти добровольцев либо самому раздать поручения. Если во время совещания в его работе приняли участие все специалисты, то раздавать поручения необязательно — в ходе обсуждения проблема уже была поделена на задачи членами рабочей группы.

**Завершение делового совещания и составление его протокола.** Совещание можно закончить подведением итогов. Обычно это итоговое заключение стараются опустить — все устали и торопятся. Но, потратив на него немного времени, вы сильно продвинетесь в исполнении задуманного. Именно на конечном этапе часто теряются хорошие идеи и действия. Эффективно проведенное совещание должно иметь конкретные последствия. Ведущему совещания при подведении итогов обсуждения, обобщая важнейшие положения, целесообразно выяснить у присутствующих, все ли его правильно поняли. Даже если вы не требуете формального согласия, в конце собрания следует обратиться к присутствующим вот с такой фразой: «Мы сейчас договорились... Все ли согласны с этим?» После этого нужно убедиться в правильности реакции участников совещания.

Завершайте совещание в точно назначенное время. Таким образом, вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня; никто не будет затягивать свое выступление и занимать время следующего участника.

Хотя для любого руководителя главное в деловом совещании — его итог, качественность, эффективность принятого решения, тем не менее, очень важны и психологические последствия подобного мероприятия. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения по поводу происшедшего, не ощущая антипатии к кому-то из коллег, чье мнение получило признание большинства, и не испытывая чувства дискомфорта, если, скажем, какая-то собственная идея таким признанием не пользуется.

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто что будет выполнять. Кроме того, следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол результатов совещания. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений.

Протокол, в котором правильно зафиксированы основное содержание выступлений и формулировка принятых решений, может оказаться неоценимым помощником в служебных конфликтах, возникающих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела. Протокол отражает фактическое состояние рассматриваемого вопроса в день и час совещания.

В протоколе отмечают: наименование ведомства, организации или предприятия, название вида документа (протокол), дату заседания, индекс (номер), место заседания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению), заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указывают фамилии председателя и секретаря, состав присутствующих, повестку дня, текст по форме «слушали — решили (постановили)», подписи председателя и секретаря.

В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протокол. В кратком не приводятся полные тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии высту-

павших, тема выступлений и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, как это имеет место в случае краткого протокола, но и о деятельности предприятия, учреждения, фирмы в целом. Полный протокол обычно ведут с помощью стенографической или магнитофонной записи. Важно, чтобы при составлении протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным оформлением и строгой достоверностью информации, отраженной в протоколе. Нередко на совещаниях решения принимаются путем голосования, поэтому в протоколе должно быть указано число присутствующих (ибо от этого зависит кворум, установленный уставом организации или законом), а иногда и явочный лист с подписями присутствовавших на заседании (например, в случае присуждения ученых степеней и званий, прохождения по конкурсу и т.д.).

## **Глава 4. РЕЧЕВАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА**

### **4.1. Компоненты культуры речи: нормативный, коммуникативный, этический**

---

**Культура речи** — это, во-первых, владение нормами литературного языка в его устной и письменной форме, умение выбрать и организовать языковые средства так, чтобы в определенной ситуации общения и при соблюдении этики общения обеспечить наибольший эффект в достижении поставленных задач коммуникации; во-вторых, область языкознания, занимающаяся проблемами нормализации речи, разрабатывающая рекомендации по умелому пользованию языком.

Культура речи содержит в себе три компонента: нормативный, коммуникативный, этический.

*Нормативный компонент (аспект).* Культура речи предполагает, прежде всего, правильность речи, т.е. соблюдение норм литературного языка, которые воспринимаются его носителями в качестве идеала или образца. Языковая норма — это центральное понятие речевой культуры, а нормативный аспект культуры речи считается одним из важных.

---

Основа *коммуникативного аспекта* культуры речи — умение отбирать и употреблять языковые средства в процессе речевого общения.

*Этический аспект* культуры речи связан с умением использовать правила языкового поведения в конкретных ситуациях общения.

Нормативный аспект культуры речи неотделим от понятия языковая норма. **Языковая норма** — это правила использования речевых средств в определенный период развития литературного языка, принятые в данное время данным языковым коллективом в качестве образцовых или предпочтительных.

Языковая норма — отличительный признак литературного языка. Основное свойство норм — их обязательность для всех говорящих и пишущих на русском языке. И еще два важных свойства норм: их устойчивость и в то же время историческая изменчивость. Если бы нормы не были устойчивыми, если бы они легко подвергались различного рода воздействиям, языковая связь между поколениями была бы разрушена. Устойчивость норм также обеспечивает преемственность культурных традиций народа. В то же время устойчивость норм не абсолютна, а относительна. Норма, как и все в языке, медленно, но непрерывно изменяется под влиянием разговорной речи, местных говоров, речи различных социальных и профессиональных групп людей, заимствований. Изменения в языке влекут за собой появление вариантов некоторых норм. Это значит, что одно и то же грамматическое значение (например, места, времени, причины), одна и та же человеческая мысль могут быть выражены посредством разных слов, их форм и сочетаний, с использованием разных фонетических средств.

**Категория вариантности** является одной из важных категорий языковой нормы, так как сама проблема нормы становится актуальной в том случае, когда возникает проблема выбора одного и того же значения или смысла. В пределах нормы варианты различаются степенью предпочтительности. При неравенстве вариантов главным считается вариант, который можно использовать во всех стилях речи.

Второстепенным, неглавным, признается вариант, употребление которого допустимо в определенном стиле речи (например, 200 граммов — форма слова «грамм», допустимая во всех стилях речи; 200 грамм — форма слова, допустимая только в разговорном стиле).

В «Орфоэпическом словаре русского языка» дается система нормативных помет (единая для оценки вариантов произносительных, акцентных и морфологических):

1) равноправные варианты. Соединяются союзом и: волнам и волнам искристый и искристый;

2) варианты норм, из которых один признается основным а) помета «допустимо» (доп.): творог, доп. творог отдал, доп. отдал будней, доп. Буден.

Первый вариант является предпочтительным, второй оценивается как менее желательный, но находящийся в пределах нормы. Он чаще всего используется в разговорной речи б) помета «допустимо устаревшее» (доп. устар.): индустрия, доп. устар. индустрия собрался, доп. устар. Собрался. Помета указывает, что оцениваемый ею вариант постепенно утрачивается, а в прошлом был основным;

3) запретительные пометы. Есть слова, специфическое ударение в которых традиционно принято в узкопрофессиональной среде, в любой другой оно воспринимается как ошибка. Словарь фиксирует эти варианты: искра, проф. искра шприц, мн. шприцы; форма род. п. мн. ч. шприцев, проф. — шприцов.

*Типология ошибок*, вызванных отклонением от литературной нормы, охватывает все уровни языка. Рекомендации правильного нормативного употребления даются в словарях.

Языковая норма — это не догма, претендующая на неукоснительное выполнение. В зависимости от целей и задач общения, от особенностей функционирования языковых средств, в том или ином стиле и в связи с определенным стилистическим заданием возможно сознательное и мотивированное отклонение от нормы. Такие отклонения имеют вторичный характер, рассчитаны на понимание их смысла и представляют собой литературный прием. Осознанное, специальное употребление речевых «ошибок», характеризующих ту или иную речевую ситуацию, может быть допустимым в среде профессионально связанных людей, когда «ошибки» вносят элемент непринужденности (обычно ироничности) в общение хорошо понимающих друг друга собеседников.

**Коммуникативный аспект культуры речи.** На протяжении всей истории развития учения о культуре речи гораздо большее внимание, особенно в советское время, уделялось нормативному аспекту

культуры владения языком. Это во многом объясняется ситуацией, сложившейся в стране после 1917 г.

К общественной деятельности были привлечены огромные массы людей. Эта общественная деятельность требовала и активной речевой деятельности с использованием литературного языка, нормами которого владели далеко не все. Поэтому нормативному аспекту культуры речи придавалось особое значение. Дальнейшая история страны — эпоха сталинизма — также не способствовала развитию культуры речи в коммуникативном аспекте. Ведь основа основ культуры речи с точки зрения коммуникативного аспекта — выбор нужных для данных целей общения языковых средств. Это процесс творческий, а творчество и диктатура «сильной личности» — вещи несовместимые. Во всем, в том числе и в речевой деятельности, предписывалось в те времена следовать готовым рецептам. Лингвисты всегда признавали важность коммуникативного аспекта культуры речи. Еще в советское время С. И. Ожегов писал: «Высокая культура речи — это умение правильно передать свои мысли средствами языка. Правильной речью называется та, в которой соблюдаются нормы современного литературного языка ... Но культура речи заключается не только в следовании нормам языка. Она заключается еще и в умении найти не только точное средство для выражения своей мысли, но и наиболее доходчивое (т.е. наиболее выразительное) и наиболее уместное (т.е. наиболее подходящее для данного случая) и, следовательно, стилистически оправданное» (см.: Культура русской речи : учебник для вузов / под ред. Л. К. Граудиной и Е. Н. Ширяева. — М. : НОРМА-ИНФА, 2000. — С. 17).

В современной русистике активно ведутся исследования в области коммуникативного аспекта культуры речи. Эти исследования находят прямое отражение в словарях в виде стилистических помет, таких, как книж., разгов., простореч. и др. Пометы ясно указывают, в каких текстах и ситуациях уместны данные слова.

Язык выполняет разные коммуникативные задачи, обслуживает разные сферы общения. Это может быть язык науки, обыденная разговорная речь.

Каждая сфера общения предъявляет к языку свои требования. Поэтому невозможно говорить в коммуникативном плане о культуре владения языком вообще. Речь должна идти о *культуре владения раз-*

ными функциональными разновидностями языка. То, что хорошо в одной функциональной разновидности языка, оказывается совершенно непонятным в другой. М. В. Панов пишет: «Не раз в печати появлялись жалобы, что лексикографы обижают слова: ставят около них пометы «разговорное», «просторечное» и т.д. Несправедливы эти жалобы. Такие пометы не дискредитируют слова. Посмотрим в словаре, у каких слов стоит помета «разговорное»: ворочать (делами), ворчун, восвоеси, вперебой, впихнуть, впрямь, впустую, временами (иногда), всласть, всплакнуть, вспомнать, встряска, всухомятку, выволочка, газировка, гибель (много), глазастый, глядь, голубчик, грошовый, ни гу-гу и др. Прекрасные слова. Помета «разговорное» их не порочит.

Помета предупреждает: лицо, с которым вы в строго официальных отношениях, не называйте голубчиком, не предлагайте ему куда-нибудь его впихнуть, не сообщайте ему, что он долговязый и временами ворчун ... В официальных бумагах не употребляйте слова глядь, всласть, восвоеси, грошовый ...» (Культура русской речи : учебник для вузов / под ред. Л. К. Граудиной и Е. Н. Ширяева. — М. : НОРМА-ИНФА, 2000. — С. 18).

Для успешной реализации коммуникативных задач необходимо иметь представление о функциональных разновидностях языка. Язык располагает большим арсеналом средств. Так, для официально-делового стиля характерной чертой является штамп (стандартные обороты речи). Невозможно представить себе вольную форму в заявлении о командировке или об отпуске, так как существуют установленные образцы составления официальных документов.

Для эффективной деловой беседы по телефону необходимо сразу же отрекомендоваться, при ведении делового разговора не должно быть никаких излишеств. Главнейшее требование к хорошему тексту таково: из всех языковых средств для создания определенного текста должны быть выбраны такие, которые с максимальной полнотой и эффективностью выполняют поставленные задачи общения, или коммуникативные задачи.

**Этический аспект культуры речи.** В каждом обществе существуют свои этические нормы поведения. Они касаются и многих моментов общения. Простой пример. Если вы утром садитесь за стол с членами своей семьи, чтобы просто позавтракать, то вполне этичным будет попросить: *Передай-ка мне хлеб (1)* (*Введенская Л. А., Павлова*

Лз. Г. Деловая риторика : учеб. пособие для вузов. — Ростов н/Д : Март, 2000).

Но если вы сидите за большим праздничным столом с незнакомыми или с не очень близкими вам людьми, то по отношению к ним уместнее будет ту же просьбу выразить так: Не можете ли вы (или: вас не затруднит) передать мне хлеб? (2) (Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой коммуникации. — М. : ИНФА-М, 1997).

Чем отличается первая ситуация от второй? Понятно, что не нормативностью. С точки зрения эффективности коммуникации в первом случае (1) прямым образом и более ясно выражается мысль, чем во втором (2), где смысл высказывания передан косвенно, но в ситуации праздничного стола все же уместнее вторая форма (2). Различие между первым (1) и вторым (2) способом выражения просьбы именно в следовании этическим нормам. Наиболее явно этический аспект проявляет себя при выполнении *контактоустанавливающей функции*. Данная функция — это сам факт общения, тема при этом не имеет большого значения; не имеет значения и то, хорошо или плохо раскрывается эта тема. Здесь этический аспект общения выступает на первый план. Вам, например, неудобно идти молча со своим знакомым, с которым вас, однако, связывает не слишком многое, и вы начинаете разговор о погоде, хотя вам и вашему собеседнику она в данный момент безразлична. Цель такого разговора одна — установление контакта. Роль этических норм в общении можно прояснить и на другом примере. Сквернословие — это тоже «общение», но в таком общении грубейшим образом нарушены именно этические нормы. Таким образом, культура речи представляет собой такой выбор и такую организацию языковых средств, которые в определенной ситуации при соблюдении современных языковых норм и этики общения позволяют обеспечить наибольший эффект в достижении поставленных коммуникативных задач.

**Культура речи** — это умение правильно говорить и писать, а также умение употреблять слова и словосочетания в соответствии с целями и ситуацией общения, с критериями правильности и коммуникативной целесообразности. Этика речевого общения предписывает говорящему и слушающему создание благожелательной тональности разговора, тональности, которая приводит к согласию и успеху.



## 4.2. Деловой этикет. Основы речевой этики

---

**Этикет** — сложная система знаков, указывающих в процессе общения на отношение к другому человеку, к собеседнику, оценку его и в то же время самого себя, своего положения относительно собеседника.

Речевой этикет вербально обслуживает этикет поведения и составляет как широкую область стереотипов общения, применяемых в различных ситуациях, так и узкую область стереотипов в границах обращения и привлечения внимания, приветствия, просьбы, предложения и т.д.

Речевой этикет в узком смысле слова — это национально специфические правила речевого поведения, применяемые в ситуациях вступления собеседников в контакт и поддержания общения в избранной тональности в соответствии с обстановкой общения, социальными признаками коммуникантов и характером их взаимоотношений.

Слова «этикет» и «этика» воспринимаются как близкие по значению. Этикет по существу является конкретизацией положений этики. Речевая этика — это правила должного поведения, основанные на нормах морали, национально— культурных традициях. Этические нормы воплощаются в специальных этикетных речевых формулах и выражаются в высказываниях различными языковыми средствами. Умение соблюдать этические нормы всегда ценилось высоко. Знание норм этики, умение следовать им в поведении и в речи свидетельствует о *хороших манерах*. В речевой коммуникации под этим понимается владение этикетной культурой, умение контролировать свои чувства, эмоции, управлять своей волей и т.п. К соблюдению этикетных норм относится проявление таких качеств, как вежливость, внимательность, тактичность, выдержанность. Выражаются эти качества через конкретные речевые действия. Главный этический принцип речевого общения — соблюдение паритетности (паритет — принцип равного представительства сторон) — должен проявляться в ходе всего процесса общения.

Общим принципом использования этикетных средств в любой сфере общественной жизни остается *принцип вежливости*. Словесные формулы в этикете часто используются в сопровождении жестов,

мимики, телодвижений. Жест, мимика и вербальный ряд в этикетных жестах неотделимы: они имеют единое значение. «Здравствуйте!» на ходу и «здравствуйте», сказанное с улыбкой, сопровождается легким кивком головы, — знак доброжелательности и демонстрация симпатии. Помимо принципа вежливости, другим принципом использования этикетных формул является принцип соответствия речевой ситуации. В этом случае определяющим при выборе этикетных формул является обстановка общения (официальная и неофициальная) и фактор адресата (учет социального статуса, личных заслуг, возраста, пола собеседника, степени знакомства собеседников).

В официальной обстановке повседневного общения принято выбирать универсальные этикетные формулы. При этом просьба, приглашение, сформулированные в форме вопроса, используются для подчеркивания уважительного отношения к собеседнику: Не можете ли Вы ...? Могу я Вас попросить ... Вас не затруднит ...? Не хотите ли Вы взглянуть ...? Не согласитесь ли Вы ...? Обстановка официально-предъявляет требования повышенной вежливости к партнеру по общению, какое бы положение он не занимал.

Средствами этикета подчеркивается и дистанция официального общения. Это связано с выбором «Вы-общения». Независимо от социального статуса, пола, возраста собеседника выбирается «Вы-общение», которое предполагает не только обращение к собеседнику по имени и отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, тональность общения, выбор языковых средств общения.

Официальная обстановка требует двустороннего «Вы-общения» в любой социальной и возрастной группе. Грубым нарушением этикета является одностороннее «тыканье». В русском обществе принята трехмерная система названия людей: фамилия, имя, отчество. Эта система именования уникальна. Она сформировалась еще в средние века под влиянием Византии и сейчас сохранилась 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 в официальных условиях. Не Владимир Путин, а Владимир Владимирович Путин. «Вы-общение» предполагает и строгий отбор тем обсуждения. Деловое общение в этом случае не выходит за рамки тем, обозначенных в повестке дня или преду-

смотренных регламентом. Нейтральные темы («Спорт», «Погода») могут присутствовать в качестве вкраплений в деловой беседе. Как и юмор, они выполняют функцию разрядки. Это особенно актуально, если переговоры, например, затягиваются. Иногда подобные переключения тем указывают на особую близость, доверительность партнерских отношений. Очень большое значение в общении имеет *тональность*. Общая тональность в зависимости от сферы общения может быть строго официальной, нейтральной, фамильярно-дружеской. Тональность складывается *из стилистики речи, манеры поведения*.

Для современного официально-делового общения начальственный тон становится малопригодным, устаревшим. Императивность уступает место сотрудничеству. Поэтому основным тоном при строго официальном общении будет спокойный, ровный, сдержанный тон, при менее строгих официальных отношениях — спокойный, приветливый, доброжелательный. Неумение выбрать правильный тон общения ведет к *коммуникативной неудаче*. Одна из важнейших функций этикета — снятие агрессии. Эта функция реализуется в правильном выборе тона общения, прежде всего в отсутствии категоричных оценок. Чем вежливее говорящий, тем менее категоричны его высказывания. Это не отнимает возможности судить о предмете самостоятельно. Вместо: «Это чушь», «Этого не может быть» — правильнее использовать: «Мне кажется это не вполне убедительным», «Боюсь, что не могу согласиться с Вами», «Едва ли это возможно» и т.п.

Степень владения речевым этикетом определяет степень профессиональной пригодности человека. Владение речевым этикетом способствует приобретению авторитета, порождает доверие и уважение. Знание правил речевого этикета, их соблюдение позволяет человеку чувствовать себя непринужденно, уверенно, не испытывать неловкости из-за промахов и неправильных действий. Важно, что следование правилам речевого этикета членами коллектива того или иного учреждения, предприятия оставляет благоприятное впечатление, поддерживает положительную репутацию.

## Глава 5. ОФИЦИАЛЬНО-ДЕЛОВАЯ ПИСЬМЕННАЯ РЕЧЬ. СТИЛЬ И ОФОРМЛЕНИЕ СЛУЖЕБНЫХ ДОКУМЕНТОВ

### 5.1. Официально-деловой стиль. Функции официального документа

---

**Официально-деловой стиль** — это разновидность русского литературного языка. Это стиль, имеющий свои средства выражения, способы названия предметов и явлений. Так, в разговоре мы можем сказать: «С сегодняшнего дня я в отпуске». В официальном заявлении требуется написать: «Прошу считать меня находящимся в отпуске с такого-то числа». Такова форма написания заявлений. Эта форма целесообразна, оправдана в данной сфере общения.

Современный официально-деловой стиль относится к числу книжных стилей и функционирует в форме письменной речи. Устная форма официально-деловой речи — это выступления на торжественных собраниях, заседаниях, приемах, доклады государственных, общественных деятелей и т.д. Официально-деловой стиль обслуживает сугубо официальные сферы человеческих взаимоотношений: отношения между государственной властью и населением, между странами, между предприятиями учреждениями и организациями, между личностью и обществом. В сфере действия официально-деловой речи человек находится на протяжении всей жизни.

К *особенностям официально-делового стиля* относится следующее:

— выражаемое данным стилем содержание должно исключать всякую двусмысленность, всякие разночтения;

— официально-деловой стиль охватывает определенный, более или менее ограниченный круг тем.

Эти особенности способствовали закреплению в нем традиционных, устоявшихся средств языкового выражения и выработке определенных форм и приемов построения речи. Для официально-делового стиля характерны высокая регламентированность речи (твердо установленный набор средств выражения и способов их построения); официальность (строгость изложения: слова обычно употребляются в своих прямых значениях, образность, как правило, отсутствует); без-

личность. В официально-деловом стиле главное — факт, объективное, четкое, без лишних деталей описание, представление фактов, обстоятельств события, дела. И адресанта (создателя, составителя) текста-документа, и адресата интересует только факт — при минимуме необходимых пояснений, неизбежных обобщений, изложенных или сообщаемых обстоятельств.

Официально-деловой стиль — *самый традиционный и консервативный вариант русского литературного языка*. Сфера применения официально-делового стиля может быть представлена как широкая сеть актуальных официально-деловых ситуаций и как набор соответствующих жанров документов.

Документы — это письменные тексты, имеющие юридическую (правовую) значимость: закон, приказ, заявление, доверенность и т.д. Документирование, или создание документа, представляет собой регламентированный процесс записи информации на бумаге или на ином носителе, обеспечивающий ее юридическую силу. В деловом общении документирование имеет особое значение. Действительно, ссылка на какую-либо устную договоренность или распоряжение может быть опровергнута или подвергнута сомнению, но если данная договоренность имеет форму документа, то ссылка на него обоснована юридически. Правила документирования устанавливаются правовыми актами каждого государства или вырабатываются традицией. Любой официальный документ выполняет несколько функций. Выделяют общие и специальные функции документа.

К *общим функциям документа* относятся:

- информационная (любой документ создается для сохранения информации);
- социальная (любой документ является социально значимым объектом, так как обусловлен той или иной социальной потребностью);
- коммуникативная (документ выступает в качестве средства общения между отдельными элементами общественной структуры, в частности между учреждениями);
- культурная (документ — средство закрепления и передачи культурных традиций, этапов развития цивилизации).

*Специальные функции документа:*

- управленческая (документ является инструментом управления; этой функцией наделены так называемые управленческие документы, например, организационно-распорядительные);

- правовая (документ — средство закрепления и изменения правовых норм и правоотношений в обществе, например, законодательные акты);

- функция исторического источника (документ выступает в качестве источника исторических сведений о развитии общества).

Указанные функции имеют интернациональный характер и определяют общие для разных языковых структур требования к документу. Юридическая сила документа обеспечивается комплексом реквизитов — обязательных элементов оформления документа. К ним относятся: наименование автора, адресата, подпись, дата, номер документа, печать и т.д. Совокупность реквизитов и схема их расположения на документе составляют формуляр документа. Формуляр регламентирован стандартами, принятыми в той или иной стране. Например, если письмо адресовано зарубежным партнерам, наименование организации-адресата в документах на иностранном языке не переводится, печатается на бланке латинским шрифтом. В России требования к оформлению организационно-распорядительной документации зафиксированы государственным стандартом.

## **5.2. Типы официальных документов. Структура и содержание служебных документов. Требования к составлению служебных документов различных типов**

---

Вся деятельность организации, предприятия, фирмы так или иначе связана с оформлением разного рода документов. Документация разнообразна по выполняемым ею функциям, по назначению, по содержанию, по степени доступности содержащейся в ней информации. Можно выделить также ряд факторов, позволяющих распределить все документы по отдельным типам и видам.

По фактору адресации документы подразделяют на внутреннюю и внешнюю переписку. Внутренняя деловая переписка ведется между должностными лицами, состоящими в отношениях должностного соподчинения, и подразделениями одной организации. Документацию этого типа называют служебной. Внешняя деловая переписка ведется

между разными организациями, учреждениями, должностными лицами, состоящими в подчинении по отношению друг к другу. Документацию этого типа называют официальной.

По содержанию и по назначению выделяют распорядительные, отчетные, справочные и другие виды документов.

По фактору доступности информации, содержащейся в документе, они могут быть открытого пользования (доступа), ограниченного доступа, конфиденциального характера, документы для внутреннего пользования.

**Заявление** — внутренний служебный документ, предназначенный для доведения до сведения должностного лица (как правило, вышестоящего) информации узкой направленности. В абсолютном большинстве случаев заявление пишется от имени одного лица. Но может быть и коллективное заявление, когда проблема, поднимаемая в документе, затрагивает интересы сразу нескольких человек или всего коллектива. Заявление всегда пишется по конкретному поводу и посвящено, как правило, одному вопросу. Оно пишется на имя одного лица, в компетенции которого находится поднимаемый вопрос. Основные элементы заявления:

- адресат — наименование должности, фамилия, инициалы лица, которому адресовано заявление — в форме дательного падежа; если адресатом является организация, то ее название употребляется в форме винительного падежа;

- адресант (автор документа) — наименование должности адресанта, фамилия, инициалы — в форме родительного падежа без предлога или с предлогом от; если заявление пишется от частного лица в организацию, то указывается еще и адрес автора документа;

- наименование документа — слово «заявление», после которого ставится точка, если нет предлога от;

- текст заявления; дата; подпись;

Наименование адресата и адресанта располагается вверху с отступом в треть листа. Текст размещается по всей ширине листа, на один интервал ниже слова «заявление» с отступом первой строки. После основного текста с красной строки дается указание о наличии приложения (если таковое имеется). Дата указывается слева, подпись ставится справа.

Декану ГФ УлГТУ Волкову М. М.  
студентки группы ИДР-11 Мироновой М. В.

Заявление

Прошу освободить меня от занятий с 11.09.2016 по 15.09.2016 в связи с поездкой домой по семейным обстоятельствам. Письмо от родителей прилагаю.

Приложение: письмо от родителей на «2» листах

Дата

Подпись.

В дирекцию Государственной библиотеки РФ студентки 1 курса специальности «Издательское дело и редактирование» Ульяновского государственного технического университета Тихоновой Т. Б. проживающей по адресу: г. Ульяновск, ул. Гончарова, д. 5, к. 7.

Заявление

Прошу разрешить мне работу в читальном зале библиотеки для подготовки дипломного проекта.

10.01.2016. Подпись.

---

### 5.3. Новые тенденции в практике русского делового письма

---

1990-е гг. стали периодом значительных изменений в стране. Изменения коснулись всех сторон жизни, в том числе сферы делового общения. Появились новые виды документов, новые термины. Более свободными с точки зрения используемой лексики, экспрессивных средств языка стал стиль деловых писем, больше значения придается убеждающей силе делового послания. Так, новые условия, обстоятельства жизни заставляют каждого, кто ищет работу (или новое ме-



сто работы), осваивать приемы саморекламы, составляя письма-рекомендации, или резюме. Слово «резюме» пришло в русский язык из французского и употребляется в значениях: краткое изложение сути написанного, сказанного, прочитанного; краткий вывод, итог чего-либо.

В последнее время термин «резюме» стал употребляться в значении «краткое письменное изложение биографических данных, характеризующих образовательную подготовку, профессиональную деятельность и личные качества человека, претендующего на ту или иную работу, должность». Это значение пришло из американского варианта английского языка и все более закрепляется за словом «резюме» (распространены словосочетания: конкурс резюме, разослать резюме, подготовить резюме на английском и русском языках и т.д.). Грамотно составленное резюме всегда оказывает благоприятное воздействие на менеджера по персоналу. Поэтому оно должно быть максимально полным, но при этом не перегружено ненужной информацией. Резюме в чем-то сходно со служебной анкетой, но в отличие от заполнения граф анкеты написание резюме является творческим процессом. Именно поэтому не существует единого стандарта или жестких форм для его написания, но требования к нему определены. Главная задача при составлении резюме — как можно более выигрышно (и в то же время предельно объективно) представить себя и свою рабочую биографию. Важно уметь выделить из персональной информации ту, которая непосредственно относится к выбранной работе. Рекомендуется не указывать все места работы, а просто подытожить общий стаж работы в сопоставимых должностях (например, «работал корреспондентом, помощником редактора отдела писем и т.п.»).

*Типовое резюме* включает:

- персональные данные соискателя (ФИО, дата и место рождения, семейное положение);
- адреса и телефоны соискателя с указанием времени для контактов;
- наименование вакансии, на которую претендует автор;
- основной текст, в котором содержится перечень мест работы или учебы в обратном хронологическом порядке (т.е. начиная с самого последнего), с указанием официального наименования организа-

ций, периода времени пребывания в них, наименования занимаемой должности (учебной специальности). Обязательна информация об опыте работы (если опыт есть) и должностных обязанностях;

- дополнительные сведения (опыт внештатной работы, общественная деятельность, профессиональная подготовка, тренинги, курсы), с указанием даты и названия;

- прочие сведения (сопутствующие знания и навыки: знание иностранных языков, заграничные поездки, владение компьютером, вождение автомобиля);

- отличия и награды (раздел не является обязательным);

- интересы, склонности, имеющие отношения к предполагаемой профессиональной деятельности (содержание на усмотрение соискателя);

- личные качества (важные качества: трудолюбие, коммуникабельность, стрессоустойчивость); хобби, интересы;

- дата написания резюме;

- подпись соискателя.

При написании резюме необходимо учитывать: слово «резюме» обычно не употребляется в качестве заголовка (хотя это и не воспрещается). Вместо заголовка указываются ФИО, дата и место рождения претендента. Фамилию, имя и отчество рекомендуется печатать заглавными буквами, чтобы легко было прочитать. ФИО размещаются посередине верхней строки листа. Ниже, у левой границы, — домашний адрес, номер телефона, почтовый адрес в Интернете. У правой границы листа — адрес организации (учебного заведения), в которой претендент в данный момент работает (учится) и служебный телефон. Можно указать время, удобное для связи. Наименование вакансии должно в точности совпадать с приведенным в источнике (объявлении). Размещается через интервал ниже персональных данных о соискателе. Например, программист — разработчик базового программного обеспечения. Основной текст размещается ниже наименования вакансии. Сведения об образовании, о работе могут быть представлены в виде перечня или таблицы. При наличии письменных рекомендаций они могут быть приложены к резюме. В другом варианте можно написать: «Рекомендации имеются и при необходимости могут быть представлены». В последнее время выделяют еще один классификационный признак деловой документации — форма от-

правления документа. Наряду с традиционной почтовой пересылкой существует широкий набор технических средств, относящихся к классу средств, так называемой документальной электронной связи. Этот тип электросвязи предназначен для передачи сообщений, представленных в форме документов. Можно выделить две большие группы таких средств, отличающихся используемыми методами передачи сообщений: с факсимильными и кодовыми методами передачи.

*Факсимильный метод передачи сообщений* предполагает непосредственную передачу изображения документа с помощью специальных аппаратов — телефаксов, или просто факсов.

При передаче *кодовым методом* производится посимвольное кодирование сообщений — как текстов, вводимых в персональный компьютер непосредственно с клавиатуры, так и графических файлов, т.е. соответствующим образом закодированных изображений. В настоящее время невозможно представить себе ни одного серьезного руководителя предприятия или организации, который мог бы обойтись в своей работе без электронной почты.

*Электронная почта и телефакс* используются, как правило, для решения оперативных вопросов, в то время как письма, имеющие большое юридическое значение (договоры, предложения), высылаются обычным почтовым отправлением. Электронная почта — эффективное средство, с помощью которого сотни тысяч владельцев персональных компьютеров обмениваются информационными сообщениями. В современном мире большинство фирм предпочитают пользоваться услугами электронной почты, принимая во внимание ее преимущества по сравнению с традиционными видами почты. Отправленное письмо может оказаться на другой стороне земного шара через минуты. Для деловой электронной переписки с партнерами и клиентами действуют жесткие правила этикета.

Официальные и деловые письма пишутся на бланках фирмы, которые должны быть в вашем компьютере в электронном виде. На таком бланке есть логотип, адрес и телефоны вашей организации. При этом используются те же строгая структура и стиль письма, как если бы писали его на бумаге. Если вместе с письмом отправляется информация в приложении, требуется указать, на скольких страницах уместились эти файлы. Если это графика, рисунки или фотографии, следует также указать их расширение, формат, количество. В офици-

альных электронных письмах не допускаются опечатки, использование различных шрифтов, графических изысков, выражение эмоций, а также смещения кириллицы и латинского шрифта. Недопустимо посылать документы в приложении, оставляя при этом пустым само место для письма. Любые высылаемые по электронной почте файлы необходимо сопровождать приветствием и некоторым комментарием.

*При получении письма необходимо сразу же дать короткое уведомление о его получении.* Более детальный ответ можно выслать позже. Посылая кому-либо текстовые или графические файлы, нужно заранее удостовериться в том, что они не содержат вирусов. Многие правила этикета для электронной почты сходны с принятыми в обществе нормами классической почты. Имеющиеся отличия или дополнения обусловлены спецификой данного способа передачи информации и связаны с использованием технических возможностей Интернета. Факсимильная связь служит для передачи по телефонным каналам непосредственных изображений: писем, фотографий, чертежей, рисунков. Передача сообщения осуществляется обычным набором номера телефакса вызываемого абонента. Адресат получает копию передаваемого документа с сохранением всех деталей изображения. Удобно пользоваться факсимильной связью для оперативного оформления контрактов, протоколов и другой документации, требующей отображения подписи и печати партнера. Обычно сообщение, переданное по телефаксу, оформляется в виде делового письма, которое содержит все необходимые реквизиты. При отправлении сообщения по факсу главным требованием является краткость. Наилучший вариант — сообщение, занимающее одну страницу. Как и электронная почта, телефакс — удобный способ общения. Огромное преимущество его заключается в том, что передача информации осуществляется практически мгновенно, недостаток — качество копии хуже оригинала. Поэтому несрочные деловые письма лучше отправлять по почте.

Формирование официально-деловой письменной речи во всех языковых культурах обусловлено развитием государственности, связано с необходимостью документально закреплять правовые отношения юридических и частных лиц.

*Деловое письмо* служит инструментом делового общения, языковым средством фиксации (документирования) управленческой, деловой и служебной информации.

## Глава 6. ДЕЛОВАЯ РИТОРИКА

### 6.1. Риторика и деловая риторика

---

В традиционном понимании риторика (в переводе с греческого — ораторское искусство) — это филологическая дисциплина, объектом которой является теория красноречия, ораторское искусство, способы построения выразительной речи во всех областях речевой деятельности, в разных жанрах письменной и устной речи.

Термин «риторика» имеет русский синоним «красноречие». На протяжении 2500 лет существования риторики определения ее видоизменялись, причем в разное время на первый план выдвигались разные стороны этой науки. Во времена греческой античности (V—I вв. до н.э.) одной из ведущих была формула «Риторика — искусство убеждать», а в теории римского красноречия — «Искусство говорить хорошо». В Средние века (XVII — начало XVIII вв.) европейские риторические идеи проникли в Россию. Временем расцвета русской риторики считают первую половину XIX в.

*Характерной особенностью русской риторики*, отличавшей ее от всех других риторик, было деление риторики на общую и частную.

*Общая* риторика рассматривала общие законы речи, а частная описывала деловую, научную, ораторскую прозу. Во второй половине XIX в. начинается постепенный упадок риторики как науки о прозе (деловой, научной, ораторской). Центром внимания филологической школы становится изучение художественной и поэтической форм речи. Научный и общественный интерес к риторике в России возродился в 70-х гг. XX века. С одной стороны, он был вызван развитием семиотических наук, связанных с усилением информационных процессов и распространением информационных систем, появлением новых языковедческих дисциплин (лингвистики текста, прагматики и др.). Это привело к становлению как в России, так и в других странах риторики нового типа, так называемой **неориторики**, или **общей риторики**. С другой стороны, возрождение риторики было связано с необходимостью повышения эффективности устной агитации и пропаганды, особенно лекционной. Развитие риторической теории в наши дни происходит на стыке целого ряда наук: философии, логики, психологии, языкознания, теории речевой деятельности, теории мас-

---

совой коммуникации, социологии. К настоящему времени в неориторике от прежних риторических сочинений, в основном сохранились два аспекта научного поиска:

1) организация языкового материала, ориентированная на современные проблемы аргументации;

2) второй аспект связан с развитием орнаментального раздела риторики (искусством украшения речи).

В последние года велика общественная потребность в практическом овладении ораторским искусством самыми разными людьми вследствие возникновения новых социально-политических движений и общественных объединений, повышения социальной активности граждан, вследствие развития предпринимательской деятельности.

Есть мнение, что невозможно сохранить за риторикой все те области и проблемы, которыми она занималась все время своего существования, без нарушения представлений о единстве риторики как научной дисциплины. Вместе с тем неразумно отказываться от традиционных представлений о том, чем должна заниматься риторика. Поэтому предлагается понятие «риторика» рассматривать в двух смыслах: в узком понимании предмет риторики — это ораторское искусство; в широком — объектом риторики могут быть любые разновидности речевой коммуникации, рассмотренные с точки зрения осуществления некоторого (для каждого жанра своего) заранее выбранного воздействия на получателя сообщения. В этом случае **риторика** определяется как наука об условиях и формах эффективной коммуникации. В современных работах риторика рассматривается как комплексная дисциплина, включающая в себя логический, лингвистический, психологический, художественный и другие аспекты языкового общения. *Предметом современной риторики* стали не только ораторская (публичная) речь, но и различные виды диалога, дискуссия, дебаты, беседы, переговоры и другие виды речевой коммуникации.

Деловая риторика определяется как наука об убедительной и эффективной речи в различных ситуациях делового общения. Тот, кто обладает риторическими навыками и умениями, чувствует себя уверенно в процессе бытового, социального, делового и профессионального общения. Ему легче установить контакт и найти взаимопонимание со знакомыми и незнакомыми людьми, с подчиненными и руко-

водителями, с деловыми партнерами. Обучение рациональному речевому поведению в различных ситуациях делового общения — цель деловой риторики как учебной дисциплины. Под **рациональностью речевого поведения** понимается продуктивность речевого действия, соответствие используемых речевых средств и приемов целям и ситуации общения.

Деловое красноречие завоевало соответствующее место в классификации видов риторики совсем недавно. Известно, что значительную часть рабочего времени современного менеджера любого ранга занимают деловые разговоры (по данным исследований — до 40% рабочего времени). Такие большие затраты времени на словесное деловое общение часто объясняются тем, что говорящие иногда не умеют, не могут кратко, точно, однозначно, адресно выражать свои мысли, а слушающие не подготовлены к полному и быстрому восприятию речи.

Как показывает практика, на руководящие посты всех уровней приходят сейчас молодые руководители. Психологическая адаптация молодого руководителя занимает гораздо больше времени, чем становление его как специалиста. В этот период неоправданно часто возникают конфликты руководителя с коллективом, менеджерами своего уровня и вышестоящего уровня. Значительная часть конфликтных ситуаций возникает из-за неэтичного поведения, в частности из-за неумения руководителя правильно применять различные виды речевого воздействия. Неверно подобранные формы и виды речевого воздействия, невыразительность речи, неточно выражающие мысль слова могут привести к взаимному непониманию участников делового общения, конфликтам, антипатии и т.п., что влияет на результативность труда, приводит к ослаблению и разрушению творческого начала в рабочей группе.

---

## 6.2. Риторические правила и умения

---

Перед всяким человеком, готовящимся выступить публично, встает целый ряд вопросов. Прежде всего, три общих, связанных с целью речи: Для кого говорю? Что хочу сказать? Зачем хочу это сказать? А также четыре частных вопроса, отражающих внешнюю, «техническую», сторону речи: Как сказать правильно? Как сказать понятно? Как

сказать интересно? Как сказать убедительно? Подготовка к выступлению начинается с подбора материала. Если предстоящее выступление строится не только на основе личного опыта, то необходимо:

- использовать материалы не одного, а многих источников;
- прочитать не одну, а несколько журнальных статей, собрать информацию не из одной книги;
- изложить точки зрения разных авторов на проблему (проблемы), которой посвящено выступление, сопоставить их;
- найти и включить в выступление факты, цифры, статистические данные, подтверждающие выводы.

Основные части выступления:

- вступление;
- основная часть: изложение, доказательство, опровержение;
- заключение.

Главная задача *вступления* — расположить слушателей к себе, настроить их на восприятие речи. Основные приемы, используемые здесь: обращение, апелляция к интересам аудитории, к известным событиям, к речи предыдущего оратора, к известным источникам информации или авторитетам, а также вопросы к аудитории, юмористические замечания и др.

Требования к вступлению:

- оно должно быть предметом особого внимания выступающего;
- следует избегать как банального, так и излишне экстравагантного вступления;
- необходимо стремиться к максимальной лаконичности вводной части речи;
- стиль изложения должен быть доступным.

Опытные ораторы готовят вступление в последнюю очередь, когда вся речь уже написана.

*Основная часть*, т.е. развертывание темы, обычно включает в себя следующие элементы: изложение, доказательство (аргументация), опровержение. Здесь реализуются главные целевые установки выступающего: сообщение какой-либо информации, изложение своей точки зрения, доказательство ее (если необходимо — опровержение точки зрения оппонента), убеждение аудитории и побуждение ее к конкретным действиям. Основные требования риторики здесь таковы:



- как можно раньше и точнее сформулировать тезис — главную мысль всего выступления (Часто тезис формулируется во введении, завершая его и одновременно открывая основную часть выступления. Тезис должен оставаться неизменным в процессе всего доказательства);

- приводить лишь те факты, которые имеют непосредственное отношение к теме;

- при выборе аргументов заботиться не столько об их количестве, сколько о качестве;

- аргументы должны быть истинными и достаточными для доказательства тезиса; их истинность должна быть доказана независимо от тезиса;

- не подменять аргументы своим мнением;

- избегать нисходящего порядка расположения аргументов, т.е. от сильного к слабому, придерживаться так называемого «гомерова порядка» (В классических риториках наилучшим считается такой порядок расположения доказательств: сначала сильные аргументы, затем масса доказательств средней силы, в конце — один наиболее сильный аргумент. Такой порядок и получил название «гомерова порядка».).

*Заключение* предназначено для того, чтобы закрепить впечатления от сказанного и способствовать лучшему усвоению главной мысли. Для этого необходимо иметь в виду следующее:

- заключение важнее начала; оно должно подытожить аргументацию и одновременно нести сильный эмоциональный заряд, склоняя слушателей к определенному убеждению и конкретному действию;

- итог выступления должен логически вытекать из всего сказанного, но при этом быть неожиданным, ярким;

- не следует заканчивать выступление на отрицательных эмоциях, последние фразы должны обеспечить положительный эмоциональный фон.

---

### 6.3. Этика ораторского выступления

---

**Риторическая этика** — это совокупность этических норм и правил речевого поведения в различных ситуациях общения. Риторическая этика базируется на общечеловеческих этических ценностях, на национальных этических нормах, а также на индивидуальных этических ценностях.

Риторическая этика включает в себя два компонента: мировоззренческий и этикетный.

*Мировоззренческая* часть риторической этики связана с общим пониманием предназначения общения, предполагающего опору на общечеловеческие ценности. Вся речевая деятельность человека должна быть подчинена высоким мировоззренческим принципам, а основной целевой установкой создателя речевого произведения должны быть *истина и благо*. Такой подход к организации общения отражен еще в классических трудах по риторике. Так, в «Риторике» Аристотеля дается более двадцати понятий из области этики: благо, добродетель, дружба, справедливость и др. Этикетная часть риторической этики подразумевает знание и применение в речевой практике правил речевого поведения в ситуациях установления, поддержания и выхода из контакта в соответствии с ситуацией общения, а также статусом и ролью участников общения.

*Коммуникативный* контакт дает возможность оказывать влияние на слушателей и помогает достичь необходимого эффекта, так как целью любого выступления является не только передача какого-либо содержания, но и побуждение слушающих к некоторым решениям, воздействие на их волю и чувства, убеждение, призыв к определенным действиям. Отношение выступающего к слушателям должно быть абсолютно доброжелательным и профессиональным. *Доброжелательность* предполагает невозможность таких форм речевого поведения, как агрессивность в ее различных проявлениях (упреки, угрозы, оскорбления) и демагогия. *Профессиональное* отношение к аудитории предполагает умение работать с любой аудиторией: и с той, которая настроена доброжелательно, и с той, которая настроена агрессивно. Тот, кто обладает риторическими навыками и умениями, чувствует себя уверенно в процессе бытового, социального, делового и профессионального общения. Ему намного легче установить контакт и найти взаимопонимание с родными и друзьями, со знакомыми и незнакомыми людьми, с подчиненными и с руководителями, с деловыми партнерами. Это очень важно для достижения успеха в любом деле.

## Глава 7. КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

### 7.1. Классификация конфликтов

---

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Человек не может избежать их. Поэтому необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении. Что такое конфликт? В психологии **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».

Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения. В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

**Внутриличностный конфликт.** Этот тип конфликта может принимать различные формы, наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе. Так, например, внутриличностный конфликт между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя.

**Межличностный конфликт.** Это наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, за время использования оборудования или за одобрение проекта. Каждый из участников конфликта считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководству. Межличностный конфликт может также появляться и как столкновение личностей. Люди с различными

---

чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне (например, между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии; между сотрудниками).

**Конфликт между личностью и группой.** Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы. 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 компетентности специалистов, из-за неприятия нравственного облика руководителя и специалистов.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых успешных организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта — конфликт между профсоюзом и администрацией.

По направленности конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные и смешанные. К *горизонтальным* относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К *вертикальным* конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. Самыми распространенными являются вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70—80% от всех остальных. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. Они наиболее нежелательны 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.

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

Для *конструктивных* конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны жизнедеятельности организации и ее членов, и разрешение этих разногласий помогает вывести организационную структуру и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития. Конструктивный характер конфликт будет иметь только в том случае, если оппоненты не выйдут за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов.

*Деструктивный* конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

По характеру причин конфликты делятся на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными.

В целом, конфликт вызывается тремя группами причин, которые обусловлены:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений (то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т.д.);
- личностным своеобразием членов группы (например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью).

---

## 7.2. Стадии и структура конфликта

---

Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом 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;
- послеконфликтная ситуация, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).

Каждый конфликт имеет и определенную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент структуры конфликта — *цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. В конфликте присутствуют оппоненты, конкретные лица. В любом конфликте важно отличать повод столкновения от подлинных причин, часто скрываемых. Важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением или угрозами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

---

### 7.3. Стратегия поведения в конфликтной ситуации

---

Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Основные, наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации были разработаны психологами К. У. Томасом и Р. Х. Килменном. Согласно их исследованиям, существует *пять основных стилей поведения* в ситуации конфликта:

- приспособление;

- компромисс;
- сотрудничество;
- игнорирование;
- конкуренция.

Стиль поведения в конкретном конфликте, по их мнению, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить интересы собственные, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение является наилучшим;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- вы должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких, личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника. Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль поведения самый трудный, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения — выработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такое поведение требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль поведения неэффективным.

**Стиль сотрудничества** для разрешения конфликта будет приемлем в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссов;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

**Стиль компромисса** заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. 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 хотят одного и того же, но знают одновременно, что это невыполнимо. 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 прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться». Такой подход к разрешению конфликта возможен в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

**Стиль уклонения** реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на решение данной проблемы. Этот стиль поведения рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает



большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения применим в таких ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несуществен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на это силы;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- попытка решить проблему сразу же опасна, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

**Стиль приспособления** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания ситуации. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления уместен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнее восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- вы осознаете, что правда на вашей стороне;
- вы чувствуете, что у вас мало шансов победить и вы не обладаете достаточной властью.

Однако ни один из рассмотренных стилей поведения в конфликтной ситуации не может быть выделен как самый лучший. Желательно научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно.

Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода к проблеме разрешения конфликта являются опыт, желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

## **Глава 8. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА**

### **8.1. Профессиональная этика**

---

Возникновение первых профессионально-этических кодексов относится к периоду ремесленного разделения труда (XI—XII вв.). Ряд профессий, имеющих жизненно-важное значение для всех членов общества, возникли в глубокой древности, и поэтому, такие профессионально-этические кодексы, как «клятва Гиппократата», нравственные установления жрецов, исполнявших судебные функции, были известны гораздо раньше. Появление профессиональной этики во времени предшествовало созданию научных этических учений, теорий о ней. Повседневный опыт, необходимость в регулировании взаимоотношений людей той или иной профессии приводили к созданию и оформлению определенных требований профессиональной этики.

**Профессиональная этика** — это совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу. Подлинный профессионализм опирается на такие моральные нормы, как долг, честность, требовательность к себе и своим коллегам, ответственность за результаты своего труда. Профессиональная этика регулирует также нравственные отношения людей в трудовой сфере. Для каждой профессии какое-то особое значение приобретают те или иные профессиональные моральные нормы.

**Профессиональные моральные нормы** — это правила, образцы, порядок внутренней саморегуляции личности на основе этических идеалов. К видам профессиональной этики относятся: врачебная этика, педагогическая этика, этика ученого, актера, художника, предпринимателя, издателя, редактора и т.д.

Каждый вид профессиональной этики определяется своеобразием профессиональной деятельности, имеет свои специфические требования в области морали. Так, например, этика ученого предполагает в первую очередь такие моральные качества, как научная добросовестность, личная честность и патриотизм. Судебная этика требует честности, справедливости, откровенности, гуманизма (даже к подсудимому при его виновности), верности закону.

Руководителю, наряду с функциональной грамотностью, доведенной до уровня профессионального мастерства, нужны высокие моральные качества, терпение и выдержка, уважительность и доброжелательность.

Стиль руководства должен складываться из разнообразных, порой даже противоречивых форм и методов воздействия на людей, как будто бы исключающих друг друга: твердость и покладистость, единоначалие и широкая коллегиальность, умение требовать от подчиненных и выполнять их требования, контролировать и доверять, быть официальным и в то же время по-товарищески близким с людьми, убеждать и внушать, улыбаться и сердиться. Качества, которыми должен обладать лидер:

**Знание.** Без него не спланировать маршрут, который приведет к цели. Именно знание дает руководителю необходимую уверенность в правильности намеченных целей.

**Наличие воображения.** Руководитель должен четко представлять себе конечный результат своей деятельности. Отбирая лучшее из

своего опыта, он создает планируемое в воображении. Возможно, реальность будет иметь с воображаемым мало общего, но по крайней мере вначале руководитель должен знать, чего хочет.

**Умение руководить другими.** Часто человек является мастером своего дела: он легко выполняет то, что недоступно другим. Но когда он выходит за пределы собственных способностей и организует работу других, личное мастерство отходит на второй план. Наиболее важным становится умение руководить так, чтобы каждый подчиненный получил задание, соответствующее его способностям, в любой момент знал, что ему надлежит сделать. У такого руководителя всегда порядок и в фирме, и в своем кабинете. Он зря не расходует ни денег, ни усилий.

Руководитель должен иметь свой стиль, то есть в известной мере обладать артистичностью. Хорошо организовать дело — это распределить усилия так, чтобы никто не перерабатывал и никто не бездельничал. Организация бурлит, а в ее центре — зона спокойствия, где работает самый умелый из всех, работает безо всякого раздражения и паники.

**Решительность.** Это качество состоит из понимания того, что выполнить поставленную задачу коллективу под силу; из веры в успех дела. Решительность необходима во время принятия решения. После принятия решения дело сводится к тому, чтобы действия руководителя основывались на здравом смысле. Если решена и эта проблема лидеру надо научиться пользоваться своей властью, сделать ее убедительной и приемлемой для сотрудников.

**Беспоощадность.** Это качество нынешним поколением не всегда принимается с готовностью. Опыт показывает, что настоящий лидер не должен знать жалости к разгильдяям, бездельникам и тем, кто не болеет за дело. В противном случае все бремя забот ляжет на плечи усердных тружеников. В фирме, где служат не приносящие пользу люди, остальные быстро теряют чувство локтя.

**Привлекательность.** Руководитель должен быть притягательной фигурой. Магнетизм зависит от умения держаться, деликатно говорить с подчиненными, от высоких моральных и профессиональных качеств, а также от частоты появления на публике.

## 8.2. Этика личности и корпоративная этика

---

В современном деловом мире существует огромное количество этических кодексов. Подобные кодексы четче всего сформулированы в мировых религиях, например «десять заповедей» христианства. Существуют профессиональные (например, «клятва Гиппократа» у врачей) и сословные кодексы (например, устав купеческой гильдии). Средние века — эпоха расцвета цеховой, корпоративной этики. Профессиональный этический кодекс в то время — это система формальных и неформальных правил, которые профессиональные объединения предписывали ремесленникам этого цеха. Нормы их поведения определялись своеобразными «профсоюзными» уставами, главными целями которых были, во-первых, сохранить с помощью традиций целостность союза, во-вторых, удержать на высоте стандарт качества продукции, в-третьих, регламентировать поведение ремесленников вне производства, особенно в отношениях с другими сословиями и профессиями. На протяжении веков корпоративная этика ассоциировалась только лишь со средневековыми цеховыми организациями. Но в 1960—1970-е гг. в США ее стали применять, определяя позиции промышленной корпорации с точки зрения ценностных стандартов, принятых в обществе в целом. **Корпоративная этика** стала рассматриваться в более широком контексте, ключевым понятием ее была названа *«социальная ответственность»*.

К настоящему времени работа в области корпоративной этики стала неотъемлемым элементом менеджмента в экономически развитых странах. Эта работа преследует две взаимосвязанные цели: во-первых, обеспечение соответствия стандартам поведения компании. За этим стоит тот факт, что в компании работают люди с разной этической культурой и им нужны объединяющие установки. Во-вторых, реализация все более широко распространяющегося мнения, что сильная корпоративная культура и этика являются жизненно важным стратегическим ключом к выживанию и получению необходимой прибыли в эпоху высочайшей конкуренции.

Говоря о морально-этических проблемах, возникающих в процессе экономической деятельности корпораций, можно выделить несколько крупных областей, где эти проблемы возникают: это отношение к природе, к качеству продукции, к власти, к персоналу (рабочим и сотруд-

никам), к социальным проблемам, к глобальным проблемам, к своим партнерам по деловому общению. Исследования этических кодексов 116 ведущих корпораций США показывает, что первые три позиции (по объему текста и по вниманию, уделяемому проблеме) в кодексах заняли отношения: а) с правительством (чиновниками и законами); б) с партнерами; в) внутри организации между сотрудниками.

Очень часто предприниматель должен принимать решение исходя из того, что подсказывает здравый смысл и совесть. Без опоры на совесть, моральные принципы и ценности он обрекает себя на личный крах, экономику — на гибель, а общество — на разруху.

Стремясь возродить и приумножить былую славу российского предпринимательства в России и в мире, желая оставить в памяти будущих поколений благородный образ российского предпринимательства эпохи его постсоветского возрождения, российские предприниматели стремятся к утверждению следующих принципов ведения дел, основанных на историческом опыте России и современной практике международного делового сообщества.

#### 1. Принципы личности

1. Честь и достоинство человека, свобода принятия решения — превыше всего. Право на них дается и обеспечивается выполнением принятых обязательств перед собой и людьми.

2. Уважение к другим участникам дела — основа отношений с ними и самоуважения.

3. За все хорошее нам воздастся. Не плоди зла, множь добро.

#### II. Принципы профессионала

4. Показатель делового успеха — прибыль. Гарантии прибыли — хорошее качество товара и услуг, владение современной техникой делового общения, репутация надежного, компетентного и порядочного партнера.

5. Лучшая основа делового взаимодействия — взаимное доверие; самый надежный партнер — тот, который тоже выигрывает от сделки. Будь таким, каким ты хочешь видеть лучшего своего партнера.

6. Конкуренция двигает дело, ориентация на сотрудничество — укрепляет его, стремление раздавить конкурента — уничтожает.

#### III. Принцип гражданина России

7. Не нравятся власть и закон — меняй, пока не заменил — подчиняйся и соблюдай.

8. Своевременно делись своим благами с теми, кому повезло в жизни меньше, чем тебе. Установи социальную справедливость до того, как тебя принудят это сделать другие.

9. Бери на себя ответственность за судьбу России, ее процветание и достойное место в мире.

IV. Принципы гражданина Земли

10. Ничего лучше, чем Земля и природа, мы не создадим, а бездумно уничтожить — можем.

11. Преступность и коррупция процветают во всем мире за счет страха перед ними, но сами боятся союза нормальных, ответственных, влиятельных и порядочных людей. Мы — эти люди.

12. Представители других культур, верований и стран, в том числе предприниматели, не хуже и не лучше нас, они просто другие. Будем учиться у них, не стремясь поучать. Многие проблемы у нас общие.

---

### 8.3. Деловое общение в рабочей группе

---

Рабочая группа (коллектив) в своем внешнем выражении — это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи.

В рабочей группе объединены два компонента — материальный и духовный. **Материальный компонент** — это конкретные люди, *духовный* — ее идеология и психология. Важная качественная характеристика рабочей группы — ее профессиональная зрелость, которая характеризуется прочными связями между ее членами, возникающая на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений. В случае профессиональной зрелости рабочей группы в ней быстро устраняются личные разногласия, дисциплина носит сознательный характер, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Эффективной работе коллектива препятствуют:

- непригодность руководителя — его неспособность по своим личным качествам сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы;
- неквалифицированные сотрудники;

- неконструктивный климат, который характеризуется отсутствием преданности задачам команды, взаимной поддержки;
- нечеткость целей;
- недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководителя и членов коллектива к компромиссу;
- низкие результаты работы (подразумевается, что коллектив не должен самоуспокаиваться на достигнутом, должен проявить упорство в достижении значимых целей, что способствует высокой самооценке членов рабочей группы, росту личного профессионализма);
- нехватка открытости и наличие конфронтации. Необходима свобода критики, возможность обсуждения сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий без ложного страха быть неправильно понятым, нарушить деловой этикет, вызвать конфликт. Однако на практике выполнить это нелегко: требуется особая подготовка персонала и руководителей.

Позитивное соперничество продуктивно, но есть реальная опасность перерастания его в конфликт. Основой успеха любой современной коллективной деятельности могут стать отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации.

## **Глава 9. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА И ПРОТОКОЛА**

### **9.1. История этикета**

---

Значительная часть правил этикета пришла из прошлого, и даже из древнего мира. Бесполезные и незначительные правила забывались по мере исторического развития, сохранялись для потомков лишь наиболее рациональные из них, проверенные временем.

Англию и Францию обычно называют «классическими странами этикета». Однако родиной этикета назвать их никак нельзя. Грубость нравов, невежество, поклонение грубой силе и т.п. в XV веке господствуют в обеих странах. О Германии и прочих странах тогдашней Европы можно вообще не говорить, одна лишь Италия того времени составляет исключение.



Облагораживание нравов итальянского общества начинается уже в XIV веке. Человек переходил от феодальных нравов к духу нового времени и этот переход начался в Италии раньше, чем в других странах. Если сравнивать Италию XV века с другими народами Европы, то сразу же бросается в глаза более высокая степень образованности, богатства, способности украшать свою жизнь. Французы в то время не признавали никаких заслуг, кроме воинских, они не только не уважали науки, но даже гнушались ими и считали всех ученых самыми ничтожными из людей.

В то время как вся остальная Европа утопала в междоусобицах, а феодальные порядки держались еще в полной силе, Италия была страной новой культуры. Эта страна и заслуживает по справедливости быть названной родиной этикета.

В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манера и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко, следил сам царь Петр I. За их нарушения строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались те правила этикета, которые отвечали требованиям и особенностям национальной культуры России. Россия как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии. А этих противоположностей было много не только в XVIII в., но их много и сейчас. Р. Киплинг говорил, что Запад есть Запад, Восток есть Восток, и не встретиться им никогда. Так, в Европе траурный цвет — черный, а в Китае — белый. Даже в границах Российской империи правила поведения различных народов значительно отличались. Конечно, общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее.

Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т.д.

Современный деловой человек должен уважать себя как личность и с уважением относиться к другим, проявляя в деловом взаимоотношении терпимость, деликатность, тактичность, доверять не только

себе, но и своим партнерам, должен быть убежден, что честь превыше прибыли. А также признавать неизбежность конкуренции, но признавать необходимость сотрудничества, ценить свободу своих коммерческих действий и свободу действий конкурентов. Уметь рисковать и брать на себя ответственность за все принимаемые решения, выполнять обещания в срок, не оправдываться, а определять конкретные сроки.

Этикет есть форма общественного контроля за соблюдение поведения каждого человека. Нарушение этикета вызывает определенные санкции. Практическое знание этикета дает возможность людям использовать уже готовые формы общепринятой вежливости для общения на различном уровне.

Основы этикета достаточно просты: культура речи, которая предполагает не только ее грамотную стилистическую правильность, но и отсутствие вульгарных слов, нецензурных выражений, слов-паразитов. Большое значение для общения людей имеет их внешний вид, одежда, умение правильно вести себя в различных местах, в различных ситуациях.

Манера разговаривать, умение поддерживать беседу имеет также немаловажное значение при обращении людей друг к другу, нужно знать то, о чем говоришь и уметь выразить свои мысли в такой форме, чтобы они не выглядели как назидание или нравоучение, умение управлять своими отрицательными эмоциями.

В этикете высоко ценится внимательность, умение выслушать говорящего, оказать услугу нуждающемуся в ней.

Каждый человек должен знать и соблюдать основные нормы этикета, понимать необходимость определенных правил и взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества.

---

## **9.2. Основные принципы делового этикета**

---

Вся система правил делового этикета построена на основе ниже приведенных принципов:

- принцип уважения;
- принцип приоритета старшего;
- принцип приоритета женщины;

- принцип эстетики;
- принцип гигиены.

Уважение включает в себя вежливость, соблюдение статусных различий, сочетание равенства (паритета) и преимущества (приоритета). Степень жесткости нормативных требований зависит от ситуации и может сильно меняться в зависимости от культурно-исторического контекста. Требования этикета могут выступать только как добровольно принимаемые каждым человеком обязанности по отношению к другим людям.

Поведение участников делового взаимодействия в значительной степени определяется соотношением их статусов. При этом более высокий статус имеет начальник по отношению к подчиненному, старший по отношению к младшему, женщина по отношению к мужчине, более опытный по отношению к новичку, группа по отношению к одному человеку. Тот, кто имеет более высокий статус, обладает приоритетом, преимуществом. Иногда статусные отношения являются противоречивыми. На практике часто приоритет старшего и приоритет женщины оказываются в конкурирующих отношениях. Это противоречие разрешается в зависимости от ситуации, разницы в статусе, установившихся отношений и личной воли старшего по должности. В более официальной обстановке и при значительной разнице в должностном положении статус начальника-мужчины безусловно выше статуса женщины-подчиненной. В менее официальной обстановке начальник может в виде любезности отдать преимущество женщине, например, пропустив ее в дверь. Таким образом, он проявит свою воспитанность и доброжелательность. Женщина не должна сама принимать решение о своем статусном преимуществе, однако не должна и отказываться от привилегий, предоставляемых ей начальником.

Выполнение норм делового этикета требует определенных усилий, самоконтроля и самоограничения, и при этом обеспечивает сочетание внеличных требований, условий и задач общества с поведением и проявлениями личности. Таким образом, **деловой этикет** является важной составляющей делового общения, обеспечивая на поведенческом уровне согласование интересов всех его участников.

В основе правил делового этикета лежат общие предпосылки и основные принципы. Первые представляют собой следующие постулаты:

— к любому человеку, с которым имеешь дело в бизнесе, следует относиться с одинаковой учтивостью и уважением;

— правила этикетного поведения одинаковы для мужчин и для женщин.

При этом сохраняются, естественно, и правила общепринятого этикета, хотя некоторые из них сейчас утратили свою обязательность, например, элементы «рыцарского» поведения. Например, оплата счетов в ресторане, распахивание дверей перед женщиной, вскакивание со стула, если входящая женщина опоздала к назначенному времени, пропускание дамы вперед при выходе из лифта — такие традиции, к сожалению, уже отходят в прошлое.

Современный деловой этикет рекомендует выходить первым тому, кто находится ближе к двери. Мужчина и женщина надевают каждый свое пальто сам, хотя если у кого-либо при этом случаются затруднения, другой обязан помочь ему. Необходимо всегда принимать знаки внимания со стороны другого человека. Женщины должны не только открывать двери сами, но и пропускать других в случае необходимости, причем вне зависимости — мужчина это или женщина. Обходительность, такт, отдача и получение, оказание взаимной помощи в случае необходимости, причем равно для лиц обоего пола — таковы основные черты делового этикета.

*Вежливый человек — тот, кто научился смотреть на себя как бы со стороны, глазами других людей.* Об этом сказал в своей статье «О хороших манерах» народный артист Н. П. Акимов: «Если бы удалось приучить людей почаще оценивать собственное поведение со стороны, видеть себя как бы сторонним взглядом — свою позу, свои движения, слышать свои слова и свои интонации — это было бы огромным достижением в нашей жизни. Потому что человек, совершающий неэтичный поступок, делается при этом некрасивым, а этого никому не хочется. Невоспитанный молодой человек, грубо отталкивающий пожилого при посадке в трамвай, не думает о том, какой у него в это время неприглядный вид. Но если он знает, что на остановке осталась провожавшая его девушка, в глазах которой он хочет быть красивым, он непременно будет вести себя изящно и даже уступит дорогу женщине» (*Акимов Н. П. О хороших манерах.* — М., 1979).

Но просто быть вежливым, доброжелательным и т.д. недостаточно. В деловом этикете общие принципы правильного поведения выражаются в следующих его основных понятиях:

- Делать все вовремя.
- Не говорить лишнего.
- Думать не только о себе, но и о других.
- Одеваться как положено.
- Говорить и писать хорошим языком.

1. Первое из таких обязательств — делать все вовремя означает необходимость прийти вовремя на работу, причем так надо делать каждый день. Если обстоятельства не позволяют в какой-либо день явиться на работу вовремя, следует позвонить в офис и предупредить своего начальника — только так в этой ситуации вы сможете сохранить свою репутацию надежного человека. Мало того, что опоздания мешают работе, они есть признак того, что на человека нельзя положиться и он скверный исполнитель. Вполне очевидно, что наличие такого отрицательного качества, как несвоевременность выполнения обязательств, влияет на служебное продвижение.

Требование все делать вовремя касается и всей иной профессиональной и служебной деятельности. Все дела должны делаться в срок. Поэтому важным является умение рассчитать необходимое для выполнения время, учитывая те возможные проблемы, которые трудно прогнозировать.

2. Не говорить лишнего. Суть этого принципа в том, что человек обязан хранить секреты своей организации. Причем речь идет о всех делах фирмы или учреждения, где он работает, — от технологических до кадровых. То же можно сказать и о тех подробностях своей личной жизни, о которых могут поведать друг другу сослуживцы.

3. Думать не только о себе, но и о других. Без этого не может быть и речи о каких-либо успехах. Не учитывать мнение и интересы покупателя, клиента или партнера — все равно, что пытаться лететь в вакууме, махая крыльями. Один из бизнесменов сказал по этому поводу: «Все неприятности происходят из-за эгоизма или заикленности на своих интересах. Например, иногда стараются навредить коллегам, чтобы заработать преимущество в конкуренции с сослуживцами или выдвинуться в рамках собственного заведения».

Всегда надо иметь в виду, что у всех есть свои интересы и во всякой точке зрения содержится частица истины, даже если вам кажется, что ваш оппонент или собеседник абсолютно не прав. Поэтому непреложным требованием делового этикета является необходимость уважать чужое мнение и стремление понять его.

4. Одеваться как положено. В этом принципе самое главное — необходимость вписаться в окружение на службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня. Помимо того, что вам надо «вписаться», ваша одежда должна быть выбрана со вкусом — соответствовать моде по фасону и цветовой гамме. То же касается обуви и прочих аксессуаров.

Если сразу после работы вам предстоит деловой ужин, то не одевайтесь в вечерний туалет, иначе люди подумают, что у вас к ним личный, а не профессиональный интерес (тем более, если вы встречаетесь с лицом противоположного пола).

5. Говорить и писать хорошим языком. Этот принцип означает, что все произносимое и написанное вами — записки, письма и т.д. — должны не только нести ясную и целенаправленную мысль, но и быть изложены хорошим языком, причем все имена собственные должны произноситься и писаться без ошибок. В случае трудностей с грамматикой и правописанием пользуйтесь словарями, учебниками и услугами более грамотных сотрудников.

Необходимо запретить самому себе использовать бранные и нецензурные выражения — даже чужие, которые вы пересказываете. Существует множество «словозаменителей», которые способны передать ваше негативное отношение к чему-либо. К тому же не исключен вариант, что слишком принципиальный начальник (особенно начальница) может вас уволить за ненормативную лексику.

Высокая культура общения предполагает развитое умение говорить и слушать, вести беседу. Вряд ли есть лучшее средство для развития ума и культуры общения, чем беседа. Это целое искусство, с помощью которого люди познают друг друга, находят взаимопонимание, убеждаются в правильности или неправильности своих представлений по самым разным вопросам.

В аспекте человеческого общения большая часть информации передается посредством жестов, позы, расположения и соблюдения дистанции между партнерами. Представление о том, как происходит коммуникация между людьми, управление этими явлениями помогут больше узнать о поступках своих партнеров, тем самым получая возможность улучшить взаимоотношения с другими людьми.

К. С. Станиславский утверждал: «Люди общаются с помощью органов своих пяти чувств, с помощью видимых и невидимых путей

общения: глазами, мимикой, голосом, движениями рук, пальцев, а также через восприятие «. (Станиславский К. С. Собр. соч. — Т. 2). Порой происходит казус: мы говорим правильные слова, но нам не доверяют. Это происходит тогда, когда наша мимика, пластика, поза, которую мы принимаем в момент общения, не соответствует тому, о чем мы говорим.

В деловой сфере социальное поведение людей регулируется с помощью многочисленных формальных и неформальных социальных норм — правовых, экономических, административных, технико-технологических, социальных норм. А также установлений, касающихся как качественных и количественных параметров выпускаемой продукции или оказываемой услуги, так и характера совместной деятельности его сотрудников и подразделений, и их взаимодействия с внешней по отношению к предприятию средой — поставщиками, потребителями, государственными структурами и обществом в целом.

Поведение каждого работника, отдельных подразделений, их руководителей и предприятия в целом регулируют и контролируют формальные и неформальные социальные нормы. К первым относятся нормы, документально закрепленные и подкрепленные санкциями. Формальные нормы внутри предприятия представлены набором регламентов управления, охватывающих все системы и уровни управления, роль внешних по отношению к предприятию формальных норм исполняют правовые, административные и технические нормы федерального, регионального и ведомственного характера. Вторые — неформальные нормы — это складывающиеся в процессе взаимодействия людей и отраженные в сознании общества (или группы, если речь идет о групповых нормах) эталоны, правила и требования поведения. Они играют важную роль в регулировании всех этих взаимодействий наряду с формальными нормами.

---

### 9.3 Особенности и значение делового этикета

---

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

— придворный этикет — строго регламентируемый 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.

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.

Вместе с тем требования этикета не являются абсолютными, их соблюдение зависит от места, времени и обстоятельств. Нормы этикета, в отличие от норм морали, являются условными, они носят характер как бы неписанного соглашения о том, что в поведении людей считать общепринятым, а что нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил взаимоотношений. Мanners 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.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту и на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях: приемах, церемониях, переговорах.

Деловой этикет представляет собой свод писаных и неписаных правил поведения, нарушение которых мешает нормальному ведению дел.

Деловой этикет занимает особое место в искусстве поведения. Если, нарушая те или иные нормы поведения, в быту и в обществе вы рискуете главным образом своей репутацией воспитанного человека, то в бизнесе такие ошибки могут стоить больших денег и карьеры.



Великий мастер и учитель в сфере деловых отношений Дейл Карнеги утверждал, что успех человека в финансовых делах на пятнадцать процентов зависит от его профессиональных знаний и на восемьдесят пять — от его умения общаться с людьми. В самом деле, любой бизнес — это скоординированные действия множества людей, и эффективность этих действий прямо зависит от их способности налаживать отношения друг с другом.

Служебный этикет — это установленный порядок поведения в офисе и в сфере делового взаимодействия. Известно, что любой сотрудник фирмы — лицо компании, и важно, чтобы это лицо было одновременно симпатичным и профессиональным, доброжелательным и непреклонным, услужливым и самостоятельным. Современный служебный этикет — это глубокое знание приличий, умение держать себя в коллективе так, чтобы заслужить всеобщее уважение и не оскорбить при этом своим поведением другого.

Деловая этика является одним из главных «орудий» формирования имиджа компании. В современном бизнесе лицу фирмы отводится немалая роль. Те организации, в которых не соблюдается служебный этикет, теряют очень многое. Там же, где деловой этикет стал нормой жизни, выше производительность труда, лучше результаты.

Предприниматели всего мира знают главный постулат бизнеса: хорошие манеры прибыльны. Гораздо приятнее работать с той фирмой, где соблюдается деловой этикет. Сложившиеся нормы ответственности являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные отношения, так как нельзя существовать, не уважая друг друга, не налагая на себя определенных ограничений.

Этикет — слово французского происхождения, означающее манеру поведения. К нему относятся правила учтивости и вежливости, принятые в обществе.

Современный этикет наследует обычаи практически всех народов с 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.

Умение вести себя должным образом, т.е. соблюдение этикета, стало ныне одним из важнейших условий и способов вырваться вперед и сохранить лидерство в бизнесе. Иными словами, **соблюдение делового этикета** — один из элементов профессиональной стратегии.

Мало просто быть вежливым и воспитанным человеком. Нужны конкретные знания тонкостей этой области человеческих взаимоотношений. А их великое множество: как и когда сказать нужное слово или промолчать, сделать соответствующий событию подарок, как составить полезный для дела круг общения, умение организовать деловую трапезу и вести себя на ней и т.д., и т.п. — и все с тем прицелом, чтобы эти контакты и поступки благоприятно отражались на делах фирмы и ваших собственных.

Правила этикета могут различаться в отдельных фирмах и отраслях производства. И необходимо знать эти особенности в каждом конкретном случае. Кроме того, глобальность экономических связей обязывает людей знать правила хорошего тона других стран. Нарушение этих правил приводит к разрыву деловых связей и оборачивается потерей рынков сбыта.

---

## 9.4. Деловой протокол

---

Для обеспечения нормальных отношений с деловыми партнерами не достаточно одних правовых норм. Очень важно еще и соблюдение определенных протокольных правил и обычаев.

Слово «протокол» означало в византийской дипломатии первую часть составленного в торжественных выражениях документа, в котором перечислялся состав участников переговоров. В настоящее время протокол представляет собой свод правил, в соответствии с которыми регулируется порядок различных церемоний, формы одежды, официальной переписки и т.д.

Любое нарушение этих правил создаст трудности для стороны, допустившей нарушение, так как она должна будет принести извинения и найти способ исправить ошибку.

Протокол, соблюдаемый при переговорах, подготовке разных договоров и соглашений, придает своей торжественностью большее значение и большее уважение к содержащимся в них особо важным положениям.

Протокол помогает создать дружественную и непринужденную обстановку на встречах, переговорах, приемах, что способствует взаимопониманию и достижению желаемых результатов.

Один из основных принципов повседневной жизни — поддержание нормальных отношений между людьми и стремление избегать конфликтов. Этот принцип еще более важен в деловых отношениях, так как речь идет о должном уважении и внимании к партнерам по бизнесу. Именно протокол способствует успешному решению больших и малых деловых вопросов.

В понятие официального протокола входит:

1. Понятие «культура общения».
2. Имидж делового человека: этикет в культуре внешности.
3. Понятие делового этикета. Основные этикетные ситуации:
  - 3.1. «Знакомство — представление».
  - 3.2. Деловые телефонные переговоры и деловая переписка.
  - 3.3. Ситуация «руководитель — подчиненный».
  - 3.4. Порядок встречи делегации, правила «рассадки» за столом переговоров, в автомобиле.
  - 3.5. Приемы и их основные формы (бизнес — ланч, большой и малый банкеты, фуршет и др.).
  - 3.6. Этикет обмена подарками и сувенирами.
4. Этикет деловых переговоров.

---

## **9.5. Этикет поведения в различных условиях обстановки**

---

Слово «этикет» — французского происхождения, и означает буквально: «ярлык», «этикетка». Словарь по этике дает такое определение этого понятия: «Этикет — это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежда)». Этикет является составной частью внешней культуры человека и общества.

В процессе своего развития общество выработало такие правила поведения, в которых нашли свое выражение определенные мораль-

---

ные нормы. Действительно, что бы человек ни делал, он всегда должен помнить, что живет не один. Каждого из нас окружают другие люди: наши близкие, товарищи по работе, друзья, да и просто люди незнакомые, с которыми сталкиваемся мимоходом. И каждый из нас должен вести себя так, чтобы окружающим было легко и приятно общаться с нами.

Если говорить о нормах поведения, то, к примеру, обычаи гостеприимства у цивилизованного человечества имеют почти восьмилетнюю историю. А вот более 200 лет назад в России впервые появилась книга, в которой были собраны основные правила поведения — «Юности честное зерцало или показание к житейскому обхождению». Чуть позднее я познакомлю вас с выдержками из этой книги.

Каждому из нас приходится сопровождать своего шефа и бывать в различных условиях обстановки, в различных ситуациях. Окружающим не должно бросаться в глаза, что ваши манеры чем-то отличаются от манер поведения, принятых в обществе, не должно быть заметно то, что Вы человек несколько иного круга. А поэтому давайте прислушаемся к тому, чего требует от нас этикет.

По служебным обязанностям вам приходится бывать на различных приемах. Есть несколько разновидностей приемов, каждая из которых имеет свою специфику, обусловленную правилами этикета. Это завтрак, обед, ужин, обед-буфет (шведский стол), фуршет, коктейль.

**Завтрак** обычно устраивают для ограниченного числа лиц и на него приглашают, как правило, одних мужчин. Наиболее приемлемое время для такого приема — от 12-15 час с продолжительностью от 1 ч до 1,5 ч. Инициатива завершения завтрака, как правило, принадлежит хозяину приема.

**Обед** устраивают для того, чтобы подчеркнуть важность события, по поводу которого его дают. Его проводят, как правило, между 19 и 21 ч продолжительностью 2 — 2,5 часа. Нередко мужчин приглашают на обед с женами.

**Ужин**, как правило, начинают в 20 ч 30 мин — 21 ч.

Сейчас наиболее распространенными являются такие виды приемов, как шведский стол, фуршет, коктейль. Их устраивают по самым различным поводам. На них обычно приглашают большое число лю-

дей. Проводят их между 17 и 21 часом без рассадки за столы. Длятся они 2—2,5 часа.

Теперь коснемся такого важного аспекта этикета как *представления и знакомства*.

Если вы желаете познакомиться с кем-либо из гостей на приеме, то не стоит это делать самому: представлять Вас должен хозяин приема или лицо, знакомое с тем человеком, с которым Вы хотели бы познакомиться.

В современном этикете существуют некоторые общие правила представления. Так, если люди равны по званию или служебному положению, то более молодого по возрасту представляют более пожилому. Одного человека представляют двум лицам или группе лиц. Мужчину всегда представляют женщине.

Правила приветствия таковы. Когда знакомят, то чаще всего проносят имена и фамилии представляемых. В ответ на приветствие здороваются и делают легкий поклон. Первым всегда приветствует младший по званию или служебному положению — старшего; более молодой — старшего по возрасту; опоздавший — ожидающего; входящий — присутствующих. Лицам равного ранга, возраста, положения обычно советуют придерживаться известного правила, согласно которому первым здоровается тот, кто более вежлив и воспитан.

Если Вы входите в помещение, где собрались приглашенные, то в зависимости от обстоятельств, здороваетесь либо с каждым из присутствующих в отдельности, либо со всеми сразу.

Если Вы опоздали и подходите к столу, за которым сидят приглашенные, то делаете общий поклон всем присутствующим и, занимая свое место, еще раз здороваетесь с соседями по столу. При этом руку обычно не подают.

На приемах, где присутствует мало приглашенных, в первую очередь приветствуют хозяйку и хозяина, затем женщин более пожилых, потом — молодых и одновременно находящихся с ними мужчин. После этого здороваются с более пожилыми и старшими по положению мужчинами, а затем — с остальными гостями.

При приветствиях большое значение имеет манера держаться: на человека смотрят прямо, с улыбкой, во всяком случае не безразлично. Здраваясь, не делают низких поклонов и сильно не сгибаются.

После представления и приветствия обмениваются, как правило, рукопожатиями. Рукопожатие не должно быть слишком сильным или,

наоборот, слишком вялым. Не забывайте, что рукопожатием Вы выражаете свое отношение к человеку. Неприлично трясти руку или пожимать ее двумя руками. Если знакомят между собой двух мужчин, то первым протягивает руку для рукопожатия тот, кому представили. Те, кто был вовлечен в разговор, не будучи представленными, друг — другу, прощаясь, обмениваться рукопожатием не обязаны. Если женщина или старший по положению или возрасту не протягивает руки для рукопожатия, то нужно сделать легкий поклон.

**Требования к одежде и правила поведения на приемах.** Первое условие — необходимо быть чисто одетым и иметь опрятный внешний вид. Появление в неглаженной одежде, стоптанной и нечищенной обуви недопустимо. Прежде, чем появиться в обществе, необходимо тщательно проверить свой внешний вид и устранить все выявленные огрехи, помня о том, что в обществе, а тем более за столом, нельзя ни причесываться, ни приводить в порядок костюм. Не рекомендуется даже слегка поправлять прическу в помещениях, где подают еду.

Сидят за столом прямо, не напрягаясь, не горбясь и не облокачиваясь на соседние предметы. Садятся и встают бесшумно, переставляя стул, а не передвигая его. В присутствии старших сидеть, положив ногу на ногу, не полагается. Некрасиво подпирать щеку рукой.

Находясь в обществе других людей не стоит делать того, что может привлечь к себе чрезмерное внимание присутствующих — это право распорядителя приема. Сидя за столом неприлично тереть что-нибудь руками, стучать пальцами по столу, потирать руки, хрустеть пальцами, чесать затылок, демонстративно рассматривать ногти и т.п. От всего этого следует воздержаться.

Не принято сильно жестикулировать при разговоре. Допустимы лишь незначительные жесты, подчеркивающие значение слова или фразы. В общении очень важно умение слушать собеседника. Нужно смотреть ему в глаза, проявлять интерес к нему и к затронутой теме. При этом не изображают внимание, а действительно следят за разговором. Во время беседы принято говорить спокойно, в умеренном темпе, высказывать свои мысли ясно, логично и предельно кратко. Словами иностранного происхождения пользуются только тогда, когда известны их значение и правильное произношение. Шутка или анекдот уместны только тогда, когда они не выходят за рамки прили-

чия, достаточно остроумны и умело рассказаны. Тут важно иметь чувство меры и такта.

Беседа за столом. Сидя за столом, необходимо поддерживать разговор с обоими соседями. Сидеть рядом и не разговаривать недопустимо. Однако разговаривать через весь стол неэтично. Сложные проблемы за столом не обсуждают и споров не ведут.

Что касается курения, то в помещении, где находятся некурящие, курить нельзя. В присутствии женщины, прежде чем закурить, просят у нее разрешения. Сигареты предлагают только из пачки. Не принято давать прикуривать от горящей сигареты. Не следует разговаривать с сигаретой во рту. Здороваясь, сигарету вынимают изо рта. Пепел стряхивают в пепельницу, столовую посуду для этого не используют. Сигарету гасят так, чтобы она не дымилась в пепельнице. За столом курить можно только с разрешения хозяйки или хозяина и присутствующих.

**Культура речи.** Особое внимание хочется обратить на культуру речи. «Заговори, чтобы я тебя увидел» — эти слова древнегреческого философа Сократа как нельзя более точно подчеркивают то, насколько важной характеристикой человека является его речь.

А как мы говорим? Всегда ли мы следим за своей речью, удается ли нам четко и ясно выражать свои мысли? Пытаемся ли мы избавиться от таких въедливых слов-паразитов, которые только засоряют нашу речь. (Предложить слушателям вспомнить такие слова в их речи и задать себе установку постепенно избавляться от этого «словесного мусора»).

Некоторые практические рекомендации, чтобы правильно и красиво говорить, следует:

— обогащать свой словарный запас. Стремиться правильно произносить слова. По возможности использовать в своей речи крылатые выражения, пословицы и поговорки. Читать художественную литературу;

— бороться со «словесным мусором». Всячески избегать слов жаргонной лексики. Если бы каждый из присутствующих знал, насколько негативной энергетикой обладает бранное слово, то, пожалуй, не прибегал бы к его употреблению. Давайте вспомним школьную физику. Что такое звук? — Это вибрация, звуковые волны. И каждое произнесенное нами слово несет в себе либо позитивный, ли-

бо негативный заряд. И вот эта негативная энергетика произнесенного нецензурного слова в самом прямом, материальном смысле разрушает земную ауру, ауру человека, которому такое слово адресовано. Но и это еще не все: по законам природы вот такая негативная энергия, проделав порочный круг, неминуемо возвращается к ее носителю, т.е. к человеку, из уст которого прозвучало такое слово;

— стремиться излагать мысли кратко. Лучше промолчать, если хорошо не знаешь предмета разговора;

— обращать внимание на интонационную окраску своей речи. Ведь важно не только что сказано, но и как сказано. Бернард Шоу как-то говорил: «Есть 50 способов сказать «да» и 50 способов сказать «нет», и только один способ написать это». Не будем забывать это остроумное высказывание известного писателя.

Нужно помнить всегда, что речевая культура человека — это зеркало его духовной культуры. А потому — «душа обязана трудиться...». И вот тогда появится богатая речь и хорошие манеры, и достойное отношение человека к себе и другим.

**Правила поведения за столом.** Вашему вниманию сейчас будет предложен ряд конкретных требований современного этикета.

Садясь за стол, стул отодвигают бесшумно, помогают садыщейся рядом женщине.

Если при еде занята только одна рука, кисть другой держат на столе. Обращаясь к одному из соседей, поворачивают в его сторону только голову, чтобы не оказаться сидящим спиной к другому соседу.

В ходе беседы не критикуют то, что находится на столе, кто за ним сидит или обслуживает сидящих.

Перед подачей закусок берут со стола полотняную салфетку и кладут ее на колени. Протирать ею столовые приборы не принято. Не вытирают ею и губы (для этого служат бумажные салфетки, которые, используя, кладут на тарелку из-под еды). Но перед тем, как что-либо пить, полотняную салфетку приложить к губам можно — на бокале не будет жирных пятен. Вставая из-за стола, полотняную салфетку, не свертывая по складкам, кладут на стол слева от тарелки.

Едят и пьют спокойно, бесшумно, не спеша, но и не отставая от других.

Если жаркое или другие блюда подносят на общем блюде, берут тот кусок, который ближе и удобнее брать, а не самый большой или



привлекательный. Для этого пользуются вилкой или ложкой, находящейся на блюде, не забывая возвратить ее назад.

Накладывая себе пищу помнят о том, что большое ее количество на тарелке производит неприятное впечатление, поэтому все — в меру.

Во время еды картофель или овощи вилкой не размельчают и с соусом не перемешивают. Попавшие в рот косточку, хрящ, кладут на вилку, а затем переносят на край своей тарелки. Согласно правилам хорошего тона, тарелка после еды должна быть пуста.

Вилку держат в левой руке, а нож — в правой. При еде нож и вилку все время держат в руках (даже тогда, когда пользуются только вилкой). Во время пауз в еде нож и вилку (выпуклостью вниз) кладут на тарелку крест-накрест, а по окончании еды — параллельно друг — другу ручками вправо. Разливая вино, сначала немного наливают себе, а затем рядом сидящей женщине (предварительно поинтересовавшись, какое вино она предпочитает), после чего доливают свою рюмку или бокал. В дальнейшем заботятся о том, чтобы в бокале соседки было то, что она желает, ибо не принято, чтобы женщина в обществе мужчин сама наливала себе вино. Наполнять бокалы или рюмки следует не прикасаясь горлышком бутылки к их краю. Только высокий узкий бокал для шампанского берут в руки, держат его за ножку. Наполняют всегда  $3/4$  объема бокала или рюмки. Повторно наливают лишь тогда, когда рюмка пуста или почти пуста. Прежде, чем наливать в рюмку соседа или соседки, их спрашивают, желают ли они этого. Рюмку временно вышедшего из-за стола не наполняют. Подтверждать отказ от наполнения рюмки, прикрывая ее рукой, не принято.

По окончании еды тарелку от себя не отодвигают. Упавший на скатерть кусочек пищи аккуратно поднимают кончиком чистого ножа и кладут на край тарелки. Не следует тянуться через весь стол к каким-либо блюдам и специям, лучше попросить сидящих за столом передать Вам это. И известная истина — если кто-то прольет вино на скатерть, то культурный человек сделает вид, что этого не заметил.

Если перед Вами тарелка с горячим супом, то дуть в тарелку не следует — нужно подождать, пока еда остынет, слегка помешать блюдо. Во время перерывов в еде ложку из тарелки не вынимают, а когда закончат есть, ее оставляют в тарелке. Бульоны и супы, подан-

ные в чашке, обычно пьют как чай, не пользуясь ложкой. Но если суп подан в чашке с двумя ручками, его едят десертной ложкой. Кусочек курицы в бульоне съедают с помощью вилки и ножа после того, как закончат есть бульон.

Если подано мясное блюдо с костью, то мясо от кости отделяют ножом, придерживая весь кусок вилкой, кость отодвигают на край тарелки. Мягкие мясные блюда едят одной вилкой. Для рыбных блюд существуют специальные нож и вилка.

Салаты к жаркому, поданные на маленьких тарелках, едят, не перекладывая на большую тарелку. Жидкость от салата оставляют в тарелке.

Хлеб всегда берут рукой, а не вилкой и кладут на свою пирожковую тарелку. Кроме того, принято от взятого куска хлеба в процессе еды отламывать небольшие кусочки.

Пельмени едят только вилкой и, причем, целиком. Соль берут кончиком ножа или специальной ложечкой.

Что касается фруктов, то яблоко разрезают на 6-8 частей, удаляют из каждой сердцевину. Сливы разламывают пополам и удаляют косточку. Апельсины — надрезают крестообразно кожуру (на 6-8 частей), а затем удаляют ее. С мандарин кожуру снимают пальцами. В арбузах косточки следует удалять ножом.

*Следует принимать во внимание обычаи конкретной страны в отношении цветов.* Так, во Франции не принято дарить гвоздики вообще, в Австрии — красные гвоздики. В Бразилии не принято дарить лиловые цветы, в Чили и Мексике — желтые. В Великобритании и Канаде белые лилии — символ смерти, в Испании со смертью ассоциируются георгины и хризантемы, в Италии хризантемы.

В Японии и Малайзии дарить цветы вообще не принято (в Малайзии символ смерти — красный жасмин). В Центральной Африке цветы — знак соблезнования.

Важно отметить, что теоретическое усвоение правил гражданского этикета необходимо сочетать с практическим их применением. Именно навык позволит деловому человеку без затруднений соблюдать этикет в любой ситуации.

Поиск оптимальных вариантов делового общения необходим прежде всего для повышения экономической эффективности предпринимательства. Но нельзя забывать и о том, что они, так или иначе,

способствуют удовлетворению духовных потребностей человека. Вот почему легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения, или, как их чаще называют на Западе, *personal public relation* (весьма приближенно можно перевести как «деловой этикет»). Так, Д. Ягер в книге «Деловой этикет: Как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделяет шесть следующих основных принципов:

Делать все вовремя.

Не болтать лишнего.

Быть любезным, доброжелательным и приветливым.

Думать о других, а не только о себе.

Одеваться, как положено.

Говорить и писать хорошим языком.

Суть этих принципов очевидна, однако некоторые из них следует рассмотреть подробнее.

Принцип «вовремя» относится не только к приходу на работу и пунктуальному отношению к деловым встречам. Он распространяется также на отчеты и любые другие поручаемые вам задания.

Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют предполагать затраты времени на выполнение конкретной работы увеличить на 20—25%, чтобы получить реально требуемые. Вспомним закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем кажется, а все помехи, какие могут возникнуть, обязательно возникают, особенно когда на носу день сдачи. Так что необходимо выделять время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

Имеют значение и национальные особенности: «вовремя» — понятие относительное, зависящее от обычаев, бытующих в деловой жизни данной страны. Так, в латиноамериканских странах никому в голову не придет сердиться на получасовое опоздание, а вот в Германии вашего появления будут ждать минута в минуту.

Смысл второго принципа состоит в том, что необходимо хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как тайны личного характера. Все секреты компании — будь то проект совершенно нового изделия или сведения о том, что через неделю ожидается массовое увольнение, — нужно держать при себе. Надо очень внимательно следить за тем, что вы говорите, и четко представлять, какие последствия может иметь утечка информации

для тех, кто с ней работает, и к каким последствиям она может привести.

Пятый принцип подразумевает, что вы должны выглядеть самым лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, не забывать об аксессуарах: от правильно выбранных туфель до красивых и оригинальных галстуков.

Внешний облик делового мужчины должен быть спокойным, не кричащим, не сверхмодным. В деловой мир мода входит не так активно и быстро, как в остальной быт. Бизнесмен достаточно консервативен по отношению к моде. Во внешнем облике он придерживается определенного уровня, т.е. одевается так, чтобы не уронить свой престиж.

Самая распространенная и наиболее признанная на сегодня одежда бизнесменов — костюм. *Костюм* — визитная карточка делового человека. Аккуратность и подтянутость в одежде часто ассоциируются с организованностью в работе, с умением ценить свое и чужое время. Расхлябанность — синоним суетливости, забывчивости.

В рабочее время в деловом мире не принято носить светлые костюмы. Наиболее распространенные цвета — темно-синий и темно-серый. Галстуки носят не слишком яркие и без броских узоров. Носки должны быть темных расцветок

*Для женской деловой одежды подходит платье с жакетом в тон.* Не следует забывать и еще одну заповедь деловой женщины: чем меньше украшений, тем лучше. Украшение должно быть либо функциональным, либо целенаправленным.

Что касается последнего принципа, следует напомнить, что тот, кто умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом. Интерес к родному языку, стремление к совершенному владению его письменной и устной формами всегда характеризуют культурного человека. Нет такой сферы общения, где бы не требовалось хорошее владение языком и умение пользоваться этим бесценным даром.

Важное место в деловом общении занимает переписка. Все, что вы пишете в процессе решения деловых вопросов, должно отвечать общим принципам этикета.

Деловое письмо должно быть кратким, точным и по существу.

Если нужно охватить несколько вопросов, следует отделить их один от другого визуальным способом (пронумеровать).

Чтобы написать письмо деловому партнеру, желательно иметь:

— современную оргтехнику;

— собственный фирменный бланк, состоящий обычно из эмблемы фирмы, ее полного названия, почтового и телеграфного адресов, телефона, банковских реквизитов. Но это уже наша специальность.

Если к телефону просят вашего коллегу, нельзя выяснять, кто его спрашивает. Когда просят отсутствующего, отвечают: «Его сейчас нет. Что ему передать и от кого?»

Если вы ошиблись номером, то при следующем его наборе сразу уточните, тот ли это номер, что вам нужен.

В том случае, если вы очень заняты, телефон лучше отключать или попросить секретаря отвечать на телефонные звонки.

По домашнему телефону не стоит звонить (без необходимости) рано утром и поздно вечером — вы рискуете в это время нарушить отдых уставших людей.

Заканчивает разговор тот, кто звонил.

Для человека, занимающегося бизнесом, умение сочетать решение рабочих задач с трапезой — один из самых эффективных способов достичь успеха. В деловом общении используют завтрак, обед, ужин. И для каждого варианта имеются свои правила. Безусловно, есть правила, применяемые во всех случаях, например общие нормы поведения за столом, однако имеются и некоторые тонкости, в которых деловой человек должен ориентироваться, чтобы деловые трапезы действительно приближали его к желанной профессиональной цели. При этом следует опасаться:

— показать, что вы не умеете правильно вести себя за столом: это подорвет ваш имидж;

— наболтать собеседнику лишнего о подробностях своей личной жизни: это разрушит ваш профессиональный имидж;

— выпить слишком много спиртного: могут подумать, что у вас с этим проблемы, кроме того, неумеренно выпивший — это и проблема других: он назойлив, плохо управляет, не контролирует свои слова и поступки.

Есть одна существенная деталь, связанная с деловыми обедами, о которой нельзя забывать: вы не должны направо и налево кидать своим коллегам по бизнесу фразу «Давайте как-нибудь пообедаем вместе», если у вас нет твердого намерения сделать это. В деловом мире

обед считается мероприятием серьезным, и выдвигать подобное предложение следует лишь тогда, когда вы действительно этого хотите, и сразу необходимо назначить конкретное время и день.

Деловой обед — прекрасная возможность поближе познакомиться с вашими клиентами, сослуживцами, руководителями или подчиненными. Кроме того, деловой обед считается наиболее приличным для деловой встречи мужчины и женщины.

Поскольку в наши дни успех бизнеса почти всецело зависит от умения наладить деловые отношения, неофициальная атмосфера и дополнительное время, потраченное на обед с партнером, должны гораздо активнее стимулировать вашу карьеру, чем короткие встречи впопыхах в офисе, на улице, в общественных местах или безликие телефонные разговоры.

Ну, а теперь — несколько советов из книги «Юности честное зерцало»:

— «не хватай первым блюдо и не дуй на жидкое, чтобы везде брызгало»;

— «не сопи, егда яси»;

— «руки твои да не лежат долго на тарелке, ногами везде не мотай, не утирай губ рукой и не пей, пока пищи не проглотил»;

— «не облизывай перстов и не грызи костей, но обрежь ножом»;

— «хлеба, приложя к груди, не режь; ешь то, что перед тобой лежит, а инде не хватай»;

— «над едой не чавкай, как свинья, и головы не чеши. Не проглотив куска, не говори»;

— «около своей тарелки не делай забора из костей, корок хлеба и протчего».

Сотрудник, работая в государственных учреждениях, аппаратах органов власти, как на федеральном, так и региональном уровнях, в органах местного самоуправления, коммерческих и общественных организациях, независимо от форм собственности, а также предприниматель, заинтересованный в успехе, не могут игнорировать проблемы деловой этики, они должны не только хорошо знать правила этикета, которые на протяжении многих столетий вырабатывались не одним поколением людей, но и неукоснительно соблюдать их в своей практической деятельности.

И в заключении — известный афоризм: «Кто хочет что-нибудь сделать — ищет средства, кто не хочет делать ничего — ищет причины».

## Тесты

---

1. Предметом делового общения является...
    - а) интерес;
    - б) конфликт;
    - в) дело.
  
  2. Информационно-коммуникативная функция общения заключается...
    - а) в восприятии и понимании другого человека;
    - б) в любом виде обмена информацией между участниками общения;
    - в) в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия.
  
  3. Что входит в классификацию невербальных средств общения?
    - а) кинесика;
    - б) патетика;
    - в) проксемика.
  
  4. Что не относится к невербальным средствам общения?
    - а) походка;
    - б) пауза;
    - в) просьба.
  
  5. Какие невербальные средства общения входят в группу кинесических?
    - а) мимика;
    - б) беседа;
    - в) визуальный контакт.
  
  6. Зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении, — это...
    - а) кинесические средства общения;
    - б) просодические средства общения;
    - в) такесические средства общения.
-

7. Просодические средства общения связаны с (со)...

- а) прикосновением;
- б) тембром голоса;
- в) взглядом.

8. Что не относится к такесическим средствам общения?

- а) рукопожатия;
- б) похлопывание по плечу;
- в) движения руками (жесты).

9. Похлопывание по плечу возможно при...

- а) моральной поддержке человека;
- б) равенстве социального положения участников общения;
- в) поддержке оптимальной близости между партнерами по общению;
- г) встрече с коллегами по работе.

10. Доминирующее рукопожатие — это значит...

- а) рука сверху, ладонь развернута вниз;
- б) рука снизу, ладонь развернута вверх;
- в) обе ладони находятся в вертикальном положении;
- г) прямая рука, ладонь находится в горизонтальном положении.

11. Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством...

- а) забывчивости;
- б) лжи;
- в) враждебности.

12. Обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта — это...

- а) интервью;
- б) деловая беседа;
- в) деловые переговоры.

13. К особенностям деловых переговоров относят...



- а) взаимозависимость участников переговоров;
- б) разнородность интересов сторон;
- в) обострение отношений с партнерами.

14. Стратегии ведения переговоров — это...

- а) позиционный торг;
- б) разрешение сложившегося конфликта;
- в) взаимный учет интересов участников.

15. Какой стиль позиционного торга предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками?

- а) мягкий;
- б) средний;
- в) жесткий.

16. Перед началом переговоров необходимо согласовать процедурные вопросы. К ним относятся:

- а) повестка дня;
- б) порядок принятия решений;
- в) этапы ведения переговоров.

17. Успех переговоров определяет...

- а) знание предмета обсуждения;
- б) владение техникой ведения переговоров;
- в) умение перебивать собеседника.

18. Стадии переговорного процесса — это ...

- а) подготовка к переговорам;
- б) оценка внешности партнеров по переговорам;
- в) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей;
- г) процесс переговоров.

19. Основная функция речевого этикета — ...

- а) переход к внешней речи;
- б) снятие агрессии;

в) передача смысла высказывания.

20. Конфликт между производственными требованиями и ценностями, с одной стороны, и желаниями сотрудника, с другой, — это...

- а) конфликт внутриличностный;
- б) конфликт межличностный;
- в) конфликт между организациями или группами.

21. Конфликт между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу, — это...

- а) конфликт по горизонтали;
- б) конфликт по вертикали;
- в) конфликт смешанного типа.

22. Наиболее распространенные типы конфликтов — ...

- а) конфликты по горизонтали;
- б) конфликты по вертикали;
- в) конфликты смешанного типа.

23. К позитивным функциям конфликта относятся...

- а) получение новой информации об оппоненте;
- б) чрезмерное увлечение конфликтным взаимодействием в ущерб работе;
- в) стимулирование к изменениям и развитию.

24. Конфликт, приводящий к негативным, часто разрушительным действиям — это конфликт...

- а) конструктивный;
- б) деструктивный;
- в) объективный.

25. Какие действия могут привести к нарастанию конфликта?

- а) силовое давление;
- б) уговоры;
- в) невмешательство.

26. Конструктивное разрешение конфликта зависит от...

- а) адекватности восприятия конфликта;
- б) открытости и эффективности общения;
- в) количества отрицательных эмоций.

27. Стиль поведения в конфликтной ситуации, при котором стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки, — это стиль...

- а) конкуренции;
- б) сотрудничества;
- в) компромисса;
- г) приспособления.

28. Стиль поведения в конфликтной ситуации, при котором стороны стремятся к одностороннему выигрышу, к победе — это стиль...

- а) компромисса;
- б) конкуренции и соперничества;
- в) сотрудничества;
- г) уклонения.

*Ключи к тестовым заданиям*

1 — в; 2 — б; 3 — а, б; 4 — в; 5 — а, в; 6 — а; 7 — б; 8 — в; 9 — б; 10 — а; 10 — а; 11 — б; 12 — в; 13 — а; 14 — а; 15 — в; 16 — а; 17 — а, б; 18 — а, в, г; 19 — б; 20 — а; 21 — а; 22 — б, в; 23 — а, б; 24 — б; 25 — а, б; 26 — а, б; 27 — в; 28 — б.

## Рекомендуемая литература

---

### *Основная*

Егоров, В. П. Дипломатический протокол и этикет : учеб. пособие / В. П. Егоров. — М. : Юридический институт МИИТа, 2013.

Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений : учебник / Г. Н. Смирнов. 2-е изд., испр. и доп. — М. : Проспект, 2016.

Этика деловых отношений : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2016.

### *Дополнительная*

Ботавина, Н. Р. Этика деловых отношений / Н. Р. Ботавина. — М., 2008.

Введенская, Л. А. Деловая риторика: учебное пособие для вузов / Л. А. Введенская, Л. Г. Павлова. — Ростов н/Д : Март, 2000.

Егоров, В. П. Курс лекций по дисциплине «Этика делового общения» / В. П. Егоров. — М., 2015.

Зарецкая, Е. Н. Деловое общение : учебник / Е. Н. Зарецкая. — Т. 1. — М. : Дело, 2002.

Зарецкая, Е. Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации / Е. Н. Зарецкая. — 4-е изд. — М. : Дело, 2002.

Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник для вузов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Голованова. — М. : ИНФРА-М, 2008.

Колтунова, Н. В. Язык и деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет / Н. В. Колтунова. — М. : Экономика, 2000.

Культура русской речи : учебник для вузов / под ред. Л. К. Граудиной и Е. Н. Ширяева. — М. : ИНФРА-М, 2000.

Стернин, И. А. Культура делового общения / И. А. Стернин, М. Е. Новичихина. — Воронеж, 2001.

Этика деловых отношений : учебник / В. К. Борисов [и др.]. — М. : ИНФРА-М, 2013.

Ягер, Дж. Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Дж. Ягер. — М., 1997.

### *Интернет-ресурсы*

URL: <http://enet.ru/~lora/delobsh.html>

URL: [http://s-p.ugansk/sibintek.ru/polezn/etika/e\\_d\\_o1.html](http://s-p.ugansk/sibintek.ru/polezn/etika/e_d_o1.html)

URL: <http://www.artgraphics.ru/subscribe/07.html>

URL: <http://www.enet.ru/lora/delobsh.html>

URL: <http://www.gramma.ru>

URL: <http://www.gramota.ru>

URL: <http://www.vib.vladimir.ru:8080/librari/118/www/referat.ru/up/07/index/htm>

**ЕГОРОВ Виктор Павлович**

## **ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

*Учебное пособие*

Редакционно-издательский отдел Юридического института

---

Изд. заказ 22	Бумага офсетная	Тираж 60 экз.
Подписано в печать 03.10.2016	Печать трафаретная	Цена договорная
Усл.-печ. л. 8,9	Уч.-изд. л. 7,0	Формат 60×90 <sup>1</sup> / <sub>16</sub>

---

127994, Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9.