

*Ардальон Яковлевич Кибанов*  
*Дмитрий Кириллович Захаров*  
*Валерия Германовна*  
*Коновалова*

## **Этика деловых отношений**

**Учебник**

Редактор *Л.Г. Соловьева*  
Корректор *С.А. Тимшиши*

Оригинал-макет подготовлен Издательским Домом «ИНФРА-М»

Сдано в набор 05.03.2002. Подписано в печать 19.07.2002. Формат  
60х90/к. Гарнитура Times. Бумага типографская № 2. Усл. печ. л. 23,0.  
Уч.-изд. л. 22,0. Тираж 100 000 экз. (1—6000 экз.). Заказ № **5671**.

ЛР № 070824 от 21.01.93

Издательский Дом «ИНФРА-М» 127214, Москва, Дмитровское ш.,  
107. Тел.: (095) 485-71-77. Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: (095)  
485-54-44. E-mail: [books@infra-m.ru](mailto:books@infra-m.ru) <http://www.infra-m.ru>

**Отпечатано в полном соответствии с качеством  
предоставленных диапозитивов в Тульской типографии.  
300600, г. Тула > пр. Ленина, 109.**

**ISBN 5-16-001082-3**

9785160010823

**УДК 65.01(075.8) ББК  
65.290-2я73 К38**

**Рецензенты:**

кафедра управления персоналом Академии труда и социальных  
отношений;  
первый заместитель директора Института труда Министерства труда  
и социального развития РФ, заслуженный экономист РФ, д.э.н.,  
профессор А.Ф. Зубкова.

**Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.**

К38 Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Ки-банова. — М:  
ИНФРА-М, 2002. — 368 с. — (Серия «Высшее образование»).

ISBN 5-16-001082-3

В учебнике, подготовленном учеными кафедры управления персоналом Государственного университета управления, излагаются теоретические, методические и практические вопросы этики деловых отношений: природа этики деловых отношений; этика деятельности организации и руководителей; сущность вербального, невербального, дистанционного общения, манипуляций в общении, управления общением; правила деловых отношений; этикет делового человека и деловых отношений.

Книга предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов, а также преподавателей дисциплины «Этика деловых отношений». Она может быть полезной руководящему составу и специалистам по управлению персоналом организаций.

УДК 65.01 (075.8)  
ББК65.290-2я73

ISBN 5-16-001082-3

© А.Я. Кибанов, 2002 ©  
Д. К. Захаров, 2002 ©  
В.Г. Коновалова, 2002

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель настоящего учебника — вооружить читателя научными и прикладными знаниями в области этики деловых отношений. Учебник охватывает широкий круг проблем этики деловых отношений, сгруппированных в три раздела: «Теоретические основы этики деловых отношений» (гл. 1, 2, 3); «Общение как инструмент этики деловых отношений» (гл. 4, 5, 6, 7, 8); «Правила и этикет деловых отношений» (гл. 9, 10, 11).

Раздел 1. В первой главе раскрывается природа, сущность и основные принципы этики деловых отношений. Она знакомит читателя с закономерностями межличностных отношений и приоритетными проблемами в этой области. Вторая глава рассматривает влияние этики и этических норм на социальную ответственность организации, повышение результатов ее деятельности. Третья глава посвящена раскрытию взаимосвязи этических норм организации и руководителя, знакомит читателя с методами управления этическими нормами межличностных отношений в коллективе. В ней приведены рекомендации по этике решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций.

Раздел 2. В четвертой главе рассматривается сущность общения как коммуникативного инструмента этики деловых отношений, приводятся виды и методы управления деловым общением. Пятая глава излагает основы деловой риторики, касается сущности культуры речи, дискуссии и речевого поведения, дает рекомендации по использованию средств выразительности деловой речи. Шестая глава знакомит читателя с основами, а также кинесическими и проксемическими особенностями невербального общения, раскрывает сущность визуального контакта. В седьмой главе рассматриваются этические нормы телефонного

разговора-и культура делового письма. В восьмой главе дается характеристика манипуляций в общении, правила нейтрализации. Здесь же раскрываются приемы, которые стимулируют общение, исключают манипуляции.

Раздел 3. Девятая глава излагает правила подготовки публичного выступления, проведения деловой беседы, собеседования, служебного совещания, переговоров с деловыми партнерами, а также правила конструктивной критики. Десятая глава раскрывает сущность этикета, имиджа делового человека, содержание визитной карточки. Здесь рассматриваются вопросы этикета приветствий и представлений, внешнего облика делового человека. Завершающая — одиннадцатая глава учебника — характеризует правила поведения в общественных местах, этикет деловых приемов, особенности делового общения с иностранными партнерами, а также вопросы искусства комплиментов и вручения подарков.

Каждая глава учебника заканчивается контрольными вопросами и практическими заданиями. Контрольные вопросы позволяют читателю оперативно проверить степень освоения прочитанного материала, а практические задания — закрепить эти знания при выполнении конкретных задач и тестов.

В написании учебника приняли участие: д.э.н., проф. А.Я. Кибанов (Предисловие, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.5, 4.4, 5.1, 5.2, 6.2, 7.2, 9.3, 9.5; практические задания: 1.2, 2, 3.1, 3.4, 3.5, 3.6, 4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 7.1, 7.2, 7.3, 8.2, 9.1; Приложения 2, 3); к.э.н., доц. Д.К. Захаров (1.1, 1.3, 3.3, 3.4, 5.3, 5.4, 7.1, 9.1, 9.2, 9.4, 9.6, 10.3, 10.4); к.э.н., доц. В.Г. Коновалова (1.2, 1.4, 2.3, 4.1, 4.2, 4.3, 5.5, 6.1, 6.3, 6.4, 8, 10.1, 10.2, 10.5, 11; практические задания: 1.1, 3.2, 3.3, 4.3, 4.4, 6, 8.1, 9.2, 9.3, 10, 11; Приложение 1).

Руководитель авторского коллектива — зав. кафедрой управления персоналом ГУУ, Заслуженный деятель науки РФ, лауреат премии Правительства РФ в области образования А.Я. Кибанов.

# **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

## **Глава 1**

### **ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

#### **1.1. Сущность этики деловых отношений**

Под этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют некоторые отличительные особенности.

Этике деловых отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и деловой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Курсы изучения основ общей этики поведения вводятся также в некоторые школьные программы, в систему среднего специального образования, причем с течением времени охват учебных заведений подобными курсами увеличивается.

Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли. При этом необходимо подчеркнуть, что понятие «профессиональная роль»

включает в себя не только способности к выполнению должностных обязанностей, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением (коллегами, руководством, подчиненными, клиентами, партнерами и др.) в процессе реализации зафиксированных для конкретной должности профессиональных задач или функций. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Выполнение сотрудниками какой-либо организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и определяет во многих случаях тот факт, будет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем и насколько эффективно будут строиться их взаимоотношения.

Использование норм и правил этики деловых отношений воспринимается окружающими благожелательно в любом случае, даже если

человек не обладает достаточно отработанными навыками применения правил этики. Эффект восприятия усиливается многократно, если этическое поведение становится естественным и ненарочитым. Это происходит тогда, когда правила этики являются внутренней психологической потребностью человека, а также отработаны в процессе систематического тренинга. Причем этот тренинг предполагает использование как специальных обучающих практических занятий в рамках той или иной образовательной программы, так и любой ситуации, складывающейся в процессе профессиональной деятельности, для отработки навыков этики взаимоотношений. Например, изучив правила проведения деловой беседы или телефонных переговоров, можно использовать любую беседу в качестве тренинга.

Необходимо отметить, что указанный подход следует распространить не только на сферу служебных взаимоотношений, но и использовать соответствующие жизненные ситуации в отношениях с друзьями, родственниками, случайными собеседниками.

Еще раз следует подчеркнуть, что этика включает в себя систему универсальных и специфических (например, для какой-либо профессиональной деятельности) нравственных требований и норм поведения, т.е. этика деловых отношений основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности. Естественно, что многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят свое отражение в служебной этике.

Вряд ли можно считать правильным такое положение, когда один и тот же человек ведет себя принципиально по-разному в деловой и домашней обстановке. Корректным во взаимоотношениях, внимательным и вежливым с людьми надо быть *всегда и везде*. Сказанное не исключает, например, определенную твердость и организаторские навыки во взаимоотношениях с близкими, равно как и чуткое отношение к личным проблемам коллег по работе.

Известна древняя мудрость: «относись к другому так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе». Дальнейшее описание норм и правил этики деловых отношений раскрывает сущность приведенного высказывания, т.е., другими словами, отвечает на вопрос: какого отношения к себе мы хотим?

Вряд ли подвергается сомнению тот факт, что отношение окружающих к конкретному человеку (и наоборот) в процессе профессиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в общественной жизни в целом. Желательные проявления отношения других к себе в повседневной жизни мы естественным образом переносим и в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие люди ждут от нас знания правил поведения и умения воплощать их на практике.

Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить на логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знакомства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывается в первые моменты встречи. Существенную роль при этом играет внешний облик человека, его соответствие ситуации, что демонстрирует уважительное

отношение к другому. Немаловажную роль играет в данном случае такая кажущаяся мелочью деталь, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека человеку. Эти начальные нюансы взаимоотношений важны как в повседневной, так и в деловой жизни.

Для установления приятных и полезных деловых взаимоотношений необходимо уметь заинтересовать человека своими четкими и в то же время образными высказываниями, вниманием к сущности вопроса. Эти проблемы решаются при отработке навыков риторики, важных в повседневной жизни и особенно в служебной обстановке. Эти навыки должны найти свое воплощение в специальных правилах подготовки и ведения беседы, так как с необходимостью их применения мы сталкиваемся повсеместно. Достижение результата беседы, причем в уважительной форме, является важным условием как в бытовой, так и в деловой обстановке.

Частным вариантом беседы выступает телефонный разговор. **Общие** правила этики (такие, как, например, вежливость, внимательность к собеседнику, умение направлять беседу и т.п.) дополняются в данном случае некоторыми специальными, определяемыми спецификой телефонного разговора. Использование этих правил позволит составить положительное мнение о собеседнике вне зависимости от того, какой разговор происходил — личный или деловой.

Проведение любых бесед подводит к необходимости высказывания в адрес своих собеседников критических замечаний или суждений, поскольку нас не всегда устраивают поступки и высказывания нашего окружения. Общая и деловая этика критических замечаний в чей-либо адрес содержит *сходные* правила, которые, в свою очередь, основываются на главных нормах этических взаимоотношений.

Итак, практически все направления деловой этики имеют правила, применимые этикой поведения в широком смысле. Кроме того, все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики. К ним можно отнести уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т. п.

## **1.2 Основные принципы этики деловых отношений**

**Принципы этики деловых отношений — обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.**

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

- создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;
- прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;

- приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

В работе американского социолога Л. Хосмса сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов и соответственно аксиом десять\*.

- 1.Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).
- 2.Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т.п.).
- 3.Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).
- 4.Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).
- 5.Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем).
- 6.Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

- 7.Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других

\* *Шихирев П. Н.* Введение в российскую деловую культуру. М., 2000. С. 51.

(принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

- 8.Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей-эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парсо об оптимальной сделке).

- 9.Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов. Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Caux) **Декларацию Ко — «Принципы бизнеса»**. В Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур, ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии.\*

В преамбуле «Принципов бизнеса», в частности, говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но недостаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

В качестве **главных принципов международного бизнеса** выделены следующие:

\* *Шихирев П. Н.* Введение в российскую деловую культуру. С. 50.

- *ответственность бизнеса:* от блага акционеров к благу его ключевых партнеров,
- *экономическое и социальное влияние бизнеса:* к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- *этика бизнеса:* от букв закона к духу доверия;
- *уважение правовых норм;*
- *поддержка многосторонних торговых отношений;*
- *забота об окружающей среде;*
- *отказ от противозаконных действий.*

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества — организациями, государством, обществом в целом. Макроуровневый подход особенно значим для экономик переходного периода, в которых происходит трансформация основных экономических институтов. Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

В Декларации Ко предложены также **ключевые принципы взаимоотношений на микроуровне, г. е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.**

Так, во взаимоотношениях **организации с покупателями** ключевыми должны стать следующие принципы:

- *обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;*



- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;
- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения **организации с владельцами (инвесторами)** должны строиться на следующих принципах:

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;

- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Отношения **организации с персоналом** рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются также следующие:

- «золотое правило менеджера» — в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;
- авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие — его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);
- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);
- справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);

- справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным — грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);
- максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом существующих этических норм);
- терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;
- разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;
- постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

Стремясь учесть специфику деловой культуры, Национальный фонд «Российская деловая культура» разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России», призывающий предпринимателей к утверждению следующих принципов деловых отношений (см. табл. 1).

Общие этические принципы деловых отношений должны быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

Таблица 1

## ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВЫХ

№ п/п	Наименование группы принципов	Состав принципов
1	Принципы личности	1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2.	Уважай участников общего дела — это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.	3. Воздерживайся от насилия и угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.
2	Принципы профессионала	4. Всегда вееди дело сообразно средствам.
5.	Оправдывай доверие, в нем — основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.	
6.	Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер — тот, который тоже выигрывает от сделки.	3
7.	Принципы гражданина России	7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.

#### Проложение

1238. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.
9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременно общественного признания.
- 4Принципы гражданина
- Земли10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.
11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодны всем.
12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они не хуже и не лучше нас, они — просто другие.

### 1.3. Закономерности межличностных отношений

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений. **Под закономерностью межличностных отношений понимается объективно существующая устойчивая связь явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающая значительный отпечаток на его характер.**

Закономерности межличностных отношений можно рассматривать в качестве психологических закономерностей управленческой деятельности, их действие проявляется, как правило, при выполнении функций управления, выраженных в различных организационных распоряжениях, указаниях, приказах, наставлениях и т. п. Учет особенностей проявления этих закономерностей позволит правильно оценить складывающуюся межличностную ситуацию, причем такая оценка особенно важна во взаимоотношениях руководителя и подчиненного. Адекватная оценка ситуации дает возможность сформировать эффективную линию поведения, включить в действие необходимые в данный момент правила этики делового общения.

Следует заметить, что закономерности межличностных отношений распространяются не только на сферу профессиональной деятельности. Кроме того, представленные закономерности не исчерпывают всего набора психологических закономерностей управленческой деятельности. Рассмотрены лишь те из них, которые оказывают непосредственное влияние на формирование этических установок во взаимоотношениях людей.

Одной из основных является **закономерность неопределенности отклика** или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий их личностных особенностей, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.

Изучение механизма данной закономерности позволяет ответить на ряд вопросов, которые нередко возникают в процессе межличностных отношений: почему другой человек не сделал того, о чем вы его просили или на что указывали? Почему ваши слова, действия, указания обидели другого человека, причем неожиданно для вас? Почему другой человек сделал не то и не так, как вы просили или указывали? и т. п.

Механизм действия закономерности неопределенности отклика в своей основе формируется под влиянием взаимосвязей, описанных в одной из теорий мотивации, а именно в теории ожиданий Виктора Врума. Она базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Он должен также надеяться, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Модель мотивации по Вруму сводится к тому, что уровень действующей в той или иной управленческой ситуации мотивационной силы определяется совокупностью вероятностей некоторых событий. Эти вероятности рассматриваются как ряд ожиданий личности. К ним относятся ожидание того, что:

- затраченные усилия принесут желаемые результаты;
- результаты повлекут за собой определенное вознаграждение;
- определенное вознаграждение будет удовлетворять человека (станет желанным в данной ситуации).

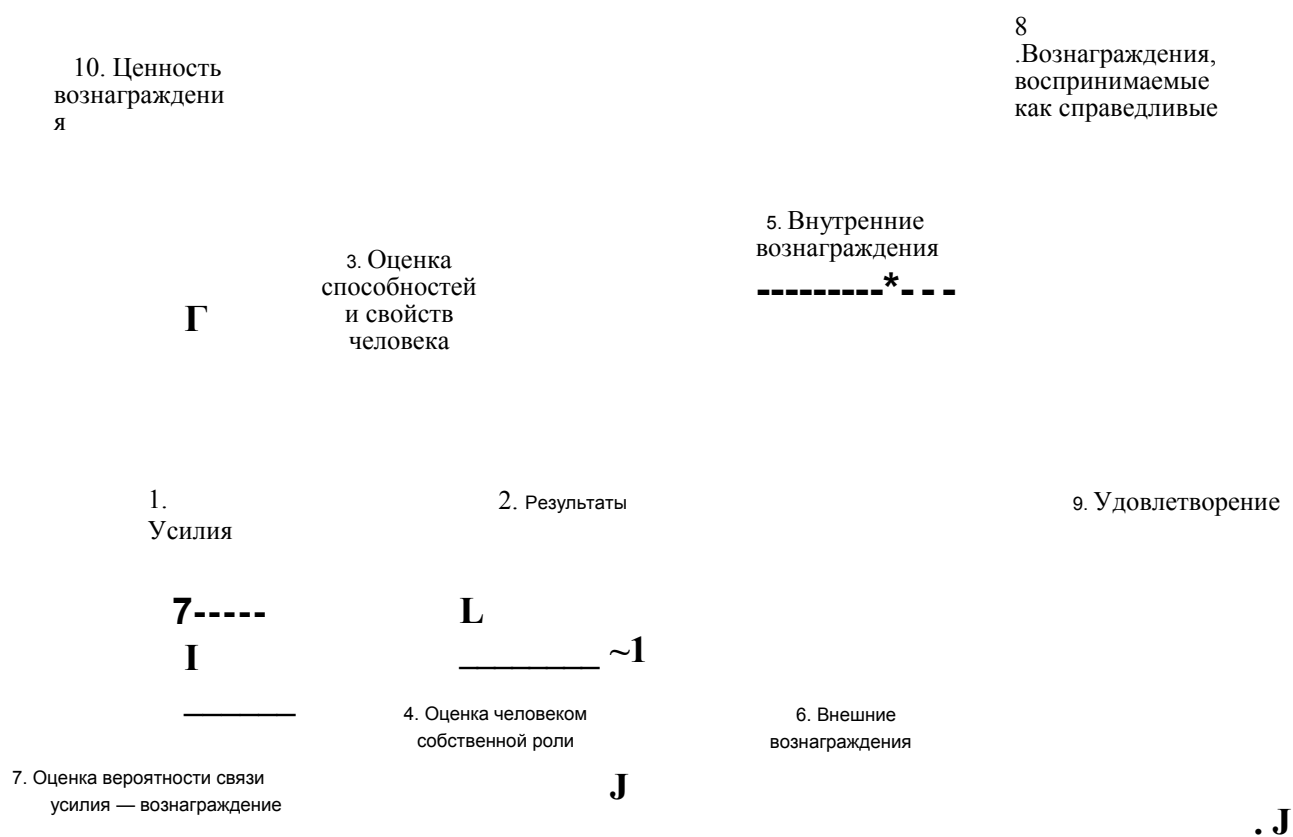
Более подробный механизм действия закономерности неопределенности отклика можно пояснить с помощью другой теории процесса мотивации трудовой деятельности — модели Портера—Лоулсра (см. рис. 1.1). Интерпретация модели в данном случае дастся более широко, чем в других источниках, описывающих теории мотивации. На рисунке для подчеркивания межличностных отношений введены дополнительные взаимосвязи между блоками модели, показанные пунктирной линией. Более широкое толкование можно дать понятию внешнего вознаграждения, используемого в этой модели.

В общем случае, внешнее вознаграждение — это предметы или состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям.

Внешние вознаграждения — это не только похвала руководителя, премия, продвижение по службе, но и поддержка нормальных отношений с кругом лиц, который является значимым для исполнителя какого-либо действия, либо установление отношений с этим кругом лиц в результате выполнения действия, получение новой профессиональной роли, приобретение эксклюзивных прав и т.п. В оценке внешних вознаграждений следует предусматривать их возможное отрицательное значение, например, получение дополнительной загрузки, выключение из определенной группы социального окружения и т. п.

В отличие от внешнего, внутреннее вознаграждение — это состояние, представляющее ценность для человека и приносимое им самим в результате тех или иных действий. Внутренним вознаграждением является чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения; наряду с внешним, оно также может побуждать к определенным действиям.

Прежде чем предпринять усилия для достижения результата, исполнитель оценивает вероятность связи «усилия — вознаграждение». Эта оценка строится на основании анализа имеющегося опыта (как собственного, так и других людей), а также прогнозного анализа развития той ситуации, в которой участвует исполнитель. Аналогичным образом оценивается опыт и прогноз относительно вознаграждения, воспринимаемого как справедливое. Если человек, дающий указание другому сделать что-либо (т. е. приложить определенные усилия), избрал способ воздействия на исполнителя, не соответствующий его ожиданиям и особенностям, не способствовал позитивному анализу имеющегося опыта и прогнозных предложений — в этом случае исполнитель осознанно



**Рис. 1.1.** Механизм действия закономерности неопределенности отклика на основе модели Портера — Лоулера

или неосознанно будет искать способы снижения усилий для выполнения порученного действия.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений действует **закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки**. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Действие этой закономерности указывает на то, что любой человек, производящий оценку результатов труда, профессионального поведения, личностных качеств других людей (коллег, подчиненных, руководителей, внешних партнеров и т. д.), должен соблюдать максимальную взвешенность и корректность. При этом следует иметь в виду, что любая оценка на данный конкретный момент времени не может быть окончательной. Любой человек, подвергающийся оценке, обладает возможностью развития и изменения своих способностей, личностных свойств и мотивационных установок. Необходимо также учитывать, что в конкретный момент времени человек может находиться в таком физическом, интеллектуальном и эмоциональном состоянии, которое в целом нехарактерно для него и может измениться достаточно быстро.

Особенности проявления рассматриваемой закономерности следует учитывать при проведении формальных (организационно-регламентированных) процедур оценки, например, при проведении аттестации персонала, а также в оценке текущих явлений в процессе профессиональной деятельности.

Следует помнить, что человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности (т. е. в любой момент времени индивид определенного возраста может находиться на разных уровнях физического, интеллектуального, эмоционального и мотивационного развития). Кроме того, человек осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и возможности. Часто человек пытается показать себя другим людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

В настоящее время разработаны принципы подхода к человеку как к объекту познания. Важнейшими среди них являются:

- принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);



- принцип развития (способности развиваются в результате изменений условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок);
- принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

Неадекватность самооценки можно рассматривать как частный случай неадекватности отображения человека человеком. Если кто-либо пытается оценить самого себя, то действие рассматриваемой закономерности аналогично.

Важное значение в межличностных отношениях имеет **закономерность искажения смысла информации**. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и выходе любого процесса. Влияние данной закономерности особенно характерно для управленческой информации, циркулирующей в рамках одной или нескольких организаций. Этот вид информации связан с большим числом сотрудников и большим числом ступеней иерархической структуры, что объективно влияет на отклонение смысла информации от первоначального в процессе ее движения.

В основу действия данной закономерности заложены такие обстоятельства, как многовариантность трактовки понятийного состава языка, на котором передается информация, а также различия в восприятии информации разными людьми и даже одним человеком в разные моменты времени. Многовариантность трактовки понятийного состава языка связана с тем, что управленческая информация передается естественным языком и это предопределяет возможность различного толкования одного и того же сообщения. Различия в восприятии информации обусловлены различным уровнем физического, интеллектуального, эмоционального и мотивационного состояния людей, разрабатывающих, принимающих и передающих информационные сообщения. Более того, как уже отмечалось, каждый человек в конкретный момент времени может отличаться по своему состоянию от предыдущего или последующего периода.

Еще одна закономерность, о действии которой в межличностных отношениях очень часто забывают, — **закономерность психологической самозащиты**. По отношению к другим людям мы, как правило, ставим на первое место их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая психологической. Однако сами люди придают очень большое значение собственной психологической бе-

зопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека.

В повседневной жизни, в процессе профессиональной деятельности можно выделить несколько видов безопасности:

- внешняя физическая;
- внутренняя физическая;
- юридическая (или правовая);
- социальная;
- психологическая.

Все перечисленные виды безопасности важны и значимы для человека. Как уже отмечалось, очень часто окружающие пренебрегают психологической безопасностью других людей, что проявляется в осознанном или неосознанном посягательстве на ведущие мотивы социального поведения человека. Следует помнить, что каждый из нас активно или пассивно пытается защититься от этих посягательств. Вне зависимости от того, в какой форме такая защита происходит, она

нарушает нормальные, полезные взаимоотношения людей, создает между ними барьеры в общении.

#### 1.4. Этические проблемы деловых отношений

В последние десятилетия этическая сторона деловых отношений как сфера научно-практического знания в странах с развитой рыночной экономикой переживает значительный подъем. Выдвигаются два объяснения возрастания интереса к данной области. Первое заключается в том, что уровень этичности в деловых отношениях остался прежним (таким, каким он был 20-30 лет назад), а более осведомленное население предъявляет повышенные требования к деловой сфере. В соответствии со вторым объяснением этические стандарты в деловых отношениях снизились вследствие упадка значения религиозных ценностей и традиционной морали как на уровне личной этики (прежде всего, менеджеров), так и корпоративной (организации). Ежегодно в мире проходят сотни семинаров и конференций по проблемам этики деловых отношений, регулярно собираются международные съезды и конгрессы, выходят десятки книг и учебников, издаются специальные журналы. Все это свидетельствует о том, что деловое сообщество не только осознает этические проблемы, но и придает им большое значение.

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты деловых отношений, можно отнести следующие:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемы деловых отношений возникают в следующих областях\*:

- отношения между организациями;
- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.

Между **организациями**, действующими в одной и той же сфере, неизбежна конкуренция, в процессе которой обязательно встает вопрос о выборе средств победы над конкурентом, в том числе и таких, как уменьшение цены продукции даже ниже ее уровня себестоимости, в том числе за счет падения заработной платы для снижения себестоимости и т.д. Экономические меры имеют, однако, обратную — моральную — сторону: до какой степени конкуренция может продолжаться, не нарушая моральных норм и принципов, принятых в обществе.

К настоящему времени сложилось несколько концепций, относящихся к проблеме взаимоотношения **организаций и государства, организаций и общества в целом**. В соответствии с неоконсервативной концепцией, основывающейся на классических буржуазно-индивидуалистических взглядах, недопустимо вмешательство в дела организации со стороны как государства, так

и общества. Считается, что организация, максимально использующая предоставленную свободу, будет получать более высокую прибыль и тем самым приносить пользу обществу (в виде большего дохода держателей акций, повышения заработной платы наемным работникам), а также в виде благотворительности). Представители второй, более популярной концепции, утверждают, что организация является частью общественной структуры и в качестве общественного института не только должна испытывать влияние со стороны общества и государства, но и регулироваться и контролироваться как «снизу», так и «сверху». Снизу — членами общества при помощи формирования общественного мнения по поводу оценки деятельности организации и качества ее продукции. Сверху — специальными государственными структурами и законами, прежде всего, по таким направлениям, как регулирование деятельности организаций в целях обеспечения эффективности экономики; регулирование отношений организаций-производителей и потребителей; регулирование действий организаций в отношении окружающей среды. При этом путем лоббирования организации стремятся (и небезуспешно) влиять на политику, проводимую государством. С обеих сторон прослеживается тенденция моральной оценки своих действий с точки зрения положительного результата, однако в понятие положительного результата стороны вкладывают различное содержание.

Проблема отношений между **организациями-производителями и потребителями** возникает очень часто. В конечном счете, хотя организация и стремится к получению максимально высокой прибыли, ее деятельность будет успешной только в случае, если она даст потребителям то, что они хотят. Продукция не будет продана, если она не соответствует потребительским стандартам или на нее назначена неприемлемая цена. Система отношений между организациями-производителями и потребителями, однако, будет успешно работать при выполнении двух условий: если потребитель получает достаточно адекватную и точную информацию о продукции, с тем чтобы он мог принять обоснованное решение, и если потребитель свободен в выборе того, что он хотел бы купить. Организации должны обеспечивать безопасность своей продукции, улучшать стандарты контроля качества, ее внешнего вида и рабочих характеристик продукции. Как показывает практика, в рыночной системе, когда в отношения вступают производитель, продавец (посредник) и потребитель, защита интересов последнего достаточно сложна. Она осуществима в случаях, когда производитель или продавец, не дорожа репутацией своей фирмы, предлагают потребителю некачественный товар, не выполняющий своего назначения, с просроченным сроком хранения. Однако, производя качественную в целом продукцию, производитель чаще всего предпочитает умалчивать о дефектах ее конструкции или потенциальных опасностях, которые могут появиться в процессе эксплуатации. Информацию об этом потребитель получит, только столкнувшись с недостатками. Кроме того, проблема безопасности и качества продукции имеет и еще один, в определенной степени этический аспект: от выпуска фирмами конкурентоспособных, качественных товаров зависит престиж страны на мировом рынке.

Другая, не менее важная моральная проблема отношений между организациями-производителями и потребителями — реклама. Реклама важна в процессе конкуренции между организациями и для формирования потребностей потенциальных покупателей. Однако здесь появляется проблема точности, правдивости получаемой потребителями информации. Даже за безвредным, на первый взгляд, преувеличением следует возникновение моральных проблем: потребитель, не получая точной информации, лишен свободного, обоснованного, разумного выбора. Еще одна важная моральная проблема, связанная с рекламой, это

проблема манипулирования потребителем, навязывания ему ненужной продукции, создания у него потребностей и желаний, которые в процессе реальной жизни возникнуть не могли.

Помимо всех других обязательств **организации** должны помнить о своей **ответственности перед владельцами (инвесторами)**. Основная часть из множества существующих способов обмана инвесторов распадается на две категории: манипулирование инвестициями и нечестное использование прибылей или активов, приводящее к уменьшению законных доходов инвесторов. Во всем мире ежегодно десятки тысяч людей становятся жертвами манипуляций с инвестициями. По подсчетам специалистов, люди, соблазнившись обещаниями высокой прибыли, каждый год вкладывают более 1 млрд долл. в несуществующие нефтеразработки, грандиозные «дутые» проекты и т.д. Руководство организации может также злоупотреблять инвестициями, используя доходы и ресурсы для личного обогащения. Наиболее часто употребляемый способ — мошеннические операции со статьями расходов, другой общепринятый ход — 'завышение счета с последующим дележом разницы между завышенной и реальной суммой счета с поставщиком. Наконец, существует практика продажи конфиденциальной информации организации-конкуренту или ее использования для игры на фондовой бирже.

Моральные проблемы возникают и в отношениях **организаций с местным сообществом**. Речь идет об участии организаций в обеспечении его экономической стабильности, развитии инфраструктуры местности, создании новых рабочих мест, сохранении предприятий, от которых зависит существование и благосостояние этих сообществ. На организациях также лежит «моральный долг филантропии», заключающийся в поддержке неприбыльных предприятий, важных как для существования определенного местного сообщества, так и для культурного и социального развития регионов (образование, медицина, благоустройство и организация досуга).

Взаимоотношения между **организациями и окружающей средой** являются одной из острейших проблем современности. Обострение экологической ситуации на планете оказало на предпринимательство двойственное воздействие. С одной стороны, возникла новая и обширная сфера приложения капитала:

- разработка и выпуск безотходных технологий и очистного оборудования для различных отраслей производства;
- разработка технологий и выпуск оборудования по утилизации производственных и бытовых отходов;
- выпуск экологически чистого питания и питьевой воды;
- развитие индустрии отдыха в экологически чистых районах;
- финансирование природоохранных мероприятий и т.д.

С другой стороны, возросли затраты капитала, и многие предприниматели должны:

- платить значительные суммы в виде штрафов за загрязнение окружающей среды и за нанесенный природе экологический ущерб;
- изменять технологию производства, вкладывая значительные средства в его модернизацию с учетом существующих экологических стандартов;
- учитывать в своей деятельности природоохранное законодательство, которое имеет тенденцию к ужесточению своих норм;
- создавать привлекательный «экологический имидж» своей компании и своей продукции в глазах общественности и государственных природоохранных организаций;

- сотрудничать с государственными службами, представителями местного самоуправления, профсоюзными и общественными организациями в деле охраны окружающей среды;
- вырабатывать рациональную стратегию в сфере природопользования, учитывая экологическую ситуацию в регионе, где осуществляется деятельность.

Реальная практика свидетельствует: многие организации пытаются решить экологические проблемы, нарушая моральные и юридические нормы. Скрытие подлинной информации о последствиях вредных производств для окружающей среды, перенос таких производств в страны с неразвитым экологическим законодательством, подкуп чиновников, отвечающих за соблюдение природоохранных мер, — наиболее распространенные методы нарушений.

Серьезные моральные проблемы возникают в настоящее время и на микроуровне, внутри организаций, в таких областях, как\*:

- принятие управленческих решений;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- служебные разоблачения;
- положение женщин в организации;
- взаимные услуги.

Выделяют четыре группы основных аргументов, обосновывающих **принятие управленческих решений**, неправильных с этической точки зрения:

- уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т. е. на самом деле не является аморальной;
- уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации и что ожидаются именно подобные действия;
- уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

\* *Постригин Ю.Ю., Борисов В.Г.* Этика бизнеса. С. 120 — 137.

- уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает организации, то она отнесется снисходительно и даже защитит человека, ею занимающегося.

Значительное число людей, оказавшихся в двусмысленной деловой ситуации, считают правильными все те действия, что не были запрещены. Высшие руководители, как правило, редко прямо просят своих подчиненных о незаконных или неосторожных действиях, но часто дают понять, что кое о чем они предпочли бы не знать, намекая при этом на значительное вознаграждение. У менеджеров низового звена, как правило, нет четких инструкций относительно того, на какие аспекты их деятельности будут смотреть сквозь пальцы, а какие будут осуждать.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечь внимание, выделиться среди других. Некоторые полагают, что нетрудно хорошо выглядеть в краткосрочной перспективе, если избегать того, что даст результат только в долгосрочном плане (например, можно игнорировать службу ремонта, или переобучение, или проблему повышения качества обслуживания покупателей). Менеджеров часто продвигают по служебной лестнице на основании «огромных» результатов, достигнутых именно такими способами, а ответственность за принятые ранее решения несут их менее удачливые последователи. Многие случаи незаконного

поведения в организациях никогда не расследуются. В моменты кризиса о границах недопустимых действий вообще «забывают».

Отношения между **руководителями и подчиненными** влияют на весь характер делового общения, во многом определяя его нравственно-психологический климат. Это касается, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, участвуют ли подчиненные в принятии решений, какими методами подчиненные поощряются к более активным действиям, в какой мере учитывается их индивидуальность.

Значительная часть людей, встречаясь в организациях с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции, ничего не делает для их **служебного разоблачения**. Начиная с детского возраста, информирование старших о неблагоприятных делах ровесников, а позднее — сослуживцев или непосредственного начальства воспринимается многими весьма негативно. С этической точки зрения в таких ситуациях действительно существует нравственная дилемма. Возникает вопрос о критериях правильности такого рода информирования.

С каждым годом доля женщин на производстве, в управлении, на государственной службе непрерывно возрастает. Женщины все более завоевывают оплачиваемые сферы занятости и профессии. Но, несмотря на достигнутый прогресс в **положении женщин в организации**, они продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, в том числе: заработок, в отличие от мужчин, работающих в той же области, ниже; ограничение карьерного продвижения на высшие управляющие должности (так называемый «стеклянный потолок»); сексуальные домогательства, оказывающие влияние на деятельность и дальнейшую карьеру.

Нередко в деловых отношениях проблемы решаются в нарушение существующего юридического, экономического, морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам и услугам. В системе **взаимных услуг** получатель обязан возратить услугу когда-нибудь в будущем, но — с «процентами». А когда услуга возвращена, то человек, ранее оказавший ее, снова обязан отплатить за эту еще большей услугой. Разрастаясь, система такого рода неформальных взаимоотношений по принципу «ты — мне, я — тебе» разрушает существующие официальные отношения между людьми и организациями. Ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять этически более сложную форму, когда человек представляет не свои интересы, а интересы организации, т. е. ее персонала, клиентов, потребителей. Культурная традиция, тесно связанная с системой взаимных услуг, — это подарки. Сделать или получить подарок означает гораздо больше, чем просто дружеский жест. Трудности при традиционном обмене подарками связаны с установлением критериев отличия подарка от взятки и соответствующей оценкой поведения персонала.

На основании опроса руководителей различных организаций в США были выделены следующие этические проблемы, возникающие в деловых отношениях:

- сокрытие фактов и неверная информация в отчетах при проведении проверок;
- выпуск некачественной продукции или необходимость ее постоянного технического обслуживания;
- завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;

- излишняя самоуверенность в суждениях, которая может привести к нанесению ущерба интересам компании;
- безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно ни оказалось;
- наличие фаворитов;
- невозможность высказать свое возмущение и несогласие в атмосфере постоянных неэтичных поступков;
- невозможность уделять должное внимание семье или личным делам из-за обилия работы;
- производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;
- невозвращение каких-либо вещей или ценностей, взятых на рабочем месте, у сослуживцев или из фондов компании;
- сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;
- преувеличенное внимание к перемещениям по иерархической лестнице в ущерб интересам дела;
- перемещение по служебной лестнице «по головам» сослуживцев;
- обман работников с целью получения выгоды для компании;
- создание союзов с сомнительными партнерами в надежде на счастливую случайность;
- затяжки и промедления с выполнением своих обязанностей, что приводит к растрате времени и денег компании;
- оказание негативного влияния на общественно-политический процесс путем внесения изменений в законодательство за взятки.

В значительной мере этот перечень проблем справедлив и для российских условий. Руководители и работники, которые сталкиваются с такими проблемами, не могут для их разрешения следовать только тому, что узнали о морали в своих семьях, от учителей, в церкви и т. д. Нередко безнравственные решения принимаются и нелицеприятные поступки совершаются людьми, которые исключительно честны и имеют самые благие намерения. Современные деловые отношения чрезвычайно насыщены этическими проблемами. Для их решения необходима выработка определенных подходов, установление «правил игры», содействующих успешному выполнению профессиональных задач участниками деловых отношений и согласованию интересов деловой сферы и общества.

### **Контрольные вопросы к главе 1**

1. Приведите определение понятия этики деловых отношений.
2. Чем объясняется повышенное внимание к этическим нормам поведения в деловой практике и в программах обучения?
3. Покажите на конкретных примерах взаимообусловленность правил этики в общем смысле и деловой этики.
4. Какие этические принципы считаются универсальными для современных деловых отношений?
5. Соблюдение каких этических принципов вы считаете наиболее важным для развития деловых отношений в современных условиях?
6. Какие факторы, по вашему мнению, определяют отношение субъектов деловых отношений к этическим нормам?
7. Объясните механизм действия закономерности неопределенности отклика с помощью модели Портера — Ло-улера.
8. В чем состоит сущность и практическое проявление неадекватности отображения человека и неадекватности самооценки?

9.Каковы причины возникновения закономерности искажения смысла информации? Каковы могут быть практические рекомендации, направленные на снижение негативных последствий действия данной закономерности?

10.Объясните сущность понятий психологической безопасности и психологической самозащиты.

11.Каковы, по вашему мнению, причины усиления внимания к этической стороне деловых отношений в современном обществе?

12.Назовите основные этические проблемы на макроуровне деловых отношений.

13.Назовите основные этические проблемы на микроуровне деловых отношений.

### **Практические задания к главе 1**

#### **Задание 1.1**

Используя данные, приведенные ниже, определите, к какому типу личности относитесь вы и ваши коллеги по группе.

#### **ЭТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ТИПОВ ЛИЧНОСТИ\***

Американские психологи Креггер и Тыюсон, опираясь в своих исследованиях на типологию личностей Юнга и работы Майерс и Бриггс, опубликовали книгу «Типы людей и бизнес», в которой связали типы людей и факторы, и условия, благоприятствующие достижению успеха в работе. Ключевые слова в описании особенностей поведения личностей разных типов приведены в табл. 1.

*Таблица 1*

#### **КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА В ОПИСАНИЯХ ПОВЕДЕНИЯ ТИПОВ ЛИЧНОСТЕЙ**

ТИП Е — ЭКСТРАВЕРСИЯ	ТИП 1 — ИНТРОВЕРСИЯ
Общительный	Замкнутый
Взаимодействие	Сосредоточенность
Внешнее проявление	Внутренняя жизнь
Широта	Глубина
Экстенсивное	Интенсивное
Обширные связи	Ограниченные связи
Расходование энергии	Сохранение энергии
Внешнее проявление эмоций	Внутренняя реакция
Сначала говорят, потом думают	Сначала думают, потом говорят
Не любят уединения	Любят уединение
Любят получать публичную похвалу	Похвала настораживает
ТИП S — СЕНСОРНЫЙ, РЕАЛЬНЫЙ	ТИП N — ИНТУИТИВНЫЙ
Закономерный Настоящее	Случайный Будущее
Реалистичный, конкретный Трудная работа	Концептуальный, глобальный, общий

\* Креггер О, Тыюсон Дж.М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. М., 1995; Сиивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2001. С. 204 — 205.



Факты Земной Практичный Точный  
 Есть реальные факты —  
 есть предмет для обсуждения Вдохновение Теории,  
 взаимосвязи Парящий в облаках Оригинальный Общее  
 впечатление Что было бы, если бы... ТИП Т —  
 МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ТИП F - ЧУВСТВУЮЩИЙ Объективный  
 Твердый  
 Законы  
 Стоять на своем  
 Справедливый  
 Четкость  
 Аналитический  
 Установка  
 Беспристрастный Субъективный  
 Мягкосердечный  
 Обстоятельства  
 Убеждение  
 Гуманный  
 Гармония  
 Чуткий  
 Общечеловеческие ценности Причастный ТИП  
 J — РЕШАЮЩИЙ ТИП P —  
 ВОСПРИИМАЮЩИЙ Уравновешенный

Представители каждого типа личности интерпретируют этику, мораль, ценности и их совокупность по-своему:

- Тип E испытывает огромную потребность контролировать поведение всех окружающих;
- Тип I непрестанно контролирует себя и ближайших родственников, для представителей этого типа этическая ответственность — внутренний процесс, девиз — «Будь верен себе»;
- Для типа S этика — явление конкретное, сиюминутное, имеющее отношение к конкретному событию и требующее решения в настоящий момент;
- Тип N видит в этике часть большой системы, связанной с представлениями об истине и принципах; этика относительна, любую ситуацию нужно рассматривать в контексте;

- Тип Т видит в этике объективные принципы, за нарушение которых положено наказание, а если кто-то не может жить по правилам, с ним нужно разобраться;
- Тип F видит в этике результат отношений между людьми, правильное или неправильное поведение должно быть измерено с помощью личной системы ценностей (субъективно);
- Тип J воспринимает этику в черно-белом варианте: если она есть, то уже нечего больше обсуждать;
- Тип Р всегда сомневается даже в тех этических вопросах, в которых раньше был уверен: новые данные могут привести к пересмотру даже его фундаментальных этических норм.

В табл. 2 приведены некоторые рекомендации по этике взаимодействия людей, способствующие лучшему пониманию друг друга и развитию сотрудничества.

*Таблица 2*

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭТИКЕ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

ТИП Е. Если вы — тип Е, то нужно выслушать человека, не перебивать, не ввязываться в спор, не спешить давать поверхностные советы	Если другой — тип Е, помогите ему определиться, задав конкретные вопросы
ТИП 1. Если вы — тип 1, проявите внимание к переживаниям другого, посочувствуйте, но не уносите чужие проблемы с собой, не переживайте их наедине	Если другой — тип 1, помните, что ему трудно делиться мыслями. Следует ему помочь раскрыться, создать соответствующую атмосферу. Если экстраверт склонен к преувеличениям, то интроверт — к преуменьшениям
ТИП S. Если вы — тип S, не давайте другим отклоняться в сторону, требуйте подробностей, фактов, убедитесь, что вопрос решаем, а проблема — в вашей компетенции	Если другой — тип S, то он может воспринять этическую ситуацию вне контекста, не заметить вариантов, интерпретировать ситуацию негативно. Задача — показать, что не все плохо, вернуть его на твердую почву

2 - 5671 Кибанов

ТИП N. Роль типа N — обращать внимание на масштабные явления, видеть судьбу компании в перспективе и в связи с этим обнаруживать возможные варианты. Принадлежащие к интуитивному типу поведения — преобразователи мира, могут увидеть выход в безнадежной (по мнению других) ситуации. Если другой — тип N, то, вероятно, он уже много чего напридумывал вокруг проблемы, и надо дать ему возможность разобраться, получить дополнительную информацию, стать на реальную почву, упростить ситуацию.

ТИП T. Если вы — тип T, помогите другим разобраться, в чьей компетенции эта этическая проблема, а также сохранить объективность, логичность, реализм. Если другой — тип T, то следует ему напомнить, какими последствиями для других чревато его решение, какие у него самого были ощущения в подобном положении, чтобы он лучше обдумывал последствия.

ТИП F. Если вы — тип F, постарайтесь не спасать другого от этической проблемы, не брать все на себя, не навязывать своей системы ценностей, но и не отказываться от нее. Следует остаться объективным и отстраненным, но высказав, как бы вы себя чувствовали на его месте, вы можете помочь другому.

Если другой — тип F, то в ситуации этической проблемы он может быть противоречив, вносить много личного, следует помочь ему разобраться, с кем из близких это связано, быть тактичным, но твердым.

ТИП J. Если вы — тип J, избегайте стремления разделаться с ситуацией и с виновными быстро. Лучше продумать хотя бы приблизительный план.

Если другой — тип J, то он придет с готовым планом, пакетом решений. Следует поспорить с ним, рассмотреть другие варианты и обстоятельства.

ТИП R. Если вы — тип R, не давайте другим рубить сплеча, покажите возможные альтернативы, но умейте вовремя остановиться, дайте высказаться и другим.

Если другой — тип R, то он преподнесет этическую проблему туманно, возможно, смешав с другими проблемами. Следует помочь ему сосредоточиться на

### **Задание 1.2**

#### **ТЕСТ «ДИАГНОСТИКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ» Г. ЛИРИ\***

Вам предлагается список характеристик. Следует внимательно прочесть каждую и решить, соответствует ли она вашему представлению о себе. Если соответствует, то пометьте ее знаком «плюс» или напишите против нее «да». Если нет — ничего не пишите.

Одновременно или последовательно можно оценить предложенные характеристики с точки зрения «Я в идеале» (каким хотите быть), а также как подходят характеристики какому-либо интересующему вас человеку — «Мой партнер». Постарайтесь быть искренними. Если нет полной уверенности, знаки не ставьте.

1..1.Другие думают о нем  
благосклонно.2.Производит впечатление на  
окружающих.3.Умеет распоряжаться,  
приказывать.4.Умеет настоять на своем.II.5.Обладает  
чувством собственного  
достоинства.6.Независимый.7.Способен сам  
позаботиться о себе.8.Может проявить  
безразличие.III.9.Способен быть  
суровым.10.Строгий, но справедливый.11.Может  
быть искренним.12.Критичен к другим.IV.13.Любит  
поплакаться.14.Часто печален.15.Способен проявить  
недоверие.16.Часто разочаровывается.V.17.Способен  
быть критичным к себе.18.Способен признать свою  
неправоту.19.Охотно  
подчиняется.20.Уступчивый.VI.21.Благородный.22.В  
осхищающийся и склонный к подражанию. \*

\* Психологические аспекты подбора и проверки  
персонала / Сост. Н.А. -Литвиииева. М., 1997. С. 238 —

**2\***

35

- 23. Уважительный.
- 24. Ищущий одобрения.
- VII. 25. Способен к сотрудничеству.
- 26. Стремится ужиться с другими.
- 27. Дружелюбный, доброжелательный.
- 28. Внимательный и ласковый.
- VIII. 29. Деликатный.
- 30. Одобряющий.
- 31. Отзывчивый к призывам о помощи.
- 32. Бескорыстный.
  
- I. 33. Способен вызвать восхищение.
- 34. Пользуется уважением у других.
- 35. Обладает талантом руководителя.
- 36. Любит ответственность.
- II. 37. Уверен в себе.
- 38. Самоуверен и напорист.
- 39. Деловит и практичен.
- 40. Любит соревноваться.
- III. 41. Строгий и крутой, где надо.
- 42. Неумолимый и беспристрастный.
- 43. Раздражительный.
- 44. Открытый и прямолинейный.
- IV. 45. Не терпит, чтобы им командовали.
- 46. Скептичен.
- 47. На него трудно произвести впечатление.
- 48. Обидчивый, щепетильный.
- V. 49. Легко смущается.
- 50. Неуверен в себе.
- 51. Уступчивый.
- 52. Скромный.
- VI. 53. Часто прибегает к помощи других.
- 54. Очень почитает авторитеты.
- 55. Охотно принимает советы.
- 56. Доверчив, стремится радовать других.
- VII. 57. Всегда любезен в общении.
- 58. Дорожит мнением окружающих.
- 59. Общительный и уживчивый.
- 60. Добросердечный.
- VIII. 61. Добрый, вселяющий уверенность. 62. Нежный и мягкосердечный.

63. Любит заботиться о других.

64. Бескорыстный, щедрый.

1. 65. Любит давать советы.
  66. Производит впечатление значимости.
  67. Начальственно-повелительный.
  68. Властный.
  - II. 69. Хвастливый.
  70. Надменный и самодовольный.
  71. Думает только о себе.
  72. Хитрый и расчетливый.
  - III. 73. Нетерпим к ошибкам других.
  74. Своекорыстный.
  75. Откровенный.
  76. Часто недружелюбен.
  - IV 77. Озлобленный.
  78. Жалобщик.
  79. Ревнивый.
  80. Долго помнит обиды.
  - V. 81. Склонный к самобичеванию.
  82. Застенчивый.
  83. Безынициативный.
  84. Кроткий.
  - VI 85. Зависимый, несамостоятельный.
  86. Любит подчиняться.
  87. Предоставляет другим принимать реше
  88. Легко попадает впросак.
  - VI 89. Легко попадает под влияние друзей.
  - I. 90. Готов довериться любому.
  91. Благорасположен ко всем без разбору.
  92. . Всем симпатизирует.
  - VIII. 93. Прощает все.
  94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
  95. Великодушен и терпим к недостаткам.
  96. Стремится покровительствовать.
- 
1. 97. Стремится к успеху.
  98. Ожидает восхищения от каждого.
  99. Распоряжается другими.
  100. Деспотичный.

- II. 101. Сноб (судит о людях по рангу и достатку, а не по личным качествам)
- 102. Тщеславный.
- 103. Эгоистичный.
- 104. Холодный, черствый.
- III 105. Язвительный, насмешливый.
- 106. Злобный, жестокий.
- 107. Часто гневливый.
- 108. Бесчувственный, равнодушный.
- IV 109. Злопамятный.
- 110. Проникнут духом противоречия.
- 111. Упрямый.
- 112. Недоверчивый и подозрительный.
- V. 113. Робкий.
- 114. Стыдливый.
- 115. Отличается чрезмерной готовностью подчиняться.
- 116. Мягкотелый.
- VI 117. Почти никогда и никому не возражает.
- 118. Ненавязчивый.
- 119. Любит, чтобы его опекали.
- 120. Чрезмерно доверчив.
- VI 121. Стремится снискать расположение каждого.
- I. 122. Со всеми соглашается.
- 123. Всегда дружелюбен.
- 124. Всех любит.
- VI 125. Слишком снисходителен к окружающим.
- II. 126. Старается утешить каждого.
- 127. Заботится о других в ущерб себе.
- 128. Портит людей чрезмерной добротой.

## КЛЮЧ

Обратите внимание, что список характеристик разбит на блоки с **I** по **VIII** по 4 вопроса в каждом блоке. Блоки с **I** по **VIII** повторяются, и отвечающий «проходит» их 4 раза. Оценив наличие у себя всех предложенных 128 характеристик, суммируйте количество «+» по каждому блоку. Выпишите результат:

**I блок** — ... баллов (т. е. общая сумма плюсов при ответе на **I** блок, который встречается 4 раза);

**II блок** — ... баллов, и так до **VIII** блока.

Если вы оценивали несколько личностей: «Я — сейчас», «Я — в идеале», «Мой партнер», то по каждой оцениваемой личности делайте свой отдельный подсчет баллов (количество «+») по каждому блоку.

## РЕЗУЛЬТАТ

**Типы отношения к окружающим** по каждому из восьми блоков ответов (в баллах):

### I. Авторитарный

- 13—16** — диктаторский, властный, деспотический характер, тип сильной личности, которая лидирует **во всех** видах групповой деятельности. Всех наставляет, поучает, во всем стремится полагаться на свое мнение, не умеет принимать советы других. Окружающие отмечают эту властность и признают ее.
- 9—12** — доминантный, энергичный, компетентный, авторитетный лидер, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения.
- 0—8** — уверенный в себе человек, но не обязательно лидер, упорный и настойчивый.

### II. Эгоистический

- 13—16** — стремится быть над всеми, но одновременно находится в стороне, самовлюбленный, расчетливый, независимый. Трудности перекладывает на окружающих, но сам относится к ним несколько отчужденно; хвастливый, самодовольный, заносчивый.
- 0—12** — эгоистические черты, ориентация на себя, склонность к соперничеству.

### III. Агрессивный

- 13—16** — резкий, жесткий и враждебный по отношению к окружающим; агрессивность может доходить до асоциального поведения.
- 9—12** — требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый,



склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный. **О—8** — упрямый, упорный, настойчивый и энергичный.

#### **IV. Подозрительный**

- 13—16** — отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, подозрительный, обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный, постоянно жалуется на всех.
- 9—12** — критичный, испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения, замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный, свой негативизм проявляет в вербальной агрессии.
- О—8** — критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям.

#### **V. Подчиняемый**

- 13—16** — покорный, склонный к самоуничтожению, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину, пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном.
- 9—12** — застенчивый, кроткий, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации.
- О—8** — скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться, не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности.

#### **VI. Зависимый**

- 13—16** — очень неуверен в себе, имеет навязчивые страхи, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, от чужого мнения.
- 9—12** — послушный, боязливый, беспомощный, не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы.
- О—8** — конформный, мягкий, ожидает помощи и советов,

доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый.

### **VII. Дружелюбный**

**9—16** — дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, «быть хорошим» для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогруппы, имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально неустойчивый. **0—8** — склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный, следует условностям, правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с людьми; инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в центре внимания, заслужить признание и любовь; общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях.

### **VIII. Альтруистический**

**9—16** — гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, неадекватно принимает на себя ответственность за других (может быть только внешняя «маска», скрывающая личность противоположного типа).  
**0—8** — ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании, симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

## Глава 2

# ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 2.1. Этика и социальная ответственность организаций

В практике сложилась точка зрения на то, как должна вести себя организация, чтобы считаться социально ответственной. **Организация социально ответственна, когда получает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этой позиции организация преследует экономические цели. Организация при этом обязана ставить и социальные цели: учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем общества.**

Общество ожидает от современных организаций не только демонстрации высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Следовательно, с одной стороны, организация — это экономическая система, обязанная заботиться об эффективности использования своих ресурсов. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства продукции или оказания услуг, необходимых обществу, обеспечивая одновременно работу гражданам и максимальные прибыли и вознаграждения акционерам.

С другой стороны, организация — это нечто большее, чем экономическая система. Современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит самое существование организации. К таким составляющим относятся потребители, поставщики, средства информации, союзы или объединения, а также работники и держатели акций. Эта многослойная общественная среда может сильно влиять на достижение целей организации, поэтому последней приходится уравнивать вдето экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды.

Организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, поэтому они должны направлять часть своих ресурсов и усилий на социальные нужды, жертвовать на благо и совершенствование общества. Более того, в обществе уже сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться добропорядочной. Организации должны ответственно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т. п.

Существует различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов: например, как обеспечить охрану окружающей среды, как осуществлять наем на работу, каковы минимальные требования по безопасности продукции и т. п. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом, однако при этом не может считаться социально ответственной, если не выполняет соответствующие обязательства перед обществом.

Обществу и человеку совсем не безразлично, какими средствами и по каким правилам достигаются цели организации. Поэтому все острее

встает вопрос об этических отношениях внутри организации и об отношениях с другими организациями.

Этические вопросы возникают и при рассмотрении роли организации в обществе. На разных этапах развития общества роль организаций оценивается по-разному. Во время переходного периода, который переживает наша страна, организации призваны решать следующие задачи: приспособиться, выжить; получить прибыль для акционеров; сохранить рабочие места, квалифицированные кадры; стать конкурентоспособными. С наступлением более благоприятных времен функции организации расширяются. Специалисты рыночных отношений называют и такие задачи, как благотворительность, социальная ответственность и др. Социальная ответственность рассматривается как добровольный отклик организации на социальные проблемы своих работников, жителей своего города, края, страны, мира.

Этические правила закрепляются в законодательстве. Фактически все правовые нормы являются отражением этических взглядов, носителем которых в момент принятия законов был законодатель.

Таким образом, в разных законах, в том числе в гражданском законодательстве, есть нормы, которые имеют четко выраженную этическую направленность. Это, например, ст. 10 Гражданского кодекса РФ, устанавливающая пределы осуществления гражданских прав. В соответствии с ней установлены пределы свободы граждан: запрещена деятельность исключительно с намерением причинить вред другому лицу, а также злоупотребление правом в иных формах. Кроме того, не допускается использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке.

В трудовом законодательстве этическая функция выражена слабее, чем в гражданском; это является его недостатком: ведь трудовые правоотношения предполагают более тесную связь людей, чем гражданские. В Трудовом кодексе РФ нет норм, которые несли бы прямую этическую нагрузку, хотя в настоящее время, когда в нашей стране формируются рыночные отношения, они особенно необходимы в целях гуманизации трудовых отношений.

Например, ст. 152 Гражданского кодекса РФ о защите чести, достоинства и деловой репутации граждан даст право гражданину по суду требовать опровержения порочащих его честь и достоинство сведений, если распространивший такие сведения не докажет, что они соответствуют действительности.

Гражданский кодекс РФ даст право гражданину защищать не только честь и достоинство, но и деловую репутацию. Такое право можно осуществить по требованию заинтересованных лиц и после смерти лица, деловая репутация которого была опорочена.

Защита, охрана чести и достоинства гражданина безусловно должны осуществляться нормами трудового права, отражая одну из тенденций его развития — гуманизацию трудовых отношений как важнейшую задачу государства в условиях рыночных отношений. Трудовой кодекс РФ не затрагивает этические отношения между работодателем и работником, хотя именно они нередко нарушаются работодателем в трудовых отношениях.

По своему этическому и экономическому содержанию трудовые отношения могут быть трех видов: сотрудничество, соперничество, эксплуатация. При этом они могут присутствовать в отношениях одновременно, но с доминированием одного из них.

Безусловно, трудовое законодательство должно препятствовать стремлению ряда работодателей достичь своих целей, причиняя при этом моральный и материальный ущерб своим работникам, что является следствием восприятия оценки работников лишь как средства для достижения своих целей и пренебрежением равенства прав членов

общества. Вместе с тем эти отношения могут носить как характер разрушительной вражды, посягательства на достоинство людей, так и характер конструктивного состязания.

Трудовые отношения могут быть максимально эффективными при условии, что отношения работодателя и работника рассматриваются государством как связь двух сторон одинакового достоинства при признании за работодателем дисциплинарной власти. Если это отношения господина и слуги, то они будут минимально эффективными и максимально аморальными.

В трудовых отношениях переплетаются интересы не только работодателей и работников, но и интересы государства и общества. Трудовое законодательство должно включать следующие задачи: повышение производительности труда; справедливая оплата труда и распределение доходов, включая равную оплату за равный труд; охрана и защита чести и достоинства и деловой репутации человека; обеспечение занятости всех, кто желает и способен работать; гуманизация трудовых отношений; повышение уровня жизни работников.

Вернемся к рассмотрению проблем социальной ответственности организации.

В нашей стране значительные материальные средства были сосредоточены и сейчас в основном сосредоточены в организациях, а не у частных лиц. Традиционно их использовали в решении социально-экономических проблем района, города и прежде всего городов, специально созданных для работающих в одной крупной организации. Эти традиции, на наш взгляд, могут продолжиться и в новых экономических условиях.

Общество как совокупность отдельных и объединенных в организации людей предполагает наличие социальных функций, ответственности и у организации, и у людей. При этом в современных условиях социальные ожидания разных общественных групп в отношении организаций, предпринимателей постоянно меняются.

Социально ответственная стратегия организации может быть для нее исключительно полезной. Традиционно называют следующие преимущества, которые получают организации, придерживающиеся политики социальной ответственности:

- формируется более привлекательный образ организации в обществе;
- возрастает доверие к организации;
- увеличиваются товарооборот, количество клиентов и т.д., обусловленные улучшением отношения к организации;
- появляется возможность получить более выгодные заказы;
- благодаря возросшему авторитету организация может вести более активную, эффективную политику в обществе, расширяя свою деятельность, в частности рынки сбыта;
- появляется возможность добиться снижения местных налогов и т.д.

Предпосылками для такой политики служат объективные условия, к которым прежде всего нужно отнести наличие ресурсов в организации — материальных, финансовых, человеческих.

В то же время традиционно называют и недостатки такой политики для организации:

- увеличиваются издержки производства;
- ограничивается действие закона максимизации прибыли;
- для поддержания своих доходов организация нередко повышает цены с целью покрытия издержек (средств, которые предназначены для реализации социальных программ). Следовательно, положение организации в конкурентной борьбе ухудшается;

- вложение средств в социальную сферу часто бывает неэффективным;
- невысокий уровень квалификации персонала организации в области разрешения социальных проблем и т.п.

Названные недостатки преодолеваются посредством известных средств — достижения баланса между социальной политикой и издержками. Такой баланс, составленный в пользу организации, столь же полезен и обществу.

Важнейшими принципами эффективной политики социальной ответственности, которые могут служить ориентирами для организации являются:

- помощь организации прежде всего должна быть направлена на человека;
- помощь должна быть направлена на удовлетворение основных физиологических потребностей в еде, жилье, отдыхе, чистой воде, безопасности и т. д.

Можно, например вложить средства в:

- обеспечение жителей экологически чистой водой;
- создание дополнительных рабочих мест;
- строительство жилья для бездомных;
- бесплатное питание для неимущих, обеспечение их одеждой;
- благоустройство микрорайонов;
- помощь многодетным;
- строительство и обустройство мест отдыха;
- улучшение экологии;
- улучшение питания школьников и дошкольников; строительство школ и детских садов;
- строительство библиотек и других учреждений культуры; помощь музеям и т. д.

Для успешного функционирования организация должна уметь откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду для себя более благоприятной. Расходы на социальную ответственность оправданы фактором совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к организации. Это должно вести к повышению лояльности потребителей к производителям продукции. Организация должна анализировать собственные действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Не подлежит сомнению, что прибыль важна для выживания организации. Для любой организации на первом месте стоит выживание и только потом — проблемы общества.

К причинам неэтичной практики ведения дел относятся:

- 1) конкурентная борьба, оттесняющая этические соображения;
- 2) отсутствие системы вознаграждения руководителей за этическое поведение;
- 3) общее снижение значения этики в обществе, что оправдывает неэтичное поведение на рабочем месте.

Организации принимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, создание комитетов по этике и обучение этичному поведению.

Этические нормативы состоят из системы общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Они разрабатываются с целью описания целей организации,

создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений.

К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормативами, относятся взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику части незаконно полученных денег, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов организации, использование информации, полученной в доверительной беседе, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов организации.

Некоторые зарубежные организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Кто не создаст таких комитетов, нанимает специалиста, так называемого адвоката по этике. Роль такого адвоката — выработка суждений по этическим вопросам, связанным с действиями организации.

Обучение этическому поведению руководителей и рядовых сотрудников используется организациями для повышения показателей этической деятельности. При этом работников знакомят с основами этики и повышают их восприимчивость к возможным этическим проблемам. Этика как предмет в курсах обучения на университетском уровне является еще одной формой обучения этическому поведению, что помогает студентам лучше понимать данные проблемы.

## **2.2 Этические нормы в деятельности организаций**

Регулирование моральных отношений, не обозначенных в законодательстве, в организациях происходит при помощи этических норм. **Этические нормы — это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.**

Правила запрещают дискриминацию по следующим признакам: раса; язык; цвет кожи; религия; пол; половая ориентация; возраст; национальность; инвалидность; стаж работы; убеждения; партийная принадлежность; образование; социальное происхождение; имущественное положение и др.

Запрету также подлежат: сексуальные домогательства; высмеивание работников; расовое презрение и религиозное презрение; замечания, шутки и другие действия, создающие агрессивную обстановку на рабочем месте; угрозы; грубость; насилие; использование, продажа наркотиков; появление на работе в алкогольном и наркотическом, токсическом состоянии; утрата собственности организации; кража собственности организации; неправильное, неэффективное пользование собственностью организации; разглашение информации, являющейся служебной, коммерческой тайной; хранение материалов личного характера на рабочем месте; отказ в просмотре своего рабочего места и используемой информации работникам кадровых служб; использование расходных материалов и средств связи организации в личных целях; передача администрации неточной, искаженной информации; обман путем завышения своих расходов, например, на проезд, питание, проживание, другие траты; обман государственных, правительственных органов, внешних организаций; ложные заявления от имени организации; злоупотребление силой и влиянием своей организации и

угрозы по отношению к другой; выполнение распоряжений, являющихся нарушением законодательства; пренебрежительные высказывания; унижение конкурентов, их товаров и услуг; разговоры с посторонними об условиях договоров и тем самым обнародование этих условий; разговоры с лицами, не работающими в организации, об изобретениях, применяемых в организациях, о производственных планах, об исследованиях рынков, о производственных мощностях, о частной информации; использование также недостойных методов и услуг, как, например, промышленный шпионаж, незаконное проникновение на чужую территорию, кража, подслушивание, наем служащих для получения частной информации о сотрудниках,

о конкурентах; взяточничество; получение подарков и денег от поставщика, клиента (к подаркам относятся: материальные ценности, услуги, например, персональные скидки при покупках товаров для личного пользования или обслуживание по льготным ценам и т. д.); получение комиссионных; вручение подарков представителям поставщика и т. д.

Существует определенная статистика о распространении коррупции в разных странах мира. По индексу коррупции, разработанному специалистами Геттингенского университета (ФРГ), в табл. 2.1 30 стран расположены следующим образом:

*Таблица 2.1*

ХАРАКТЕРИСТИКА УРОВНЯ КОРРУПЦИИ В СТРАНАХ МИРА\*

№ п/п	Страна	Индекс	№ п/п	Страна	Индекс
1	Новая Зеландия	9,55	16	Франция	7,00
2	Дания	9,32	17	Япония	6,72
3	Сингапур	9,26	18	ЮАР	4,62
4	Финляндия	9,12	19	Испания	4,35
5	Канада	8,87	20	Южная Корея	4,29
6	Швеция	8,87	21	Турция	4,10
7	Швейцария	8,86	22	Мексика	3,18
8	Нидерланды	8,69	23	Италия	2,99
9	Норвегия	8,61	23	Индия	2,78
10	Великобритания	8,57	25	Бразилия	2,7
11	ФРГ	8,14	26	Венесуэла	2,66
12	Чили	7,94	27	Пакистан	2,25
13	США	7,79	28	Китай	2,16
14	Австралия	7,13	29	Индонезия	1,96
15	Гонконг (Сянган)	7,12	30	Россия	Поставьте сами

*Примечание.* Покупатель, равным 10, обозначает корректные, законные сделки; 0 — без взятки нельзя обойтись.

\* Российская газета. 1995. 4 окт.

Этические нормы — правила этики принимаются на общем собрании коллектива, для того чтобы они воспринимались работниками как свои собственные. Они могут быть приняты и администрацией, но в то же время обязательно утверждены общим собранием или конференцией работников.

По содержанию правила могут весьма различаться, нередко они начинаются с обращения руководителя организации к работникам.



Ниже приведена широко распространенная структура правил этики организации, включающая следующие разделы:

- введение;
- послание руководителя организации;
- каким должен быть работник организации;
- каналы связи;
- трудовые династии;
- частная жизнь работников;
- собственность организации;
- традиции и ритуалы организации;
- конкурсы профессионального мастерства;
- юбилеи работников;
- деловая репутация;
- честь и достоинство работников;
- взаимоотношения с другими организациями;
- отношение к законам;
- общественная жизнь организации;
- отношение к политической жизни;
- использование торговых марок;
- авторские права;
- отношения с государственными и муниципальными служащими;
- отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения между руководителями;
- отношение к женщинам — работницам организации;
- отношение к молодежи, работающей в организации;
- отношение к тем, кто работает и учится;
- отношение организации к пенсионерам;
- основные ценности организации;
- основные этические принципы;
- правила конкуренции;
- социальная ответственность организации;
- принципы справедливости организации.

Принятые правила не имеют статуса нормативного правового акта, и за их нарушение нельзя применять юридические санкции, меры дисциплинарной ответственности. Средством защиты нормы от нарушения является общественное мнение. Это также могут быть суды чести или подразделения, рассматривающие конфликты.

Можно включать в правила этики некоторые нормы из морального кодекса и придать им статус нормативного правового акта.

В условиях становления рыночных отношений в стране соблюдение этических норм в деятельности организации во многом зависит от работодателя, действия которого в догон за прибылью зачастую бывают аморальными. Не признавая права нанимаемого человека, работодатель грубо их нарушает, ограничивает его свободу. Аморальное поведение работодателя заключается в следующем:

- непризнание прав наемного работника, неисполнение своих прямых обязанностей;
- принесение в трудовые отношения агрессивности;
- сохранение опасных для здоровья условий труда;
- низкий уровень организации труда;
- отказ от управления дисциплиной;
- страх как основной метод управления поведением нанимаемого работника;
- управление наемными работниками посредством произвола;
- унижение чести и достоинства человека, его деловой репутации;
- необъективное отношение к человеку;
- нарушение трудового законодательства и т. п.

Все ведущие корпорации мира постоянно уделяют большое внимание вопросам нравственности. И это не случайно, так как корпоративная мораль позволяет усилить самоуправляемость человека.

В нашей стране в организациях действует три вида морали: советская, «дикого» рынка и собственно рыночных отношений.

Мораль советская проявляется в тех случаях, когда в организациях пытаются сохранить моральные принципы из прошлого, такие, как взаимная выручка, взаимопомощь, солидарное и бескорыстное поведение, товарищество, равная оплата за равный труд и т. д. Такая мораль достаточно рискованна и даже излишня в тех случаях, когда люди вступают в конкурирующие, антагонистические отношения.

Мораль «дикого» рынка обусловлена целями первоначального накопления капитала. Это отношения джунглей, где господствует закон силы, царствует произвол. «Дикому» рынку присущи спекулятивные, грабительские тенденции, паразитизм, стремление к наживе любой ценой, хищническая эксплуатация наемного труда, антагонизм в отношениях к производителю, безразличие к людям и т. д. Подобные отношения возможны потому, что в обществе еще не установлены более справедливые правила. Через какое-то время их, безусловно, заменит определенный порядок, в большей степени учитывающий интересы всех его членов.

Мораль третьего вида основана на убеждении, что в условиях рыночных отношений не требуются любовь, великодушие, симпатия, сострадание, а достаточно лишь уважения со стороны другого лица, признания его равным себе, отказа от нарушения прав работников. Эта мораль все больше завоевывает мир. В ее рамках нравственный протест вызывает грубое нарушение прав, непризнание в человеке, любом работнике личности, равной работодателю, руководителю. Все в большей степени в деловых отношениях получает распространение этика ответственности вместо этики убеждений.

Этика трудовых отношений в российских условиях предполагает их оценку с помощью таких понятий, как:

правильно — неправильно;

справедливо — несправедливо;  
гуманно — негуманно;  
человечно — бесчеловечно;  
законно — незаконно;  
нарушает права — не нарушает права;  
ограничивает свободу — не ограничивает свободу;  
равное положение — неравное положение;  
добро — зло.

Это результат положительного влияния этики советского времени.

### 2.3. Повышение этического уровня организации

**Этический уровень организации характеризуется степенью ориентации руководителей и ее рядовых сотрудников в своем поведении и принятии решений на нравственные нормы деловых отношений.**

Для повышения уровня этичности поведения руководителей и рядовых сотрудников в настоящее время в организациях проводятся следующие мероприятия.

Разрабатываются **этические кодексы\***, описывающие систему общих ценностей и правил этики организации, которых должны придерживаться ее работники. Они необходимы для описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессе принятия решений. Обычно их доводят до работников в виде печатных материалов. Этический кодекс может быть разработан для организации в целом, и в этом случае он содержит общие как для менеджеров, так и для рядовых исполнителей этические правила. Кодекс может быть также создан для определенных функциональных подразделений с целью решения специфических этических проблем. Чтобы сделать этические кодексы более действенными, в организациях обычно принимают и определенные дисциплинарные меры, направленные на наказание за нарушение кодекса и поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса. По своему содержанию и объему этические кодексы весьма разнообразны — от кодекса на одну страницу «Формулировка деловой этики» корпорации *Exon* до «Этического стандарта» компании *Citycorp*, объемом в 60 стр. Характерной чертой современных этических кодексов является то, что разделы, содержащие рекомендации по устранению этических проблем, возникающих в связи с конфликтами интересов, разработаны более подробно и тщательно, чем прочие разделы. При этом акценты делаются на столкновение интересов организации: с правительственными органами; сотрудниками или акционерами организации; правительствами иностранных государств. Очевидно, что невозможно охарактеризовать в кодексе любую этическую проблему, с которой могут столкнуться сотрудники, однако письменные инструкции могут помочь разрешению довольно часто встречающихся этических вопросов. Этические кодексы представляют собой своеобразные «путеводители» к правильному поведению, дают общие ориентиры в спорных ситуациях, помогают профессионально контролировать тех менеджеров, которые иногда просят, даже\* *КЩЖШШШ С80Ш ЯОДЧИШ* совершать не только неэтичные, но даже незаконные поступки. В то же время, как показывает практика, этические кодексы порой содержат слишком расплывчатые

\* Пример этического кодекса организации приведен в *Приложении I*.

формулировки правил поведения, и с их помощью трудно решить конкретную этическую проблему.

Разрабатываются **карты этики** — набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого ее сотрудника. Они содержат также имя и телефон консультанта организации по этическим вопросам. Данный метод активно применяется в японских компаниях.

Создаются **комитеты по этике**, обычно располагающие определенным набором функций, к которым относят следующие: внесение этических вопросов для обсуждения правлением или представителями высшего менеджмента; доведение основных требований этического кодекса до сведения всех менеджеров и рядовых сотрудников; анализ и пересмотр кодексов на основе ежегодных внутриорганизационных отчетов и в зависимости от изменения внешних условий функционирования; поддержка кодекса путем разработки системы санкций; обеспечение высшего уровня менеджмента консультациями по этическим вопросам. Одни организации создают постоянные комитеты по этике для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Другие предпочитают приглашать специалиста по этике бизнеса, так называемого адвоката по этике. Роль такого «адвоката» — выработка суждений по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции ее «социальной совести».

Проводятся **социальные ревизии** для оценки и составления отчетов о реализации социальных программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации.

Осуществляется **обучение этическому поведению** руководителей и рядовых сотрудников. В ходе обучения работники знакомятся с требованиями этики деловых отношений, что повышает их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть, осваивают набор готовых решений, укладывающихся в рамки этических требований.

Проводится **этическая экспертиза**, представляющая собой всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации (или конкретного проекта), которая вызывает беспокойство высшего руководства, персонала или общественности и может повлиять на имидж и перспективы организации. Результатом такой экспертизы становится система предложений, направленных на улучшение морального климата и моральной респектабельности организации, а также внесение коррективов в практику деятельности организации (или ее конкретных проектов).

Проводится **этическое консультирование** тогда, когда возникающие проблемы не могут быть решены силами самой организации из-за отсутствия соответствующих структур, сложности и противоречивости ситуации, связанной с конкретными моральными дилеммами, для чего приглашаются компетентные независимые специалисты по этике деловых отношений со стороны.

Несмотря на подтверждаемую практикой действенность указанных способов руководители и владельцы многих организаций справедливо полагают, что попытки этической коррекции делового поведения сотрудников, имеющих значительный жизненный опыт, равно как и опыт работы в других организациях, далеко не всегда успешны. Взрослого человека со сформировавшейся системой ценностей и взглядов трудно переучить. Более продуктивным, по мнению многих руководителей,

является привлечение на работу выпускников учебных заведений, где имелась обширная и разветвленная программа обучения основам этики деловых отношений.

### **Контрольные вопросы к главе 2**

1. Что такое социальная ответственность организации?
2. Охарактеризуйте механизм влияния этики на социальную ответственность организации.
3. Назовите преимущества и недостатки политики социальной ответственности организации.
4. В чем состоит сущность важнейших принципов социальной ответственности организации?
5. Назовите причины, приводящие к неэтичным действиям организации.
6. Какие меры необходимо принимать для повышения уровня этичности в деятельности организаций?
7. Что такое этические нормы в деятельности организации?
8. Назовите основные разделы правил этики организации.
9. Как проявляется аморальность работодателя в трудовых отношениях?
10. Какие виды морали действуют в организациях нашей страны в период становления рыночных отношений?
11. Какой вид морали предпочтителен для российских условий деятельности организации?
12. Какие меры используются организациями для повышения этического уровня организации и сотрудников?
13. Какова цель разработки и каково содержание этических кодексов организаций?
14. В чем состоит сложность решения этических проблем в организациях?

### **Практическое задание к главе 2**

#### **ТЕСТ «ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭТИЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»\***

Оцените утверждение и подсчитайте результаты.

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству **сс-с-нс-снс\*\***
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом **сс-с-нс-снс**
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры **сс-с-нс-снс**
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства **сс-с-нс-снс**
5. Нам всегда следует поступать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий **сс-с-нс-снс**

\* Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги по управлению персоналом: Учебник для студентов вузов. М., 2001. С. 124—126. \*\* ее — совершенно согласен; с — согласен; не — не согласен; снс — совершенно не согласен.

- 6.Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время — ничего страшного в этом нет **сс-с-нс-снс**
- 7.Иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников **сс-с-нс-снс**
- 8.Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказов, чтобы заполнить этот заказ **сс-с-нс-снс**
- 9.Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется организация **сс-с-нс-снс**
- 10.Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства, которые мы применили **сс-с-нс-снс**
- 11.Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики организации, я дам на это разрешение **сс-с-нс-снс**
- 12.Без нарушения политики организации и существующих инструкций жить совершенно невозможно **сс-с-нс-снс**
- 13.Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки» **сс-с-нс-снс**
- 14.Использовать время от времени копировальную технику организации для личных или местных целей вполне приемлемо **сс-с-нс-снс**
- 15.Унести домой то, что является собственностью организации (карандаши, бумага, ленты для пишущих машин и т. д.), — приемлемая дополнительная льгота **сс-с-нс-снс**
- 16.Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и вполне приемлемо **сс-с-нс-снс**
17. Заниматься посторонними или своими личными делами в помещении организации в рабочее время —допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы **сс-с-нс-снс**
18. Предложить лицам, ответственным за закупки ваших товаров, выгодную работу, сделку — допустимо **сс-с-нс-снс**

Принять подарки, деньги от другой организации вполне  
допустимо **сс-с-нс-снс**

Клевета, ложь, пренебрежительное замечание  
о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах  
организации **сс-с-нс-снс**

Принцип «взаимосвязи» или «ты мне — я тебе» вполне  
допустим и укрепляет отношения с партнерами **сс-с-нс-снс**

Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях  
организации допустимо **сс-с-нс-снс**

Если нужно, то можно использовать мощь организации для  
запугивания или угроз по отношению к конкурентам с  
целью добиться своего **сс-с-нс-снс**

Предъявить организации счет за несведённые обеды,  
неизрасходованный бензин, неиспользованные авиабилеты  
допустимо и является маленькой добавкой к личному  
доходу **сс-с-нс-снс**

Угрозы по отношению к наемным работникам в целях  
решения задач организации допустимы **сс-с-нс-снс**

Использование грубости и насилия по отношению  
к подчиненным в случае крайней необходимости  
допустимо **сс-с-нс-снс**

Ношение оружия на территории организации с согласия  
администрации допустимо **сс-с-нс-снс**

Сексуальные домогательства на территории организации  
не являются слишком грубым нарушением этических  
отношений **сс-с-нс-снс**

Запугивание подчиненных в интересах повышения уровня  
дисциплины допустимо **сс-с-нс-снс**

Работать и не нарушать законодательство  
невозможно **сс-с-нс-снс**

Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста,  
национальности, инвалидности, стажа работы может быть,  
допустима с различными оговорками **сс-с-нс-снс**

## КЛЮЧ

Код оценки	Баллы
сс	3
с	2
нс	1
сне	0

## РЕЗУЛЬТАТ

Если вы набрали баллов в сумме:

- 10—20** — высокий этический уровень;
- 21—30** — приемлемый этический уровень;
- 31—48** — средний этический уровень;
- 49—61** — требуется моральное совершенствование;
- 62—79** — происходит быстрое соскальзывание в про
- Свыше 80** — охраняйте ценности от самого себя.

## Глава 3

### ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### 3.1. Этические нормы организации и этика руководителя

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации. Если администрация не будет регулировать этические отношения, то процесс регулирования может складываться стихийно.

Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе достаточно сложна. Работодатель, наняв наемных работников, должен учитывать всю систему регуляторов, действующую в организации. Важнейшими из них являются следующие: распоряжения работодателя, трудовое законодательство, моральные нормы, традиции, убеждения работников, религиозные ценности, которые разделяют работники, общечеловеческие ценности, групповые ценности и др.

Работодатель предоставляет работнику возможности для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если это необходимо, заставляет воздерживаться от некоторых поступков, видов поведения, оценивая поведение, пытается исправить его различными методами.

Каждый руководитель использует определенный механизм регулирования — совокупность средств и методов, с помощью которых он направляет, координирует поведение наемных работников. Важная роль в механизме регулирования поведения принадлежит нормативному регулированию, которое состоит из ряда элементов, представляющих определенный процесс. Сначала оп-



ределяют цели, которые необходимо осуществлять, затем создают нормативный правовой акт для того, чтобы добиться поставленных целей. Далее создают условия реализации норм, включая контроль за их соблюдением. Очень важно при этом выбрать эффективные меры, чрезмерно не обременяющие работника, не сковывающие его инициативу.

Нормы всегда являются средством реализации принципов, идеологии, т. е. любая нормативная система отражает определенные взгляды какой-то группы людей. Качество этических норм, действующих в коллективе, должно стать предметом постоянной заботы кадровой службы. Если в коллективе получают широкое распространение аморальные нормы, то организация не сможет существовать долго, а тем более эффективно. Во-первых, ее авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, во-вторых, будут нарастать конфликты внутри организации.

Качество этических норм в деятельности организации во многом зависит от руководителя, его авторитета. **Авторитет руководителя — это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.** В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет (табл. 3.1).

Таблица 3.1

## ХАРАКТЕРИСТИКА ОТНОШЕНИЙ

Вид отношений между руководителем и подчинёнными		Поведение руководителя		Содержание отношений между руководителем и подчиненными	
Автократ	Демократ	1	2	3	4
		Обратные	Обратные	Обратные	Обратные
		связи	Критикует	Хвалит	Подчиненные стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это

# 1234Определенная

доля  
 свободыПриказываетСтавит целиОпираясь на глубокое  
 изучение характера своих подчиненных, руководитель  
 решает, какому работнику следует дать свободу действий, а  
 какой должен действовать по приказуОтношение к  
 работеРассматривает усилия подчиненных как  
 должноеХвалит за полученные результатыРуководитель,  
 трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не  
 преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает своим  
 подчиненным четко определить место работы в их  
 жизниОриентация на  
 результаты работыДелает ■упор на сроки выполнения  
 работыДелает ■упор на поощрениеХороший руководитель  
 знает, как правильно оценить трудовые достижения  
 подчиненного, принимая во внимание как сам результат, так  
 и элемент трудового соотязания в процессе тр-  
 удаПовышение по службеГлавное — подчиненный должен  
 все время быть на своем рабочем местеСтимулирует  
 повышение эффективности и качества труда  
 подчиненногоЛучший путь сделать карьеру — хорошо  
 выполнять свои повседневные обязанности. Хороший  
 руководитель намеками укажет на эту возможность тем, кто  
 имеет на это шансыЛичное поведениеСугубо официальные  
 отношенияДемократизм общенияОтношения между  
 руководителем и подчиненными должны опираться на  
 взаимность, но руководитель обязан относиться с  
 предельным интересом и уважением ко всем подчиненным.

На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие  
 высокой культуры общения, которая выражается в нормах  
 профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения  
 руководителя с подчиненными, его доступность, внимательность, умение  
 создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в  
 обращении, точность и ответственное отношение к данному слову.  
 Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и  
 организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков  
 должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям  
 руководителя. Только при этом условии нормы служебной этики смогут  
 помочь руководителю общаться с людьми более эффективно.

Культура речи среди правил общения с людьми играет особую роль.  
 Она предполагает навыки и умение правильно сформулировать свои  
 мысли, оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, жестов,  
 мимики. Речь несвязная, невыразительная, содержащая «штампы» не  
 способствует высокой эффективности общения, не убеждает людей, не

запоминается. Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.

Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно быть эрудированным человеком, умеющим убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Многочисленные литературные источники, практика ученых, социологов, психологов показывают, что при общении с людьми руководителю желательно придерживаться следующих правил:

- необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;
- нужно уметь давать указания своим подчиненным;
- нужно стараться запомнить имена подчиненных;
- в служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;
- нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых;
- нужно уметь приветствовать людей;
- нужно уметь слушать людей.

Умение разбираться в людях — одно из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех лю-

дей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Чтобы ближе их знать, необходимо изучить личные дела в отделе кадров. Но это лишь малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личностных качествах подчиненных. Руководителю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т. е. добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей.

Руководитель — это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других — это распределить между ними конкретные задания. От организаторских способностей руководителя зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или невыполненную работу несет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Эффективность организации работы обеспечивается, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты и доложены, а также в какие сроки. Исходя из этого, он должен организовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной является главной предпосылкой эффективной организации труда.

### **3.2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе**

**Коллектив — это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей.**

**Личность — это данный конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выража-**

3 - 5671 Кибанов

(.<

**ется внутренним духовным миром человека. Индивидуальностью психологи называют какие-либо особенности личности, делающие ее непохожей на других людей.**

*Потребности, интересы, убеждения* определяют направленность личности. Но при одной и той же направленности деятельность человека может быть различной по целеустремленности, интенсивности, равномерности и т. д. Это определяется темпераментом личности, в котором выражаются такие врожденные особенности, как сила и скорость психических процессов, степень эмоциональной возбудимости, проявляющейся в различной интенсивности внешнего выражения эмоций. Основные четыре типа темперамента были выделены еще Гиппократом: сангвиник, меланхолик, флегматик и холерик. Представителям каждого типа присущи особые черты, работоспособность и выносливость.

Руководителю следует учитывать, что люди с различными типами темперамента по-разному реагируют на его замечания. Если сангвиник и холерик реагируют мгновенно, то флегматик и меланхолик будут долго переживать это замечание, не показывая своих чувств. Особенно тяжело будут переживать меланхолики. Флегматики трудно приспосабливаются к новой обстановке, поэтому их не нужно без крайней необходимости перемещать с одного рабочего места на другое. Зато сангвиникам и холерикам нужно постоянно разнообразить работу.

Следует отметить, что сангвиники, холерики, флегматики и меланхолики в чистом виде почти не встречаются. Можно говорить об относительном преобладании у данного человека черт того или иного типа темперамента. *Отрицательные свойства врожденного* темперамента можно сгладить путем систематической работы над собой (упражнений, специальных тренировок, закаливания и т. д.).

**Производственный коллектив как первичная ячейка общества** выполняет две взаимосвязанные между собой функции: экономическую и социальную.

**Экономическая функция** заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива.

**Социальная функция** заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное вознаграждение, признание, общаться с членами коллектива; участвовать в управлении, общественной деятельности, реализовать свои права на отдых, охрану здоровья, жилище, образование, пользование культурными ценностями.

Процесс формирования и развития коллектива осуществляется в несколько этапов. Чтобы управлять коллективом, руководитель должен знать, на каком этапе развития в настоящий момент находится коллектив. Не разобравшись в конкретной обстановке, он невольно может стать причиной замедления развития коллектива.

*Первый этап* представляет собой процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются друг к другу и к руководителю, а он, в свою очередь, изучает подчиненных. Руководитель знакомит коллектив с задачами, распределяет обязанности, определяет режим работы, организует выполнение заданий. Особое внимание на этом этапе руководитель должен уделять контролю за исполнением своих распоряжений, что в дальнейшем поможет формированию чувства ответственности, обеспечит точность и аккуратность при выполнении

работы. Таким образом, на этом этапе развития коллектива твердые требования, в том числе этические, его членам предъявляются только со стороны руководителя.

*Второй этап* характеризуется тем, что внутри коллектива формируются микрогруппы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителю. Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей коллектива. На этом же этапе выявляются люди добросовестные, но пассивные, не проявляющие инициативы и активности в работе, а также негативно настроенные по отношению к руководителю люди, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководитель должен, опираясь на актив, стимулировать добросовестных, инициативных работников и в то же время быть жестким к нарушителям дисциплины, формировать общественное мнение коллектива о его членах. Характерной особенностью этого этапа является то, что руководитель начинает управлять коллективом через актив, т. е. через наиболее авторитетную группу.

*Третий этап* характеризуется тем, что все члены коллектива предъявляют установившиеся требования, в том числе и этические, друг к другу и к себе. Это высшая стадия развития коллектива, к которой должен стремиться каждый руководитель. На этом этапе он должен изменить стиль руководства. Если на первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль, то на третьем он применяет в максимальной степени демократический, являясь представителем и выразителем интересов коллектива. Теперь он только незаметно регулирует этическую и социальную жизнь коллектива и организацию трудовых процессов, определяет пути его развития.

Развитие коллектива не заканчивается третьим этапом. Этот процесс должен постоянно продолжаться и выражаться в развитии творческих сил коллектива, самоуправления, улучшении морально-психологического климата, деятельности общественных организаций, социальной сферы, этических норм поведения.

При формировании коллектива большое значение имеет его состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образованию, также необходимо учитывать психологические характеристики работников, их темперамент, опыт, знания. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, пользующихся авторитетом, созданию здорового морально-психологического климата.

**Морально-психологический климат коллектива — это устойчивое состояние его внутренних связей, которое проявляется в эмоционально-этическом настрое коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения.**

Морально-психологический климат в трудовом коллективе зависит от следующих факторов: уровня механизации и автоматизации, дисциплины и охраны труда, организации труда и управления; способов производства, распределения и потребления материальных ценностей, системы оплаты труда; квалификационно-образовательного уровня коллектива, творческого и интеллектуального потенциала работников, уровня технической эстетики и культуры производства, физического и духовного развития коллектива; системы нравственного воспитания коллектива, формирования моральных и этических принципов; системы психологических установок; социально-психологических характеристик личностей; условий быта и отдыха членов коллектива.

Влияние трудового коллектива на личность зависит от характера сложившихся этических отношений между его членами. На результаты деятельности людей влияет их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе — одна из важнейших задач

управленческого персонала, так как это равносильно росту производительности труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношения друг к другу. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются этической нормой. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату и являются этической нормой межличностных отношений.

Обычно *хьюманизм* и *межличностные отношения* понимаются различные виды взаимосвязи и общения личностей в коллективе в процессе их деятельности. Существуют различные подходы к пониманию структуры межличностных отношений. Данные отношения включают межличностные: восприятие, совместимость, конфликты и др. Известны различные способы их изучения: наблюдение, изучение документов, обобщение независимых характеристик, эксперимент, беседа, тестирование, а также специальные методики.

В качестве примера рассмотрим методику известного западного специалиста по управлению персоналом Ф. Фидлера, которая используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В табл. 3.2 приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре поставлен знак «\*», тем более выражен этот признак в коллективе. Итоговый показатель колеблется в пределах от 10 (положительная оценка) — до 80 баллов (отрицательная оценка). На основании индивидуальных профилей создается средний, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, что повышает ее надежность.

Различают следующие способы регулирования создавшихся сложных межличностных отношений в коллективе.

1. *Проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений.* Практика кадровой работы показывает, что руководители не всегда учитывают то, что кроме формальной организационной структуры, существует еще и неформальная структура, основанная на личностных взаимоотношениях работников. Формальные организационные структуры нередко препятствуют связям между индивидами различных подразделений, которые крайне важны для оперативного разрешения возникших проблем.

## ОЦЕНКА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ

№

п/п Характеристика атмосферы в  
коллективе Баллы Характеристика атмосферы в  
коллективе

к

12345678

1 Дружелюбие Враждебность 2 Согласие\*Несогласие 3 Удовлет  
воренность\*Неудовлетворенность 4 Продуктивность\*Непрод  
уктивность 5 Теплота\*Холодность 6 Сотрудничество\*Рассогла  
сованность 7 Взаимоподдержка

-

Недоброжелательность 8 Увлеченность\*Равнодушие 9 Занимат  
ельность\*Скука 10 Успешность\*Безуспешность

2. Учет социально-психологических процессов и явлений в коллективах в интересах оптимального функционирования как подразделения, так и организации в целом. Эффективность решения этих задач во многом будет зависеть от умения специалистов кадровых служб анализировать и учитывать в своей практической деятельности такие психологические факторы, как межличностная совместимость, руководство, лидерство, конформизм и др.

**Межличностная совместимость** проявляется в сфере общения и основывается на общности целей, отношения к деятельности, межличностных предпочтений, симпатий людей.

**Лидер** в основном осуществляет регуляцию неформальных отношений, а **руководитель** выступает к качестве регулятора официальных отношений в коллективе. Лидерство возникает стихийно, а руководитель назначается или избирается. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей степени зависит от настроения группы. Руководитель в отличие от лидера обладает более определенной системой санкций. Сфера деятельности, распространения влияния лидера — в основном часть группы, а руководителя — коллектив организации.

**Конформизм** — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.

3. Целенаправленное систематическое обучение персонала современным технологиям правильного (нормативного с точки зрения этики) взаимодействия. За счет улучшения межличностных отношений в организациях решаются самые различные вопросы, связанные с ускорением производственных, социально-бытовых, культурно-этических процессов при одновременной экономии значительных средств.

4. Регулирование межличностных отношений. Процесс регулирования межличностных отношений предполагает решение следующих задач:

- обеспечение передового стиля управленческой деятельности руководителей всех уровней;

- внедрение системы стимулирования (поощрение работников не только за их профессионализм, но и за умение правильно взаимодействовать с партнерами);
- своевременное предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе.

### **3.3. Нормы этического поведения руководителя**

**Нормы этического поведения руководителя — правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.**

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подчиненных сотрудников (как, впрочем, и для сотрудников других подразделений, с которыми связан вверенный руководителю отдел, а также для внешних деловых партнеров).

Имея в виду личный пример, в первую очередь отметим, что руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

- организатор трудового процесса;
- специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения;
- человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов работы того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, стимулирование, регулирование, контроль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера:

- представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителями и т. п.);
- мотивационной, т. е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т. п.;
- консультативной, т. е. функции по обеспечению необходимой помощи подчиненным в решении задач, причем эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руководителя содействовать сотрудникам.

По опыту многих зарубежных и отечественных организаций выполнение руководителем указанных выше общих функций включается в систему его оценки. Тем самым качество исполнения и готовность руководителя к подобным задачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немисливо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной



деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимы юридические знания по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам — важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличия этих качеств еще недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе. Ему, как уже указывалось, надлежит соблюсти еще одно условие, связанное с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Несомненно также, что любой руководитель должен быть до некоторой степени психологом. Это предполагает определенную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения руководителя по отношению к подчиненным. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди — будь то один человек или группа — в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т. п. Часто это происходит от того, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчиненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоуважение.

Другими словами, руководитель должен четко представлять себе, что в сфере управленческой деятельности проявляет себя объективная зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различий их социально-психологических характеристик, т. е. мотиваций поведения, способностей и свойств.

Следует подчеркнуть, что ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека — прямой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, чтобы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавязчивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указаний, наставлений и просьб.

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности, т. е. в любой момент времени участник производственного процесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявления своих способностей и свойств. Окончательность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы.

Кроме того, руководителю следует четко помнить, что в процессе управленческой деятельности находит свое проявление закономерность искажения смысла информации. Язык, на котором передается

управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, участвующие в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали действуют и находят свое проявление как в производственной, так и в бытовой сферах жизни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием.

*Во-первых*, знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками использования указанных способов на практике.

*Во-вторых*, умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками — создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы — это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении сложных ситуаций, ведущих к ухудшению социально-психологического климата.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструктивную обстановку во время беседы — качество, которое способствует тому, что подчиненные сотрудники не будут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться решить их вместе со своим руководителем. Более того, руководитель должен поощрять подобные обращения сотрудников. При возникновении признаков конфликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллектива черт поведения, характерных для стресса, руководитель может, а при определенных условиях обязан лично вмешаться в ситуацию путем проведения беседы. Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера. Практика проведения бесед эффективна в том случае, если она отличается периодичностью (даже вне зависимости от того, назрели острые проблемы или нет).

*В-третьих*, руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников. Невыполнение им правил критики, выработанных многолетним опытом общения людей, является распространенной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллективе. Критиковать сотрудников — объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует критиковать кого-либо в присутствии

третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

*В-четвертых*, от руководителя требуется умение сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний. Обеспечение хорошего отдыха сотрудников, включая рациональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т. е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия — предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

Очевидно, что хороший руководитель служит для сотрудников примером высокопрофессионального поведения, плохой, напротив, является наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несомненно, что руководитель участвует в управлении социально-психологическим климатом не только своими профессиональными действиями, но и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным «магнетизмом». Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

### **3.4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем**

Подавляющее большинство сотрудников любой организации в той или иной степени считают своего руководителя «трудным». Как правило, некоторые претензии по выполнению руководящей роли имеются к каждому начальнику. При этом **достаточно часто подчиненные считают своего руководителя «трудным» во всех проявлениях его специфической должностной роли.**

Итак, необходимость работать вместе с «трудным» руководителем — нередко встречающаяся ситуация в процессе профессиональной деятельности. Однако не случайно слово «трудный» здесь взято в кавычки. Необходимо отметить, что с объективных позиций острота рассматриваемой проблемы несколько преувеличена, ей искусственно придаются некоторые гипертрофированные рамки.

Этому способствуют такие факторы, как, с одной стороны, некоторое субъективное восприятие сотрудником своего «трудного» руководителя и, с другой стороны, проявление отдельных «трудных» черт в профессиональном поведении руководителя, который в целом не вызывает сомнений как профессионал и хороший организатор.

Руководитель — фигура, как правило, более заметная, чем остальные сотрудники, он практически постоянно находится под пристальным вниманием своего внешнего окружения. Поэтому отдельные результаты труда, проявления профессионального поведения, характера личных качеств, которые остались бы вне поля зрения применительно к обычному сотруднику, для руководителя выступают на первый план и часто их негативное проявление (может быть даже не столь острое) ему не прощается. Конечно, с одной стороны, руководитель должен предъявлять к себе повышенные требования, но с другой стороны, его оценка со стороны подчиненных сотрудников не всегда корректна и объективна.

Вероятно, это связано с тем, что многие сотрудники недостаточно ясно представляют себе особенности должностной роли руководителя, не учитывают тот факт, что многие руководящие функции, направленные на подчиненных сотрудников, изначально вызывают у них негативную реакцию.

Так, например, выполнение руководителем такой общей функции управления, как регулирование производственного процесса, может вызывать у подчиненных ощущение излишнего вмешательства в их текущую работу. В данном случае сотрудники не всегда придают должное значение факторам, которые влияют на отклонения от заранее спланированного процесса. Руководитель отвечает за результат, поэтому он вынужден вмешиваться в ход выполнения работы.

В силу своей должностной роли руководитель должен выполнять такую общую функцию управления, как контроль. Ее выполнение практически всегда вызывает негативную психологическую реакцию у подчиненных сотрудников.

Подобных примеров можно привести достаточно много. Все они говорят о необходимости более объективной оценки руководителя со стороны вверенного ему коллектива. Тем не менее это не снижает важности повышенных требований руководителя к себе, к качеству выполнения общих функций управления, к профессиональной компетентности, к знанию и умению практически использовать нормы и правила этики деловых отношений с подчиненными.

**Под качествами, определяющими «трудного» руководителя, следует понимать проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а также незнание и пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с коллегами по работе.**

Неумение руководителя подобрать кадры, организовать выполнение работы, распределить обязанности между подчиненными, мотивировать их — эти и подобные недостатки в деятельности руководителя приводят к тому, что задачи, стоящие перед коллективом, выполняются неэффективно, с нарушениями сроков и полноты решения. Это вызывает ответную негативную реакцию у руководителя, который собственные ошибки и недостатки списывает на подчиненных сотрудников.

Определенную степень вины за возникновение подобной ситуации можно возложить на коллектив подразделения, возглавляемого руководителем. Нередки случаи, когда подчиненные не осознают в полной мере факт, что ответственность за результаты деятельности подразделений лежит не только на руководителе, но и на них самих. Иногда сотрудники осознанно или неосознанно усугубляют те трудности, с которыми сталкивается руководитель в управлении коллективом. Этому способствует некачественное выполнение функциональных обязанностей сотрудниками подразделения, вольное или невольное «провоцирование» руководителя на ошибки. Характерным является отсутствие помощи руководителю на начальных этапах его работы со стороны опытных сотрудников. Практика показывает, что участие подчиненных в процессе адаптации руководителя при его вхождении в должность является залогом будущей успешной работы. Справедливости ради следует отметить, что в подобной помощи руководитель нуждается и со стороны вышестоящего руководства, а также со стороны службы управления персоналом, которая должна осуществлять общее управление процессом вхождения руководителя в должность и проводить контроль стиля и методов руководства в организации.

«Трудный» руководитель — это мощный источник «антимотивации». Тем не менее имеются определенные модели поведения подчиненных

сотрудников, способствующие смягчению этой сложной проблемы. Главной отправной точкой при этом должно стать осознание того факта, что сложность во взаимоотношениях руководителя и подчиненного неизбежна. Поведение сотрудника не должно усугублять возникающих трудностей. Сам сотрудник не должен усиливать психологический дискомфорт от неприятных нюансов взаимоотношений с руководителем.

Всегда следует помнить, что руководитель в силу своей должностной роли обязан выполнять отдельные функции, которые изначально будут негативно восприниматься сотрудниками. Так, например, руководитель имеет право на критику. Критический разбор деятельности подчиненных — это одна из его непростых функциональных обязанностей. Исходя из этого, подчиненным нужно чаще обращаться к принципам восприятия критики и стараться использовать их в своих взаимоотношениях с руководителем. Принципы восприятия критики (см. 9.6) помогают объективно и взвешенно оценить негативные моменты в собственной профессиональной деятельности, а также увидеть положительные элементы в критическом разборе своего труда и поведения.

Место сотрудника в организации, ее структуре не ограничивается линейной непосредственной подчиненностью своему руководителю. Роль и задачи практически любого сотрудника значительно шире этой структурной взаимосвязи. Цели сотрудника как необходимого структурного звена в иерархической системе управления не ограничиваются рамками подразделения, во главе которого стоит «трудный» руководитель. Осознание того, что цели сотрудника являются составной частью общей системы целей организации, должно придавать работнику больше уверенности и хладнокровия.

Следует, также помнить, что «трудный» руководитель — это хорошая модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, научиться управлять конфликтами на различных их стадиях. Многие хорошие руководители научились на примере плохих тому, как не надо руководить. Другими словами, «трудный» руководитель предоставляет сотруднику определенные возможности для профессионального и служебного развития, зачастую даже не осознавая этого. Человек должен использовать любую возможность для саморазвития, в том числе изучать ошибки других людей ради того, чтобы не допускать собственных.

Кроме того, чтобы между руководителем и подчиненными ему сотрудниками было меньше возможных точек взаимного столкновения, сотрудники должны владеть навыками организации и регулирования выполнения данных им поручений. Сотрудник должен владеть техникой личной работы, позволяющей ему наиболее полно и в срок выполнять поставленные задачи. К этим приемам относится использование правил приема информации, необходимой для реализации поручений, а также расстановки приоритетов в решаемых задачах и целенаправленной организации процесса выполнения обязанностей.

Ни один человек не может одинаково успешно решать все стоящие перед ним задачи, тем более руководитель, который часто сталкивается с дефицитом времени на выполнение всего объема обязанностей. Эти факторы следует учитывать подчиненным, если они планируют визит к руководителю и получение определенной консультативной помощи от него. Многие сотрудники излишне злоупотребляют обязанностью руководителя выполнять консультативную функцию, заведомо занижая степень собственного участия в процессе выработки каких-либо решений, искусственно сокращая инициативность и самостоятельность в выполнении служебных задач.

Надо стараться искать и находить благоприятные точки соприкосновения во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, которые могут являться компромиссными решениями возникающих проблем. При этом следует различать проблемы принципиального и

непринципиального характера. Часто многие из нас склонны преувеличивать значимость тех или иных вопросов применительно к собственному психологическому благополучию.

Нахождение компромиссов во взаимоотношениях с «трудным» руководителем не должно нарушать жизненных принципов сотрудника и создавать проблем для его здоровья. В противном случае оправдан крайний шаг — подача заявления об увольнении. Работа с «трудным» руководителем не должна быть причиной нервного перенапряжения со всеми вытекающими отсюда последствиями.

### **3.5. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций**

В психологической литературе обычно выделяют такие сущностные свойства конфликта, как: **противоречие между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов; противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту; негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу.**

Структуру конфликта, как правило, образуют: стороны или участники конфликта (количество участников и масштаб распространения); предмет конфликта (из-за чего возник); представления участников конфликта о самих себе, о противостоящих сторонах. В своем развитии конфликт проходит следующие стадии: предкон-фликтную ситуацию; конфликтное взаимодействие; разрешение конфликта.

Психологические исследования свидетельствуют, что основными причинами конфликтов в деятельности персонала организации являются:

- серьезные недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неритмичность и нестабильность режима труда;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;
- психологическая несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;
- нарушение сложившихся норм поведения, возникновение разногласий между разными категориями персонала и т. д.

Как показывает практика, способы разрешения конфликтных ситуаций могут быть различными:

- уход из ситуации, вплоть до увольнения с работы;
- заключение компромисса, сделка, переговоры;
- полный отказ от своих намерений;
- достижение целей любой ценой;
- ориентация на сотрудничество.

Крайне важно учитывать факторы, препятствующие возникновению конфликтов: (1) правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств; (2) авторитет руководителя, позитивное признание его заслуг; (3) позитивные традиции в коллективе, носителями которых является большая часть сотрудников.

Администрации и специалистам кадровых служб при разрешении конфликта следует руководствоваться следующими принципами.

1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия (следует отделить повод от причины конфликта, определить его деловую основу, уяснить истинные мотивы конфликта).

2.Разрешение конфликта с учетом его целей (необходимо определить целевую направленность разногласий оппонентов, провести грань между особенностями межличностного и делового взаимодействия).

3.Разрешение конфликта на основе учета эмоционального состояния сторон (нужна разъяснительная беседа в спокойной, непринужденной обстановке).

Существуют различные методы преодоления конфликтов, которые широко рассматриваются в учебниках по конфликтологии. Приведем некоторые из них:

- формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах;
- обращение к «третьей стороне»;
- организация сотрудничества конфликтующих сторон;
- административные санкции.

Нижеприведенные правила позволяют противодействовать возникновению серьезных конфликтов:

- признавать друг друга;
- слушать, не перебивая;
- демонстрировать понимание роли другого;
- выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует;
- четко формулировать предмет обсуждения;
- устанавливать общие точки зрения;
- выяснить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- искать общее решение.

Отметим наиболее серьезные ошибки, которые могут возникнуть в ходе обсуждения конфликта:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не раскрывает полностью свои мотивы;
- партнер уходит в оборону;
- партнер прикрывается поддержкой вышестоящего начальства;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
- партнер использует служебное положение;
- партнер использует знание самых уязвимых мест оппонента;
- партнер припоминает старые обиды;
- выявляются победитель и побежденный.

Остановимся на раскрытии роли норм, в том числе этических, в решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций.

Нормы, обеспечивая предсказуемость поведения членов коллектива, позволяют каждому стандартно реагировать на ситуации, не задумываясь, не рискуя попасть в неловкое положение самому или поставить в него других. С этой точки зрения нормы оказываются фактором стабилизации отношений, избавляют человека от тревог и неопределенности. Длительное пребывание в среде с незнакомыми или чужими нормами нередко приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечно-сосудистой системы, желудочно-кишечного тракта, неврозы и т. д.

Утверждение единых для групп норм поведения и отношения к окружающей среде обеспечивается механизмом формирования и развития неформальной группы. На первом этапе, когда члены группы мало знакомы друг с другом, каждый руководствуется в своем поведении собственными, вынесенными из прошлого опыта нормами. В процессе

взаимодействия участники группы постепенно выясняют индивидуальные нормы каждого. Если нормы оказываются достаточно схожими, начинается процесс их сближения, поскольку сходство индивидуальных норм вызывает чувство взаимной симпатии.

Одновременно с процессом формирования норм усиливается групповое давление. Группа начинает применять негативные санкции в отношении тех членов, которые в своем поведении отклоняются от групповых норм. Сначала нарушитель получает косвенные сигналы неодобрения (прохладное отношение, косые взгляды и т. п.), затем ему начинают открыто высказывать недовольство и требовать соблюдения групповых правил и традиций. В крайнем случае с нарушителем перестанут считаться, сделают его объектом насмешек.

Когда система норм сформировалась, вес стороны производственной жизни коллектива оказываются под контролем группы.

В организованных группах существуют специальные роли контролеров. В стихийных группах некоторые индивиды выполняют эту роль спонтанно. Большинство групп имеют «цензора», хранителя норм.

Групповые нормы, касающиеся неформального общения, складываются, как правило, стихийно. Они представляют собой стандартные правила поведения, которых придерживаются участники группы. Конфликт, как и всякое отношение между людьми, регулируется нормами общественного поведения. При этом действуют нравственные, религиозные, правовые, политические нормы.

Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет долговременный порядок, разрешение конфликтов и тем самым является эффективным средством функционирования развитых организационно-экономических систем. Использование норм для урегулирования конфликтов имеет свои особенности, так как они действуют в специфической обстановке, в процессе противоборства сторон.

Наибольшее значение при регулировании конфликтов имеют **нравственные нормы** поведения людей. И это естественно, поскольку почти любой конфликт так или иначе затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, справедливости и несправедливости, вознаграждении и наказании, чести, достоинстве и порядочности, и т. п. В их свете уже сам конфликт и его участники получают нравственные оценки, которые могут быть неоднозначны, а порой и весьма различны, даже противоположны.

В результате конфликт и его причины нередко расцениваются по-разному не только его участниками, но и окружающими, что, в свою очередь, способно расширить масштабы разворачивающегося конфликта и вызвать новые столкновения. Примером может служить отношение населения некоторых регионов к межнациональным конфликтам, в которых одна часть жителей видит недопустимое нарушение прав человека, а другая законное утверждение своего национального достоинства и суверенитета.

Нравственные нормы обычно нигде не записаны и вообще четко не сформулированы. Обращение к ним в практике урегулирования конфликтов встречается еще редко.

Конфликтная ситуация может регулироваться и **религиозными нормами**. Это особенно характерно для тех религий, например ислама, в которых религиозные правила распространяются помимо церковных отношений на широкую область гражданской жизни — брак, семью, обучение и др. Конфликт может иметь и межрелигиозный характер (например, отношения между православными и католиками, исламистами и христианами). В этом случае регулирование конфликта



существенно затрудняется, поскольку соблюдение самих по себе религиозных норм становится уже недостаточным.

Важное значение для управления конфликтами имеют **нормы права**. В отличие от нравственных и религиозных правовые нормы однозначны, закреплены в законах и других актах, санкционированы государством. Правовая оценка предпосылок и самого конфликта имеет официальный характер и не может быть изменена под давлением одной из сторон или общественных настроений и пристрастий. Это относится и к конфликтам, подпадающим под действие норм международного права.

Правовая, как и любая другая социальная норма, имеет несколько каналов воздействия на поведение людей:

- информационное воздействие — норма предлагает индивидууму варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка;
- ценностное воздействие — норма декларирует ценности, признаваемые обществом и государством;
- принудительное воздействие — норма обладает силой принуждения в отношении тех, кто игнорирует ее требования. При нарушении нормы вступают в действие правовые механизмы, начинают функционировать учреждения и должностные лица, занятые применением права.

**Политические нормы** не имеют юридического характера. Тот или иной конфликт, включая международный, может или должен быть улажен мирными политическими средствами: через переговоры, взаимные уступки и другие акции, в том числе и юридически не оформляемые. Существуют нормы поведения политических партий, движений и других общественных организаций. К такого рода нормам относятся и устные договоренности между руководителями государств.

Нормативный характер имеют также различного рода правила, вырабатываемые для регулирования разного рода отношений. Например, в спорте существуют правила проведения различных соревнований. Некоторые из соревнований, игр по форме близки к реальным конфликтам, являясь их своеобразными имитациями, искусственно создаваемыми и общепризнанными (бокс, шахматы, футбол и др.). Само участие в этих «конфликтах» — удовольствие для сторон и болельщиков. Но правила их проведения должны строго соблюдаться, чтобы предупреждать действительные конфликты.

В ряде западных стран в целях предупреждения конфликтов распространено включение в договоры специальных пунктов, предусматривающих порядок разрешения возникающих споров. Так, Американская ассоциация судей рекомендует при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия; с самого начала разногласия желательное привлечение помощника или консультанта; использование любых попыток примирения; обеспечение достаточно высокого уровня лиц, ведущих переговоры: установление этапов переговоров, а в случае неудачи переговоров — определение арбитра, а также судебного или иного порядка рассмотрения спора. Несомненно, такие меры предупреждают спонтанный конфликт, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Влияние нормы на поведение участников конфликта можно рассмотреть на примере правовой, механизм воздействия которой хорошо известен. Он реализуется посредством нескольких каналов.

Это, во-первых, информационное воздействие: норма предлагает индивидууму (социальной группе) варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка. Во-вторых, норма оказывает ценностное воздействие, так как

декларирует ценности, признаваемые обществом и государством. В-третьих, правовая норма обладает принудительной силой в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

Право воздействует на причины конфликта, его возникновение (конфликтную ситуацию), развитие и разрешение, а также на последствия, их влияние на участников конфликтного столкновения.

Причины конфликта поддаются нормативному регулированию как со стороны мотивации конфликта, так и с точки зрения влияния на объективные обстоятельства, способствующие его появлению.

Законный путь разрешения почти любого конфликта всегда существует (например, обращение в суд). Но во многих случаях конфликтующие стороны стремятся избежать суда или вмешательства других посредников, предпочитая решить конфликт самостоятельно и притом, естественно, в свою пользу. Вместе с тем, вступая в личные отношения, люди должны считаться с принятыми в той или иной среде условиями, правилами поведения.

Результаты конфликта подлежат правовой оценке в тех случаях, когда при фактическом разрешении конфликта пострадала та или иная сторона или были нарушены общественные либо государственные интересы. Если А, вымогая премию, все же добился того, что Б подписал приказ о его премировании, хотя для этого не было основания, такой приказ в принципе подлежит отмене.

Юридические пути предупреждения конфликта при всей их важности подчас чреваты новыми конфликтами. Целесообразно использовать такие способы их предотвращения, как взаимопонимание, переговоры, обычное обращение в таких областях, как семья, соседство, окружающая среда, социальная защита. Все чаще для решения споров привлекаются не юристы, а посредники, консультанты, специалисты-психологи.

Важно при предупреждении и разрешении конфликтов опираться на документальную основу. В этих целях используются документы, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон, участвующих в конфликтах, динамика столкновения, прохождение примирительных процедур, обращение в арбитраж и суд. В *Приложении 2* приводятся образцы таких документов.

### Контрольные вопросы к главе 3

1. В чем состоит роль этических норм организации как регулятора отношений в коллективе?
2. Что такое авторитет руководителя?
3. Назовите факторы, оказывающие влияние на авторитет руководителя.
4. Назовите отличительные черты авторитарного руководителя от руководителя-демократа.
5. Перечислите правила, которых должен придерживаться руководитель при общении с людьми.
6. Что такое коллектив, личность, индивидуальность?
7. Раскройте сущность экономической и социальной функций производственного коллектива.
8. Раскройте содержание этапов процесса формирования и развития коллектива.
9. Что такое морально-психологический климат коллектива?
10. Охарактеризуйте сущность методики оценки психологической атмосферы и межличностных отношений в коллективе Ф. Фидлера.
11. Назовите способы регулирования межличностных **отношений** в коллективе.
12. Назовите общие функции управления, осуществляемые **руководителем** в своей деятельности.

13. Какие требования предъявляются к руководителю с **точки** зрения его знаний психологии?
14. Каким инструментарием этики деловых отношений **должен** владеть руководитель?
15. Назовите характерные черты «трудного» руководителя и основные причины их проявления.
16. В чем состоит взаимосвязь этических правил взаимоотношений с «трудным» руководителем и правил критики **ее** восприятия?
17. Раскройте организационные вопросы управления, **помогающие** нормализации отношений с руководителем. В **чем** состоит техника личной работы при взаимодействии с «трудным» руководителем?
18. Раскройте сущность понятия «конфликт».
19. Назовите причины возникновения конфликтных ситуаций в организации и методы их преодоления.
20. Перечислите правила, позволяющие противодействовать возникновению конфликтов.
21. Раскройте роль норм общественного поведения в **решении** спорных вопросов, конфликтных ситуаций.

### Практические задания к главе 3

Задание .?. /

ГИТ «ОЦІ.ПКЛ УГОНИМ ОІ4 ЛІП {ОНЛПІКН І ІІ РУКОВОДИ І І  
 . 'ПИ»\*

І 1рсдла1 аемып гест является не только инструментом проверки л11чной организованности руководителей или специалистов, но и средством, которое может побудить к постижению **секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков, организационной культуры.**

\* л< / ічітсья А.к'. ІІііісібіх /І.П., С'зрисчЛ.С. 11ракт пчеекпп менеджмент; Н  
 лслог.ых ш рах. \oiMi"ii\_Ti)eiіі!M\ сп і\;шпя\, задачах и тестах: Учеб. пособие.  
 М 1V99. С. US 3-W.

Оценка уровня организованности проводится на основании обработки полученных ответов с помощью специальной шкалы балльных оценок. При ответе на вопросы из ряда предлагаемых вариантов ответов следует выбрать только один.

1. Есть ли у вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?
  - а) у меня есть такие цели;
  - б) разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь изменчива;
  - в) у меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению;
  - г) цели у меня есть, но моя жизнь и деятельность не способствуют их достижению.
2. Составляете ли вы план работы дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот, тайм-менеджер и пр.?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) не могу сказать ни «да», ни «нет», так как мысленно намечаю главные дела, а план на текущий день в лучшем случае излагаю на листке бумаги;
  - г) пробовал составлять план, используя еженедельник, но понял, что это ничего не дает.
3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?
  - а) да, когда вижу свою вину, лень, неповоротливость;
  - б) да, несмотря ни на какие объективные и субъективные препятствия;

- в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать себя;
  - г) придерживаюсь правила: что удалось сделать сегодня — хорошо, не удалось — выполню, может быть, в другой раз.
4. Как вы ведете свою записную книжку с телефонами деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?
- а) я — хозяин своей записной книжки, как хочу, так и веду, если понадобится телефон — обязательно найду;
  - б) часто меняю записные книжки с номерами телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При перезаписи телефонов стараюсь все делать по «науке», однако затем сбиваюсь на произвольную запись;
  - в) запись телефонов, фамилий веду «почерком настроения». Считаю что был бы записан телефон, фамилия, а на какой странице, в каком виде — не слишком важно;
  - г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, номер телефона, если надо — дополнительные сведения.
5. Каковы ваши принципы месторасположения вещей на рабочем месте?
- а) каждая вещь лежит там, где ей хочется;
  - б) каждой вещи — свое место;
  - в) периодически навожу порядок, затем кладу вещи куда придется, чтобы не загружать голову «месторасположением». Спустя какое-то время снова навожу порядок;
  - г) считаю, что данный вопрос не имеет отношения к самоорганизации.
6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?
- а) могу;
  - б) могу сказать о рабочем времени;
  - в) если бы потери времени обращались в деньги, тогда бы я их считал;
  - г) всегда хорошо представляю;
  - д) не только представляю, но и знаю приемы сокращения потерь времени.
7. Каковы ваши действия, когда на совещании начинается «переливание из пустого в порожнее»?
- а) обращаю внимание только на существенное;
  - б) ничего не поделаешь, так бывает всегда;
  - в) погружаюсь в небытие;
  - г) занимаюсь своими делами.
8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Л, дете ли вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?
- а) уделю внимание только содержанию доклада. Думаю что продолжительность нужно определить приблизительно. Если содержание интересно, дадут дополнительное время;
  - б) в равной степени.
9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для исполнения намеченных дел?
- а) стараюсь, но не всегда получается (упадок сил, плохое настроение и пр.);
  - б) не стремлюсь к этому;
  - в) зачем, ведь время не обгонишь;
  - г) стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую форму фиксирования наиболее важных поручений, заданий, просьб вы используете?
- а) запись в ежедневнике: что и к какому сроку;
  - б) фиксирую наиболее важные поручения в ежедневнике, мелочь стараюсь запоминать;
  - в) стараюсь запоминать поручения, так как это тренирует память, однако память меня часто подводит;
  - г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит тот, кто дает поручение. Если поручение нужное, то о нем не забудут.
11. Какая у вас точность посещений деловых встреч, заседаний, собраний?
- а) прихожу раньше на 5—7 мин.;
  - б) прихожу вовремя, к началу;
  - в) как правило, опаздываю;
  - г) всегда опаздываю, хотя стараюсь приходить раньше или вовремя;
  - д) если бы издали пособие «Как не опаздывать», я научился бы не опаздывать;
12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?
- а) считаю, что своевременность выполнения — один из важнейших показателей умения работать. Однако кое-что мне всегда не удастся сделать вовремя;
  - б) лучше немного затянуть выполнение задания;
  - в) предпочитаю поменьше рассуждать и выполнять задание в срок;
  - г) исполнительность наказуема (дадут новое поручение)
13. Предположим, вы обещали помочь другому человеку, но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как вы поступите?
- а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещание;
  - б) постараюсь сказать правду и пообещаю при возможности выполнить;
  - в) буду стараться выполнить обещание. Выполню — хорошо, не выполню — не беда, сошлюсь на изменение обстоятельств;
  - г) ничего не сообщу, выполню во что бы то ни стало.

#### КЛЮЧ

#### БАЛЛЬНЫЕ ОЦЕНКИ ВАРИАНТОВ ОТВЕТОВ

Номера вопросов	Варианты ответов и оценка их в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	-
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	—	—	—
9	3	0	0	6	-
10	6	3	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

#### РЕЗУЛЬТАТ

**72 — 78 баллов.** Вы организованный руководитель. Единственный совет — не останавливайтесь на достигнутом развивайте самоорганизацию.

**63 — 71 балла.** Вы считаете самоорганизацию неотъемлемой частью своего «я». Это дает вам несомненные преимущества перед людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Тем не менее вам необходимо внимательнее присмотреться к организации личной работы.

**Менее 63 баллов.** Ваш образ жизни, окружение научили вас быть кое-чем организованным. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы своего времени, технику личной работы.

### *Задание 3.2*

#### **ТЕСТ «ПОЛЬЗУЕТЕСЬ ЛИ ВЫ УВАЖЕНИЕМ В КОЛЛЕКТИВЕ»\***

1. Как ваши родственники (родители, старшие братья и сестры) ведут себя по отношению к людям, которые являются для них авторитетом?
  - а) полностью доверяют им — на то они и авторитеты;
  - б) относятся критически и отчасти иронически;
  - в) отношение зависит от личных качеств, которыми они обладают.

2. Ваш коллега по каким-то причинам работает довольно медленно. Из-за этого срочную работу, которую возложили на вас обоих, приходится выполнять вам в одиночку. Как вы на это реагируете?
  - а) вам неприятно, что из вас делают дурака, и, естественно, вы не желаете быть рабочей лошадью;
  - б) входите в положение и принимаете все, как есть;
  - в) пытаетесь решить проблему наиболее справедливо, делите обязанности, чтобы работа продвигалась быстрее;
3. Вы относитесь к начальнику и к коллегам следующим образом:
  - а) находитесь в стороне, но соблюдаете субординацию;
  - б) находитесь на одной параллели с начальником и коллегами, не сторонитесь никого, но также продолжаете "соблюдать субординацию";
  - в) вы стоите значительно выше даже непосредственного шефа, а уж коллеги и подавно где-то далеко внизу.

\* Умиоа В.И. Я проработал: Тесты. М., 2001. С. 40 — 48.

4. Один из ваших коллег постоянно все путает и ошибается в работе в связи с тем, что у него личные неприятности. Ваши действия:
  - а) с неприязнью думаете, что все личные проблемы и дела надо оставлять дома;
  - б) предлагаете ему отдохнуть, а потом вместе разобраться с его работой;
  - в) предлагаете свою помощь в работе.
5. В коридоре вы наблюдаете такую картину: к двум вашим коллегам подошел еще один, и они все вместе о чем-то э разговаривают. Как вы думаете, о чем?
  - а) коллега жалуется на плохое самочувствие;
  - б) рассказывает о личных делах и проблемах;
  - в) говорит что-то нехорошее о начальнике.
6. В течение напряженного трудового дня вам требуется отдых. Каким образом вы его проводите?
  - а) перекуриваете;
  - б) продлеваете себе обеденный перерыв, чтобы как еле-е - едует отдохнуть;
  - в) не считаете нужным вообще отдыхать.
7. В курилке вы наблюдаете такую сцену: двое ваших коллег г оживленно что-то обсуждают, а третий стоит неподалеку к < ним спиной и молча курит. О чем говорит вам такая сцена? ?
  - а) двое коллег обсуждают третьего, который стоит рядом; ;
  - б) двое коллег беседуют на тему, которая просто не ин- - тересна третьему;
  - в) тот, третий, оказался здесь вообще случайно, просто ) вышел покурить.
8. Один из ваших коллег сделал неплохую карьеру. Продви- - жение по службе произошло из-за того, что он спокойно э и хладнокровно доказал начальнику, что его заместитель , некомпетентен. Зам был уволен, а его место занял ваш , коллега. Как вы находите такое поведение?
  - а) он поступил подло и нагло;
  - б) и правильно сделал — некомпетентным не место на вы- - сокой должности;
  - в) перегнул палку; все свои замечания по этому поводу i нужно было высказать сначала заму.
9. Вспомните последние три дня. Сколько раз в адрес своих ; коллег вы сказали что-либо плохое в течение этого срока?
  - а) ни разу;

- б) раза три, не больше;  
в) более пяти раз.
10. Один из ваших коллег приобрел какую-то новую вещь (платье, портсигар, обувь, украшения и т. п.). Вещь вам не понравилась. Что вы скажете, если он спросит ваше мнение?
- а) не стоит портить настроение коллеге; лучше сказать, что вещь действительно хороша;  
б) надо ответить честно, что не нравится, но добавить,  
• что на вкус и цвет товарищей нет;  
в) надо ответить что-нибудь нейтральное, чтобы не врать и не обидеть, например, «скажу попозже, когда пригляжусь».

#### КЛЮЧ

2	1	3	2
3	1	2	3
4	1	2	3
5	3	2	1
6	1	3	2
7	1	3	2
8	1	3	2
9	3	2	1
10	1	2	3

#### РЕЗУЛЬТАТ

**25 — 30 баллов.** Вы можете без ложной скромности и хвастовства назвать себя идеальным коллегой. Вы никогда не позволите себе поступить нетактично по отношению к кому-либо из коллег или начальства. Никогда не будете обсуждать за спиной достоинства и недостатки ваших сотрудников. Но и когда придет пора сказать правду в лицо, сумеете это сделать максимально тактично, чтобы не обидеть человека. Остается лишь добавить, что вы можете не сомневаться относительно любви и уважения ваших коллег: вас действительно уважают и ценят.

**16 — 24 балла.** Вы можете гордиться собой. Вас любят и начальство, и коллеги. При всей сложности работы вам удастся сохранять постоянно хорошее настроение. Вам хочется пожелать лишь одного: будьте немного мягче в вынесении приговора тем, кто вам не совсем нравится. А также не молчите, если требуется сказать или поспорить. Исправьте этот маленький недостаток, и вы станете идеальным сотрудником.

**Менее 15 баллов.** Вам стоит задуматься об изменениях в себе, чтобы люди — коллеги, да и начальство — относились к вам с большим уважением и ценили бы вас по достоинству, как вы того заслуживаете. Просто что-то мешает вам, может быть, излишняя неуверенность в собственных силах или комплекс неполноценности.

#### Задание 3.3 ТЕСТ «ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К

#### НОВИЧКАМ»\*

На вопросы теста отвечайте «да» или «нет».



1. Необходимо помнить, что на протяжении всего дня новенькие так же оценивают меня, как и я их.
2. Надо быть слишком уверенным в себе, чтобы навязывать тему разговора малознакомым людям.
3. Лучше не унижаться до критики новых сотрудников и сохранять собственное достоинство, даже в тех случаях, когда соблазн выступить самым опытным и умным слишком силен.
4. Новый сотрудник, вполне естественно, допускает некоторые ошибки и промахи в работе. Лучше всего при всех отчитать его и указать на допущенные ошибки.
5. Со всеми новыми сотрудниками вы всегда стараетесь быть остроумным и коммуникабельным, чтобы произвести положительное впечатление.

\* Умное В.И. Я к работа: Тесты. С. 18 — 23.

6. Когда новый сотрудник представился, а вы не расслышали его имени, нужно попросить повторить его.
7. Вы никогда не позволяете никому, тем более новеньким, шутить над собой. Это ведет к неуважению с их стороны.
8. Всегда надо быть настороже, иначе все будут шутить над тобой и выставять дураком.
9. Если новый сотрудник оказался на редкость остроумным человеком и великолепным собеседником, то при разговоре с ним нужно либо соответствовать его уровню, либо вообще не общаться с ним, чтобы не попасть в неловкое положение.
10. Когда находишься в компании, нужно всегда соответствовать ее настроению.
11. Нужно всегда помогать новичкам, вдруг потом и тебе потребуется их помощь.
12. Не стоит оказывать новым сотрудникам слишком много услуг, вряд ли они сумеют их оценить по достоинству.
13. Пусть лучше кто-то зависит от меня, чем я от кого-то.
14. Настоящий товарищ всегда помогает друзьям в трудной ситуации.
15. Надо всегда показывать свои достоинства новичкам, чтобы знали, кого и за что уважать.
16. Если новичок, пытаясь завоевать ваше внимание, рассказывает старый анекдот, то нужно прервать его.
17. Если кто-то рассказывает старый анекдот, то воспитанный человек посмеется над ним, как над впервые услышанным.
18. Если новичок, желая завоевать ваше внимание и расположение, приглашает вечером отметить первый рабочий день в ближайшем кафетерии, а вы имеете совершенно другие планы на этот счет, то лучше сказать, что вы нездоровы, чем назвать истинную причину.
19. Истинный друг всегда требует жертвовать ради него своими интересами.
20. Не стоит настойчиво и с пеной у рта отстаивать свое мнение, если встречаешь сопротивление.

За каждый ответ, который совпадает с верным, приплюсовывайте себе по 5 баллов.

4 - 5671 Кибанов

Правильные ответы: «да» —  
6, 13, 14, 20; «нет» — все  
остальные.

#### РЕЗУЛЬТАТ

- 85 — 100 баллов.** Вы можете поставить себе «пятерку». Значит, у окружающих вас людей, в том числе и новичков, вы будете заслуженно пользоваться уважением и любовью.
- 75 — 80 баллов.** Ваша оценка — «четыре». Вы иногда бываете слишком нетерпимы по отношению к новеньким, из-за этого и к вам не питают особенно теплых чувств.

**65 — 70 баллов.** Ваше поведение можно оценить на «удовлетворительно». Ваше отношение к окружающим нужно изменить, оно слишком строго и предвзято.

**Менее 60 баллов.** Ваши дела совсем плохи. Вы не пользуетесь уважением в коллективе, вас не любят, а некоторые просто не выносят. Срочно измените свое отношение к коллегам, особенно к новичкам.

### **Задание 3.4 ТЕСТ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

#### **РУКОВОДСТВА»\***

**Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.**

- 1.Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?**
- 2.Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?**
- 3.Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?**
- 4.Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?**
- 5.Доверяют ли вам подчиненные?**
- 6.Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.**
- 7.Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?**
- \* Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. НА. Литвинцева. С. 395 — 397.
- 8.Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?**
- 9.Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?**
- 10.Контролируете ли вы ход выполнения задания?**
- 11.Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?**
- 12.Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?**
- 13.Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?**
- 14.Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?**
- 15.Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?**
- 16.Умеете ли вы быть внимательным слушателем?**
- 17.Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?**
- 18.Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?**
- 19.Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?**

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясните ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работы?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте, пожалуйста, количество ответов «да» и «нет».

#### РЕЗУЛЬТАТ

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». 40 «да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеальный, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие : именно вопросы. Здесь ваши слабые места.

Какой результат — соотношение «да» и «нет» — считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. .

Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33-х ответов «да».

### **Задание 3.5 ТЕСТ «НЕЭФФЕКТИВНЫЙ**

#### **РУКОВОДИТЕЛЬ»\***

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на **20** вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

Вам будут предложены некоторые утверждения, с которыми вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет»).

- 1.Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.**
  - 2.Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.**
  - 3.Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.**
  - 4.Вам приходится делать много дел одновременно.**
  - 5.Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.**
  - 6.Вам приходится работать по 10—14 часов в сутки.**
  - 7.Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.**
  - 8.Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно**
  - 9.Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.-**
  - 10.Стараетесь, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.**
  - 11.Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.**
  - 12.В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват.**
  - 13.Чувствуете себя орудием в руках других людей.**
  - 14.Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.**
- \* Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н.А. Литвинцева. С. 397 — 398.
- 15.Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.**
  - 16.В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете что делать.**
  - 17.Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжений руководителя.**
  - 18.Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.**

19. *Стараетесь не рисковать, «не высовываться».*

20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное вас мало касается.

Подсчитайте, пожалуйста, ответы «да» и «нет».

#### РЕЗУЛЬТАТ

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы, слабые места — в ответах «да». Можете считать свое управление достаточно эффективным, если дали не менее 15 ответов «нет».

#### Задание 3.6

##### ТЕСТ 3.5. «ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ» К. ТОМАСА\*

Выберите из 30 приведенных ниже суждений то, которое более типично для вашего поведения в конфликтной ситуации:

1. а) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса; б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить **внимание на то, с чем мы оба согласны**;

\* Пугачев В.П. Тест, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. С. 248 — 252.

я стараюсь найти компромиссное решение; я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных;

обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего; я стремлюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения;

я стараюсь найти компромиссное решение;  
иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека;

улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого;  
я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности;

я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя;  
я стараюсь добиться своего;

я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно; я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего;

обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего; я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий; я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего;

я твердо стремлюсь достичь своего;  
я пытаюсь найти компромиссное решение;

первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы; я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения;

зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне;

я предлагаю среднюю позицию;

я настаиваю, чтобы было сделано по-моему;

я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов;

я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения;

я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности;

я стараюсь не задеть чувств другого; я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции;

обычно я настойчиво стараюсь добиться своего; я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности;

если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу;

первым делом, я стараюсь ясно определить то, в чем состоит все затронутые интересы и спорные вопросы; я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия; я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих;

ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого;

я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы;

я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека;

я отстаиваю свои желания;

как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас;

иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям; я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу;

я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов;

ведя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого;

я предлагаю, среднюю позицию;  
я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить  
желание каждого из нас;

зачастую я избегаю позиции, которая может  
вызвать споры;  
если это сделает другого счастливым, я дам ему  
возможность настоять на своем;

обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;  
улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти  
поддержку у другого;

я предлагаю среднюю позицию;  
не всегда стоит волноваться из-за каких-то  
возникающих разногласий;

я стараюсь не задеть чувств другого; я всегда  
занимаю такую позицию в споре, чтобы мы  
совместно с заинтересованным человеком могли  
добиться успеха.

#### КЛЮЧ К ТЕСТУ К. ТОМАСА

Отметьте, пожалуйста, какую тактику вы выбрали из каждой  
пары.

Тактика № N. вопроса\	Противо- борство	Сотруд- ничество	Компромисс	Избегание	Уступка
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
N. Тактика Ms N. вопросах	Противо- борство	Сотруд- ничество	Компромисс	Избегание	Уступка
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		



21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б			а
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Подсчитайте, пожалуйста, сумму набранных вами баллов по каждой тактике и нанесите результат на график. Каждый ответ оценивается в 1 балл.



#### РЕЗУЛЬТАТ

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все 5 тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. На графике результат оптимальной стратегии поведения попадает в «коридор», отмеченный штриховыми линиями.

Если ваш результат отличается от оптимального, одни тактики имеют значения ниже 5 баллов, другие — выше 7 баллов (сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, т. е. реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик — противостояния, сотрудничества, компромисса, избегания и уступки — в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации.

## РАЗДЕЛ II. ОБЩЕНИЕ

### КАК ИНСТРУМЕНТ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

#### Глава 4

#### ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

##### 4.1. Общение как социально- психологическая категория

**Общение** — многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности. В едином процессе общения выделяют три стороны:

- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся);
- перцептивную (восприятие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

**Коммуникативная сторона** общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но понята и осмыслена. *Коммуникативное влияние* — результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования. Но, давая значения одним и тем же слов, люди не всегда понимают их одинаково в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения), которые служат причиной непонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения.

Барьеры общения имеют социальный или психологический характер. Социальные барьеры создаются из-за отсутствия единого понимания ситуации общения, вызванной глубинными различиями, существующими между партнерами (социальными, политическими, религиозными, профессиональными и пр.). Барьеры психологического характера возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений.

Выделяют три формы барьеров общения:

**1) барьеры непонимания:**

- фонетический барьер (невнятная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов);
- стилистический барьер (несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);
- семантический барьер (различие в системах значений слов);
- логический барьер (сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств);

2) барьеры социально-культурного различия (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения);

3) барьеры отношений (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию).

Любая поступающая к человеку информация несет на себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнение и желание, с целью их частичного или полного изменения. Не всякий человек хочет этих изменений, так как они могут нарушить его представление о себе, образ мыслей, отношения с другими людьми, душевное спокойствие. Соответственно, человек может противиться получению нежелательной для него информации, защищаясь как от источника коммуникации, так от самого сообщения. Защита от информации может проявляться в виде «избегания»

(индивид уклоняется от контактов с определенными людьми, не слушает собеседника в процессе разговора, использует любой предлог для его прекращения) или своеобразного «непонимания» самого сообщения (так реагирует, например, заядлый курильщик на информацию о вреде курения).

**Интерактивная сторона** общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т. е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности других людей. Здесь общение проявляется как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей.

Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:

- максимизация общего выигрыша (мотив кооперации);
- максимизация собственного выигрыша (индивидуализм);
- максимизация относительного выигрыша (конкуренция);
- максимизация выигрыша другого (альтруизм);
- минимизация выигрыша другого (агрессия);
- минимизация различий в выигрышах (равенство).

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в форме сотрудничества (кооперации) или соперничества (конкуренции).

Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля на основе норм — принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей. Диапазон социальных норм чрезвычайно широк: от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, до правил вежливости. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и, таким образом, исполняет определенные роли во взаимодействии с другими людьми.

При интерактивном взаимодействии партнеров различают: сотрудничество; противоборство; уклонение от взаимодействия; одностороннее содействие; контрастное взаимодействие; компромиссное взаимодействие.

- *Сотрудничество* — общение, при котором оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуя достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности;

- *Противоборство* — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей;
- *Уклонение от взаимодействия* — партнеры стараются избегать активного сотрудничества;
- *Однонаправленное содействие* -- один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества;
- *Контрастное взаимодействие* — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему;
- *Компромиссное взаимодействие* — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Интерактивная сторона общения по своей сущности — это психологическое воздействие, проникновение одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц). Целью или результатом этого проникновения является изменение индивидуальных или групповых психических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояния). Однако на пути подобных воздействий от противоречащих им стоит психологическая защита — своеобразный фильтр, отделяющий желательные воздействия, соответствующие потребностям, убеждениям и ценностным ориентациям личности или группы и требованиям их социального окружения, от нежелательных.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этот процесс включены как минимум два человека, и каждый сопоставляет себя с другим, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы и установки. Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции, к которым относятся:

- 1) познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);
- 2) познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- 3) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

*Идентификация* — это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

*Стереотипизация* — это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

*Эмпатия* — это эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

*Аттракция (привлечение)* — форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

*Рефлексия* — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

*Каузальная атрибуция* — механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Исследования показывают, что у каждого человека есть свои излюбленные схемы причинности, т. е. привычные объяснения чужого поведения:

- 1) люди с личностной атрибуцией склонны находить виновника случившегося, приписывать причины происшедшего конкретному человеку;
- 2) в случае пристрастия к обстоятельственной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;
- 3) при стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом пострадавшем.

При изучении процесса каузальной атрибуции выявлен ряд закономерностей. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в случаях, если человек был участником (соучастником) события или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

Люди оценивают друг друга обычно исходя из собственных Представлений о красоте, уровня своего интеллекта и нравственной воспитанности. Люди с невысоким уровнем интеллекта склонны судить об окружающих, пользуясь осознанными оценками «хороший — плохой», люди с более высоким уровнем интеллекта воспринимают партнера по общению, анализируя и оценивая его разнообразные личностные качества — как положительные, так и отрицательные.

На восприятие людьми друг друга влияет и ряд психологических эффектов, в частности, эффект ореола и эффект стереотипизации.

Эффект ореола проявляется в том, что информация, получаемая о каком-либо человеке, накладывается на созданный ранее образ. Этот образ исполняет роль ореола, мешающего видеть действительные черты партнера по взаимодействию.

Эффект стереотипизации означает классификацию форм поведения и интерпретацию их причин путем отнесения к уже известным (или кажущимся известными) явлениям, т. е. социальным стереотипам. Стереотипы формируются на основе дефицита информации и опыта, а сохраняются в результате нетворческого подхода к изменяющейся действительности. Они могут иметь истинный смысл, быть ошибочными или частично отражать объективную действительность.

Поведение индивида может меняться в процессе общения. Сообщая что-то другому человеку, приказывая или обращаясь с просьбой или вопросом, взаимодействуя с ним, индивид все время получает необходимую информацию об эффективности своего обращения. Сигналы, получаемые при восприятии поведения собеседника, становятся основанием для коррекции последующих действий и высказываний.

Восприятие — процесс контролируемый, его можно изменять при помощи волевых усилий. В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Управление восприятием партнера происходит с помощью

привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, поведения или представления о ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия, т. е. самоподачи. Самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Это значит, что она в любой ситуации может послужить источником ошибок при восприятии другого человека.

Таким образом, общение представляет собой сложный многог-сторонний процесс, эффективность которого обеспечивается умением сторон предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, прогнозировать поведение партнеров.

## **4.2 Коммуникативная культура в деловом общении**

Коммуникативная культура — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

*Вежливость* — это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости — грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

*Корректность* — умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проясняются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

*Тактичность* также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта — это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

*Скромность* в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позыерство.

*Точность* также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением — обманом, ложью.

*Предупредительность* — это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

- эмпатия — умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- доброжелательность — уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;
- аутентичность — способность быть самим собой в контактах с другими людьми;
- конкретность — умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;
- инициативность — способность «идти вперед», устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- непосредственность — умение говорить и действовать напрямую;
- открытость — готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способству-

ст установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;

- принятие чувства — умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;
- самопознание — исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;
- свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

- психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;



- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т. е. культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную. *Содержательная* сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. *Выразительность* речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой. *Побудительная* сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

К числу основных показателей культуры речи в деловом общении можно отнести:

- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает)
- произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);
- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);
- стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Подробно вопрос о культуре речи рассмотрен в параграфе 5.2.

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяет говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

## 4.3 Виды делового общения

**Деловое общение** — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Значительную часть делового общения занимает **служебное общение**, т. е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации. Однако деловое общение — понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида делового общения: **вербальное и невербальное**. Вербальное общение (от лат. verbalis — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Деловое общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют три основных **стиля общения**:

- **ритуальный стиль**, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;
- **манипулятивный стиль**, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение, убеждение, управление всегда включает манипулятивное общение;
- **гуманистический стиль**, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Гуманистическое общение детерминировано не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности. Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

- *Деловая беседа* — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса. *Деловые переговоры* — основное средство согласованного принятия

решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

*Спор* — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

*Деловое совещание* — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов. *Публичное выступление* — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

*Деловая переписка* — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста. Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и частно-официальную. Деловое письмо — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и др. письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают ее, ограничивая ее канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к **поощрениям** — их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности. **Критика** является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т. е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовывать на лучшую работу. **Наказание** может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

#### 4.4. Управление деловым общением

**Управление общением** — это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей. В процессе делового общения благодаря установившимся контактам происходит восприятие людьми каких-то сведений, настроений, распространение

или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации. Вполне понятно, что вес деловые люди должны владеть техникой живого контакта, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

При общении происходит взаимодействие, по меньшей мере, двух личностей, общение — вид самостоятельной человеческой деятельности, и атрибут других ее видов. Деловое общение — важнейший фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья. Кроме того, общение — универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению работник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

Деловое общение выполняет многообразные **функции**, главными из которых являются:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности работника кадровой службы. Иными словами, работник кадровой службы, как профессионал, должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

Существуют социально-психологические методы управления общением: заражение, внушение, подражание, убеждение, мода, принуждение.

**Заражение** — это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

**Внушение** — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

**Подражание** — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т. п. другого человека. Самое массовое проявление подражания — следование **моде**, и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

**Убеждение** — это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение — активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.

Метод убеждения воздействует и на обыденное, и на теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Все это носит упрощенно-познавательный характер. Только тогда, когда личность преодолевает горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т. е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением. Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настроения аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации. Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Еще Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания. На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательное или бессознательное имитирование чужих действий, манеры поведения и мышления, широко распространено в жизни, в том числе и деловой практике.

Более сложным является метод внушения. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние (настроение, впечатление, действия) другого лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании достижение цели обеспечивается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа — основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

Принуждение по сравнению с предыдущими методами — это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время

проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении с людьми — важное условие успеха. Назовем факторы, влияющие на выбор стиля общения.

Во-первых, состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Во-вторых, содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями — надежный вариант коммуникационного общения.

В-третьих, объективная самооценка выступающего своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не зазнавать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения: менторский — поучительный, назидательный; одухотворяющий — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; конфронтационный — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; информационный — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует стремиться всячески освободиться от **менторского общения**, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к **информационному общению**. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно **одухотворяющее общение**. В его процессе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение — наглядный показатель высокой культуры общения.

**Конфронтационное общение** в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в

обсуждение проблемы, она наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

Выделяют следующие **принципы** делового общения:

- Принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности;
- Принцип полномочий и ответственности;
- Принцип поощрения и наказания;
- Принцип рационального использования рабочего времени.

В литературе приведено немало принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно принципу итальянского экономиста В. Парето, в процессе работы за 20% расходуемого времени достигается 80%) результатов, а за остальные 80%) лишь 20%) их.

На крупных и средних предприятиях функции управления деловым общением возложены на отделы трудовых отношений. Так, в АО «Москвич» в отделе трудовых отношений работает шесть человек (табл.4.1). В табл. 4.2 приводится оперограмма процесса управления общением в организации. Таблица 4.3 дает представление об информационных связях отдела трудовых отношений с другими подразделениями организации в процессе управления трудовыми отношениями.

Таблица 4.1

УСТАТНОЕ РАССУДАНИЕ СЕМЬИ ТРУДОВЫХ

п	№	
	п/п	ДолжностьКоличество
	Руководители	СпециалистыДругие служащие1Менеджер
	по конфликтам —	начальник отдела12Менеджер
	по конфликтам —	зам. начальника
	отдела13	Конфликтолог14Психолог15Социолог16
		Секретарь1Итого231

ОПЕРОГРАММА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕНИЕМ В  
ОРГАНИЗАЦИИ

п

№ п/п Функции Исполнители

Нач. отдела Зам. нач.  
отдела Конфликтолог Психолог Социолог 1 Проведение  
социологических  
опросов,  
социально -  
психологических  
исследований РК ПО, У0, У2 Проведение  
лекций  
и семинаров  
в подразделениях РК, 0 У У У 3 Обеспечение руководителей  
организации литературой по  
конфликтам РК, 0 П, У п п 4 Информирование работников об  
общих рекомендациях по разрешению конфликтов через  
заводские СМИ РК 0, У У У 5 Информирование  
работников  
предприятия  
об их социальном  
и экономическом  
положении  
на текущий  
момент РК, 0 У У у, п

Условные обозначения:

- О — отвечает за выполнение функций;  
У — участвует в выполнении функции;  
П — предоставляет необходимую информацию,  
исходные данные;  
К — конфликтует;  
Р — принимает решения.

Таблица 4.3

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СВЯЗИ ОТДЕЛА ТРУДОВЫХ  
ОТНОШЕНИЙ (ОТО) (СОСТАВ ОСНОВНЫХ  
ДОКУМЕНТОВ)

Отправитель	Получатель	Документация
1	2	3
Юридический отдел	ОТО	Заключение, письменные и устные справки по правовым вопросам; исковые заявления и претензии по



		вопросам, подведомственным отделу; договоры для проработки и исполнения
ОТО	Юридический отдел	Справки, заключения, расчеты и др. подлинные документы или их копии для предъявления претензий, преддоговорных и <i>имущественных исков</i> и отзывов
Комиссии по трудовым спорам (КТС)	ОТО	Информация о поступающих к КТС жалобах и копии решения об их рассмотрении
ОТО	Комиссии по трудовым спорам	Письменные и устные справки по методологическим вопросам социологии, психологии, конфликтологии

Продолжение

123 Профсоюзные комитеты ОТО Предложения по совместной подготовке и проведению лекций и семинаров в цехах и отделах ОТО Профсоюзные комитеты Письменные и устные справки по методологическим вопросам социологии, психологии и конфликтологии Отдел кадров ОТО Сведения о численности работников на прер,гvrw?."WA и в подразделениях ОТО Цехи, отделы и др. подразделения организации Анкетные и опросные листы Цехи, отделы и др. подразделения организации ОТО Информация о социально-психологическом климате в коллективах, отношение к руководству организации и его подразделений, наличии недовольства и возможности конфликта

#### Контрольные вопросы к главе 4

1. Какие виды коммуникативных барьеров вы знаете? Каковы причины их возникновения?
2. В чем сущность коммуникативной, интерактивной, перцептивной сторон общения?
3. Какую роль играет обратная связь в деловом общении?
4. Какие общепринятые нравственные требования к общению составляют основу коммуникативной культуры?
5. Какие личностные качества субъекта общения определяют уровень его коммуникативной культуры?
6. Развитие каких социально-психологических умений способствует повышению уровня коммуникативной культуры?
7. В каких формах осуществляется деловое общение? Их особенности?
8. Сущность стиля общения. Какие факторы определяют стиль общения?
9. Какие методы используются в процессе делового общения для воздействия на партнеров?

10. Что такое управление деловым общением?
11. Назовите функции делового общения.
12. Раскройте сущность методов управления общением.
13. Охарактеризуйте виды делового общения работников в организации.
14. Раскройте сущность принципов делового общения.
15. Раскройте содержание деятельности подразделения организации, осуществляющего функции управления деловым общением.

#### **Практические задания к главе 4**

##### *Задание 4.1*

##### **ТЕСТ «КОММУНИКАТИВНОСТЬ РАБОТНИКА В КОЛЛЕКТИВЕ»\***

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми вы согласны, и знаком «-», если не согласны. Отвечайте искренне и только «да» или «нет».

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы отвлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.

\* Психологические тесты для деловых людей. С. 114 — 115.

5. в компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. в различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

### **КЛЮЧ**

Начислите себе по одному баллу за ответы: «нет» — на 1-й, 5-й и 7-й вопросы; «да» — на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

### **РЕЗУЛЬТАТ**

- 0 — 3 балла. У вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине прямолинейности.
- 4 — 6 баллов. У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях человек. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.
- 7 — 10 баллов. У вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

## Задание 4.2

### ТЕСТ «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ» (РАЗРАБОТЧИК ТЕСТА В.Д. РЯХОВСКИЙ)\*

На предложенные вопросы отвечайте «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбывает ли вас ее ожидание из колеи?
  2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
  3. Вызывает ли у вас смещение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или т. п. мероприятии?
  4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
  5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
  6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос)?
  7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
  8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 1000 руб., которые занял несколько месяцев назад?
  9. В ресторане или в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
  10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
  11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
- \* Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. С. 239 — 242.
12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
  13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не принимаете? Это так?
  14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?
  15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
  16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

### КЛЮЧ

«Да» — 2 балла.

«Иногда» — 1 балл.

«Нет» — 0.

Подсчитайте сумму набранных вами баллов.

#### РЕЗУЛЬТАТ

- 30 — 32 балла. Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, т. к. страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, требующем групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.
- 25 — 29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но изменить эти особенности характера в вашей власти. При увлеченности вы ведь приобретаете полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.
- 19 — 24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.
- 14 — 18 баллов. Нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, многословие вызывает у вас раздражение.
- 9 — 13 баллов. Вы весьма общительны, порой быть может даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам не достает — так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступать.
- 4 — 8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в «своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя далеко не

всегда можете довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами.

- 3 балла и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с вами. Да, вам бы поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье — такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

#### **Задание 4.3 ТЕСТ «ВАШ СТИЛЬ**

##### **ОБЩЕНИЯ»\***

Ваш стиль общения поможет определить данный тест. На каждый из 20 вопросов даны 3 варианта ответов. Подчеркните тот, который вас устраивает.

1. Склонны ли вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?
  - а) всегда;
  - б) иногда;
  - в) никогда.
2. Как вы ведете себя в критической ситуации?
  - а) внутренне «кипите»;
3. Каким считают вас коллеги?
  - а) самоуверенным и завистливым;
  - б) дружелюбным;
  - в) спокойным и независимым.
4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
  - а) примите ее с некоторыми опасениями;
  - б) согласитесь без колебаний;
  - в) откажитесь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?
  - а) выдадите ему «по первое число»;
  - б) заставите вернуть;
  - в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

\* *Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. М., 2000. С. 135 — 138.*

- б) сохраняете полное спокойствие;
- в) теряете самообладание.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся с работы позже обычного?
  - а) что тебя так задержало?
  - б) где ты торчишь допоздна;
  - в) я уже начал(а) волноваться.
7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
  - а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
  - б) вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало;
  - в) мчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
  - а) сбалансированными;
  - б) легкомысленными;
  - в) крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
  - а) пытаетесь свалить вину на другого;
  - б) смиряетесь;
  - в) становитесь впредь осторожнее.
10. Как вы реагируете на случаи распушенности в среде современной молодежи?
  - а) пора бы уже запретить молодежи такие развлечения;
  - б) надо создать возможности для молодежи организованно и культурно отдыхать;
  - в) и чего мы столько возимся с молодежью.
11. Что вы ощущаете, если должность, на которую вы претендовали, досталась другому?
  - а) и зачем только на это время тратил;
  - б) видно, этот человек начальнику приятнее;
  - в) может быть, мне это удастся в другой раз.
12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?
  - а) страх;
  - б) скуку;
  - в) искреннее удовольствие.
13. Как вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка и вы опоздали на важное совещание?
  - а) будете нервничать во время совещания;
  - б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;
  - в) огорчитесь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным влечениям?
  - а) обязательно стараетесь выиграть;
  - б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;
  - в) очень сердитесь, если проигрываете.
15. Как вы поступите, если вас плохо обслуживают в ресторане?
  - а) терпите, чтобы избежать скандала;
  - б) вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание;
  - в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы поступите, если вашего ребенка обижают в школе?
  - а) поговорите с учителем;
  - б) устроите скандал родителям ребенка, обидевшего вашего;
  - в) посоветуете ребенку дать сдачи.
17. Какой вы человек?
  - а) средний;
  - б) самоуверенный;
  - в) пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?
- простите, это моя вина;
  - ничего, пустяки;
  - а вы не можете быть повнимательнее.
19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?
- когда же, наконец, будут приняты конкретные меры;
  - надо бы ввести суровые наказания;
  - нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.
20. Какое животное вы любите?
- тигра;
  - домашнюю кошку;
  - медведя.

#### КЛЮЧ

Варианты ответа	Номера вопросов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

#### РЕЗУЛЬТАТ

Определите ваш ответ в баллах. Баллы просуммируйте. Если вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по заданному вопросу вы набрали 0 баллов.

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы «гнетесь» под любым ветерком, но побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

**35 — 44 балла.** Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия. К критике вы относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоки по отношению к другим людям, надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, вы можете пожертвовать интересами окружающих. К критике вы относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно, вы можете ее преследовать.



Если по семи и более вопросам вы набрали по 3 балла и менее чем по семи вопросам — по 1 баллу, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям, относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по 1 баллу и менее чем по семи вопросам — по 3 балла, то вы чрезмерно замкнуты. Это не означает, что вам не присущи вспышки агрессивности, просто вы их тщательно подавляете.

#### Задание 4.4

##### ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ ЛЮДЕЙ»\*

Есть ли у вас способность влиять на других людей, можете ли вы повести их за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет предлагаемый далее тест.

Ответьте «да» или «ист» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

\* Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липши. М., 1991. С. 79 — 81.

2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему самых интимных переживаний?

4. Как быстро вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения?

5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?

6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?

7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?

8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?

9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни?

10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

##### КЛЮЧ

Ответ	Номера вопросов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

#### РЕЗУЛЬТАТ

35 — 65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными задатками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине, думать только о себе, наоборот, он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

Менее 35 баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не только не достигая из-за этого желанной цели, но и часто оказываясь неправильно понятым.

## Глава 5 ВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

### 5.1. Основы деловой риторики

Риторика — это, в переводе с греческого, теория красноречия. Деловая риторика является прикладным направлением общей риторики, ориентированным на обеспечение руководителей и специалистов правилами обращения со словом. Деловая риторика прежде всего учитывает факторы, влияющие на коммуникативность, являясь инструментом коммуникационного общения.

Невладение ею на должном уровне — одна из существенных причин многих неудач руководителей и специалистов, их низкого личного рейтинга в трудовых коллективах. В этом не сложно убедиться, если присмотреться, как они неэффективно используют такие риторические методы коммуникационного воздействия, как убеждение, внушение и подражание.

Красноречие — важнейший признак профессиональной пригодности современного руководителя. Искусству говорить надо учиться. Прежде всего следует освоить основные принципы речевого воздействия.

В деловой риторике используются следующие **принципы речевого воздействия**: доступность, ассоциативность, сенсорность, экспрессивность, интенсивность.

- **Доступность** предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта. Многие люди слышат то, что хотят слышать. Поэтому следует принимать во внимание социальный состав аудитории (пенсионеры, молодежь, женщины, научные работники и т. д.). Эффективен прием актуализации содержания, использования малоизвестной информации (новизна и оригинальность), сочетания разнохарактерных сведений, их достоверность.
- **Ассоциативность** означает вызов сопереживаний и соразмышлений, который достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушающих. Для этого используются такие приемы, как аналогии, ссылки на прецеденты, образность высказывания. Специальный ряд приемов связан с привлечением стихов, музыки, живописи, видеофильмов и т. п.
- **Сенсорность** предусматривает широкое использование цвета, света, звука, рисунков, моделей в коммуникационном общении. Чем основательнее и разностороннее задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и процесс ее освоения идет в ней активнее.
- **Экспрессивность** предполагает эмоциональную напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, выразительность мимики, жестов, позы выступающего. Такая изнутри идущая раскрытость выступающего свидетельствует о его полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности.
- **Интенсивность** характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения. Разная информация и различные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения услышанного. Нужно учитывать темперамент людей, их подготовленность к принятию конкретного вида информации личную заинтересованность в ней. Например, выступления на совете организации и на уличном митинге, естественно, подаются в разном темпе. В этой связи важны

ориентация выступающего в настроении аудитории, умение предложить ей приемлемый скоростной режим усвоения информации.

Эти принципы коммуникационного общения обретают наибольшую выразительность при умелом использовании риторического инструментария. Его практическое назначение — придать коммуникационному общению воздействие на мысли и чувства людей. Данный риторический инструментарий выступает в виде следующего набора **коммуникационных эффектов**: визуального имиджа, первых фраз, аргументации, квантового выброса информации, интонации и паузы, художественной выразительности, релаксации, дисперсии.

- **Эффект визуального имиджа** рассчитан на впечатление от внешнего вида выступающего, который вызывает симпатию или антипатию еще до того, как выступающий начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный, открытый взгляд — все это оказывает на людей положительное воздействие до начала речи выступающего.

♦ **Эффект первых фраз**, как правило, закрепляет или корректирует первоначальное впечатление от выступающего. Главным критерием эффекта первоначальных фраз является заключенная в них привлекательная информация. Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации, сопровождаемой оригинальными примерами. Очень важно при подготовке к выступлению определить основные социальные группы аудитории, настроение и ожидания, особенности эмоционального склада. Поэтому надо располагать набором начальных фраз, ориентированных на социальные группы, преобладающие в аудитории.

♦ **Эффект аргументации** основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Если логика — это внутренняя организация речи, то ее внешней стороной является теоретическая и практическая аргументация. К *теоретической аргументации* относятся научные положения, концепции, к *практической* — конкретные факты, цифры, статистические данные.

♦ **Эффект квантового выброса информации** является одним из действенных риторических приемов для поддержания внимания аудитории. Он основан на заранее продуманном размещении по всей речи новых мыслей и аргументов. Таким образом, выступающий активизирует внимание, выбрасывая через определенные временные интервалы кванты свежей информации.

♦ **Эффект интонации и паузы** весьма доступный и продуктивный по результату риторический инструмент. Специалисты утверждают, что интонация и паузы способствуют 10—15%-ному приращению информации. Такова особенность человеческого восприятия. Придание слову или фразе определенной голосовой тональности, как правило, вызывает у слушающих людей определенные ассоциации. В итоге происходит информативное приращение к тому, что говорит выступающий.

Деликатным риторическим инструментарием является пауза. Ее применение эффективно тогда, когда есть уверенность у выступающего, что его слушатели активно вклячили в коммуникационный процесс, что их мышление, память и воображение интенсивно соучаствуют в нем. Вот тогда для самостоятельного осмысления слушателями получаемой информации, подключения к ней собственных знаний и полезна пауза.

♦ **Эффект художественной выразительности** связан с умением превращать мысли в соответствующие слова, грамотно строить предложения, соблюдать правила словоударений. Логика речи подсказывает, какие фразы достойны занять место в речи. Не любая фраза может быть вставлена в выступление. Это могут быть лишь

фразы, которые не нарушают смысл изложения, обеспечивают его речевое воплощение, доступное для осмысления.

♦ **Эффект релаксации** используется оратором в помощь слушателям. Важное значение имеет умение слушать. Чем сложнее выступление, тем большие усилия приходится прилагать слушателям для концентрации своего внимания. Цель эффекта релаксации снять эмоциональную напряженность. Классическим примером этого является юмор. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха и появляется возможность для восстановления эмоциональной энергии.

♦ **Эффект дисперсии.** Приведем такие данные: если за 100% обозначить замысел выступления, то его словесную форму обретает 90%, из которых 80% получили устное звучание, при этом 70% были услышаны аудиторией, из объема услышанной информации поняты были 60%, а в памяти осталось около 25%.

Таким образом, коммуникационный процесс — это не переливание информации из одного сосуда в другой. Ему свойственны непрерывная утеря информации и субъективное искажение. На это есть масса причин. Одна из них в риторике обозначается понятием «дисперсионные потери». Под ними подразумевается рассеивание информации по мере получения от выступающего.

В заключение дадим несколько практических рекомендаций /ководителям и специалистам.

- ♦ Следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударением. Если вы не уверены в произношении или употреблении какого-либо слова, обращайтесь к словарю ударений, толковому и орфоэпическому словарям.
  - Избегайте многословия, канцеляризм, штампов.
  - Не используйте без необходимости иностранные слова, например «детерминировать» — вместо «определить», «имманентный» — вместо «внутренний». Неправильное или параллельное употребление иностранной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям, например, «промышленная индустрия», когда в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленная».
  - Не забывайте, что безликие конструкции часто прикрывают нежелание брать на себя ответственность, самостоятельно думать.
  - Необходимо избавляться от слов, засоряющих речь: «так сказать», «понимаете», «вот», «скажем так». Такие слова не украшают речь, а лишь вызывают раздражение аудитории.

## **5.2. Культура речи в деловом общении**

**Слово — один из важнейших элементов воздействия на подчиненных в процессе управления.** Речь может вызывать положительные (радость, гордость, удовлетворенность результатом труда и т. п.) и отрицательные эмоции (страх, гнев, обиду и т. п.), в результате меняется и настроение, и работоспособность.

В работе руководителя львиная доля времени уходит на совещания, согласования, поручения. В каждом случае важно найти необходимую форму общения, тональность, аргументы. Сухо, без

эмоций прочитанный доклад вызывает у слушателя сон. Интонация подчеркивает, а иногда и изменяет сущность слов и смысловую информацию. Простое сердечное слово, хорошо подобранные аргументы, эмоциональная окраска — средства, которые характеризуют уровень культуры речи и способствуют установлению психологического контакта между руководителями и подчиненными.

При защите своей точки зрения не следует оказывать давление на личность партнера: «У тебя устаревшие представления...», «Ты лжешь!». Такие нападки всегда вызывают защитную реакцию. Опровергая аргументы оппонента, следует использовать слова: «Не кажется ли вам...», «Не следует ли учитывать ...». Специалисты по работе с персоналом считают целесообразным использовать следующие выражения: «нужно признать, что я принял неверное решение», « вы прекрасно справились с заданием», «каково ваше мнение?», «давайте решать проблему вместе», «я признателен вам за выполненную работу» и др. .

Следует употреблять чаще слово «мы» вместо раздражающего «я».

Иногда полезно вначале согласиться с другой стороной, чтобы затем по частям опровергнуть изложенную оппонентом точку зрения. «Ты говоришь, в принципе, верно, но здесь следует иметь в виду следующие моменты...» и поэтапно опровергать его аргументы. В данном случае предварительным согласием ослабляется желание противника защищать себя, и, как правило, стороны соглашаются быстрее. Не следует опускаться до споров. Лучше задать вопрос: «Ты не согласен со мной, а как, по-твоему, следует действовать?»

Восточная мудрость гласит: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего». Умение слушать — это один из самых важных и эффективных элементов хорошего тона. « Не слушать, — писал Бальзак, — это не только отсутствие вежливости, но и признак пренебрежения... Ничто так не окупается в общении с людьми, как милостыня внимания...» Руководитель, уважающий мнение других, не позволяющий личным эмоциям брать верх над собой, как правило, вызывает глубокую симпатию у работников.

Умение слушать является одним из главных показателей культуры человека. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Руководитель, не умеющий быть внимательным к другим, никогда не завоеует любовь и уважение подчиненных. Умение слушать — профессиональная черта руководителя.

В большой организации рядовые работники встречаются с директором редко, но они могут видеть его на годовых отчетах, на торжествах в роли основного выступающего, и складывающееся впечатление является важным слагающим авторитета руководителя. Кроме того, высшему руководителю часто приходится представлять организацию в разных организациях, выступать на совещаниях. По культуре его речи судят о всей организации.

Специалисты утверждают, что для хорошего выступления на одну минуту требуется 20 минут подготовки. Подготовка схемы выступления, подбор материалов, крылатых слов, анекдотов, проработка тезисов и всего выступления — залог его успеха.

Современная аудитория не приемлет менторского тона, ей нравится разговор по принципу «равный с равным». Привлечь внимание аудитории нужно фазу. Выступление должно сопровождаться сравнительными материалами, цифрами, юмором. Заканчивая его, можно вернуться к началу, призвать людей к соучастию в решении какой-либо задачи, акцентировать внимание на проблеме.

Важным элементом публичного выступления являются ответы на вопросы. Никогда не уклоняйтесь от ответов: если не знаете, то попросите спрашивающего зайти к вам и подготовьте ответ.

В жизни бесчисленное множество ситуаций, и в каждом случае хороший руководитель должен чувствовать то, что он хочет продемонстрировать. Штампы никогда не произведут впечатления на аудиторию, а вот актерские способности выступающего, несомненно, привлекут внимание. Например, если сжимать кулак, сильно сокращать мускулы тела, то можно довести себя до высокого физического напряжения, которое часто воспринимается аудиторией как проявление сильного темперамента. Элементы артистизма необходимо использовать во многих профессиях: лекторской и особенно в работе руководителей.

Многие считают, что речь всего лишь оформляет мысли человека и его житейский опыт и является вспомогательным средством делового общения. Но проведенные исследования показали, что это не так. От культуры речи зависят результаты деловых переговоров, а при публичном выступлении — степень убежденности аудитории в правоте ваших слов. Люди, как правило, не замечают, что даже их поведение программируется теми словами, которые они употребляют.

Богатство языка предоставляет человеку различные возможности для описания себя. Чем больше в языке человека слов и выражений, относящихся к его внутреннему миру, к особенностям его личности, тем более позволяет этот язык понять и изменить себя, тем больше различий между собой и другими людьми он может заметить. Люди по-разному используют возможности, данные им языком. Они могут иметь больший или меньший словарный запас, говорить на жаргоне или диалекте. Руководитель должен знать последствия употребления им слов и выбирать те, что работают на созидание, а не на разрушение.

### **5.3. Этика использования средств выразительности деловой речи**

Профессиональная деятельность современного специалиста предполагает овладение навыками риторики, т. е. навыками построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах — сообщения на служебных совещаниях, доклада на конференциях и семинарах, лекции, выступления на переговорах, презентациях и т. п. Во многом навыки публичного выступления закладываются общим уровнем воспитания, образования, наличием определенных личностных качеств человека. Вместе с тем, навыки риторики отрабатываются в процессе накопления профессионального опыта при наличии знаний об основных их правилах. Знание этих правил позволяет человеку подать свое выступление в более выгодном свете — как с точки зрения эффективного восприятия слушателями, так и с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств выступающего.

Следует отметить, что основные правила риторики являются универсальными, т. е. они применимы в большинстве ситуаций, при которых возникает необходимость публичного выступления.

Как на этапе подготовки, так и во время выступления необходимо помнить о том, что **существуют определенные средства, позволяющие сделать нашу речь более выразительной, яркой и эмоциональной. Эти средства направлены на то, чтобы аудитория не теряла интереса к выступлению и не оставалась при этом на уровне пассивного восприятия услышанного, а почувствовала сопричастность с тем, о чем говорит выступающий.**

Установлению подобного контакта оратора со слушателями способствуют в первую очередь интересная тема выступления и его продуманная смысловая структуризация. Однако, даже если достаточно Официальный, деловой доклад не будет подкреплён умением оратора воплотить хорошо подготовленный с точки зрения логики текст в живую, немонологичную речь, активность восприятия слушателями смысла выступления явно снизится, и его цель будет достигнута не полностью. При этом под целью выступле-*тия* следует понимать не только убеждение слушателей в каких-либо высказываниях и склонение аудитории к точке зрения оратора, но и простое информирование о событиях или принятых решениях. Следует помнить, что в СМЖ эти эффективные мероприятия устной информации ограничены, особенно если выступление значительно по своей продолжительности.

Исходя из этого, больше значение приобретают некоторые приемы повышения выразительности речи. При подходе к выступлению и при выходе на трибуну всегда следует помнить о том, что общение с аудиторией — это возможность заявить о себе, привлечь на себя внимание, и тут тем, насколько удачно это произойдет, в нем будут зависеть ваш авторитет, репутация и статус в организации, возможности дальнейшего служебного развития и т. п. Поэтому публичное выступление не стоит считать (как свойственно некоторым людям), а нужно использовать его не только для окружающих, но и с выгодой для себя.

Для того чтобы результаты выступления достигались более эффективно, следует помнить, что устная речь существенно отличается от письменного доклада. Причем, как бы мы ни старались учесть это при написании текста речи, правильное механическое его зачитывание в той или иной степени высвечивает указанную особенность и, как правило, в негативном варианте. Поэтому звучивание заранее написанного текста приводит к тому, что выступление воспринимается тяжеловесно, многие фразы неудобны для слухового восприятия и т. п.

Устная речь должна выдвигаться в отличие от письменного текста. Это достигается за счет использования средств повышения выразительности выступления. Не исключим их применения следует помнить всегда, даже если у вас не было времени на подготовку к докладу. Тем более стоит продумывать характер их использования при наличии подготавливаемых периферийных к выступлению. Ухоженных ораторов все удачные речевые приемы воспринимаются как экспромт, хотя в большинстве случаев они являются заранее продуманной «деталями» заготовкой.

Это лишний раз доказывает, что не следует пренебрегать этапом подготовки к выступлению, самонадеянно полагаясь на собственное мастерство оратора или ссылаясь на вечную занятость другими, с нашей субъективной точки зрения более важными делами.

Использование средств выразительности деловой речи включает в себя следующее.

- **Варьирование тональностью выступления.** Любая декламация, даже достаточно официальный, не должен иметь монотонным, лишенным особенностей подачи различных его структурных частей. В практике выделяют несколько разновидностей тональности выступления. Она может быть: мажорной, минорной, торжественной, упрекающей, предупреждающей, просящей, шуточной, строгой. Варьирование тональностью выступления может происходить в зависимости от общей тематики и направленности выступления, смыслового акцента, падающего на его различные структурные части. Тональность выступления может зависеть



от состава аудитории (например, возрастного или должностного), от ее общего настроения на восприятие речи. Выбор той или иной тональности в процессе выступления служит более яркому раскрытию основной мысли, заложенной оратором в различные части или в выступление в целом.

- **Выделение главных мыслей.** Как правило, любое сообщение, произносимое с трибуны, имеет различную смысловую нагрузку, меняющуюся по ходу выступления. Одни части доклада можно рассматривать в качестве его основных тезисов, другие следует отнести к разряду комментариев, пояснений, детализировки. Восприятие доклада будет более осознанным, его смысловое воздействие на слушателей станет более глубоким, если по ходу выступления оратор отделяет главные мысли от вспомогательных высказываний и разъяснений. Для этого следует использовать такие речевые элементы как короткие паузы (не нарушающие, однако, общего хода выступления), изменение темпа речи, высоты голоса и т. п. Слушателями более естественно воспринимаются основные мысли, произносимые в относительно медленном темпе, и вспомогательные суждения (комментарии, разъяснения), — в несколько ускоренном. Аналогично, наиболее важные моменты выступления целесообразно представлять более громким, твердым голосом.

К средствам выразительности деловой речи следует отнести некоторые стилистические формы. Среди них можно выделить следующие.

♦ **Постановка в ходе выступления риторических вопросов.**

Традиционно к риторическим относят вопросы, заранее предполагающие определенный ответ (как правило, да или нет). Нельзя сказать, что риторические вопросы несут глубокую смысловую нагрузку. Их использование в письменной работе за редкими исключениями вряд ли оправданно. Но по ходу устного выступления применение риторических вопросов позволяет наладить необходимый контакт с аудиторией, побуждает слушателей к более активному восприятию речи, вызывает чувство сопричастности с говорящим. Конечно, в данном случае оратору не должно изменять чувство меры, иначе речь превратится в пустопорожнее произнесение общих фраз.

♦ **Использование форм диалога.** Постановку риторических вопросов в определенной степени можно считать формой диалога. Другие варианты этой стилистической формы речи, как и в предыдущем случае, способствуют установлению контакта выступающего с аудиторией, заставляют слушателей (иногда даже неосознанно) включиться в мыслительный процесс, сопровождающий произносимые оратором слова. Подобный эффект достигается за счет обращений выступающего к аудитории. Эти обращения, как правило, облекаются в форму нейтральных фраз, позволяющих тем не менее повысить роль слушателей в обеспечении общей благоприятной канвы выступления, поднять их заинтересованность в его восприятии. Обращения говорящего к аудитории могут быть как общими, т. е. направленными ко всем слушателям одновременно, так и персональными, т. е. обращенными к определенной части аудитории. Использование форм диалога не должно превращать выступление в дискуссию (если такая цель не ставилась изначально). Поэтому обращения к аудитории должны предполагать лишь мыслительную или краткую словесную реакцию с ее стороны.

♦**Призыв к действиям.** Сопричастности слушателей с говорящим, их заинтересованности в восприятии слов, произносимых с трибуны, в немалой степени способствует обращенный к аудитории призыв к взаимодействию и сотрудничеству по озвученным в процессе выступления проблемам. Даже если эти обращения направлены к определенной части слушателей (например, к представителям конкретной организации или какого-либо ее подразделения), они вызывают общее оживленное внимание к сути высказываний и предложений.

♦**Включение образных сравнений, поговорок и т. п.** Если позволяет время, отведенное на выступление, и рассматриваемые по его ходу ситуации, включение в канву доклада образных сравнений, пословиц, поговорок, метафор и т. п. форм вполне оправданно. Оно позволяет несколько разрядить напряженную деловую атмосферу (что вполне допустимо), подсознательно сконцентрировать внимание и память слушателей вокруг тех или иных элементов выступления.

♦**Использование примеров.** Их роль как стилистической формы выразительности речи аналогична образным сравнениям и поговоркам. Примеры могут быть представлены в форме конкретных ситуаций, подтверждающих те или иные положения доклада. Примеры могут использоваться также в косвенной форме (так называемая форма косвенных примеров). Подобными косвенными примерами могут быть фрагменты литературно-художественных произведений, кинофильмов, спектаклей (желательно достаточно известных). К косвенным примерам можно отнести также анекдоты, случаи из жизни известных людей и т. п. Следует помнить, что излишнее или неумелое применение косвенных примеров (отчасти и непосредственных описаний производственных ситуаций) ведет к нарушению общей структуры выступления, уводит слушателей от четкого восприятия его стержня, может способствовать тому, что оратор просто не успеет в отведенное время раскрыть главные положения своего доклада.

♦**Применение повторов.** Для акцентирования внимания слушателей на какой-либо важной мысли, конкретной информации (выраженной, например, в цифровой форме) выступающий может применить такой достаточно распространенный в риторике прием, как повторы. Как и любым другим способом повышения выразительности речи, использованием повторов не следует злоупотреблять, а количество повторов одной фразы (или иного элемента речи) не доводить до абсурда.

♦**Демонстрация заинтересованности и убежденности.** Наверняка каждый из нас может подтвердить, что общее настроение выступающего, его отношение к тому, что он говорит, передается аудитории. Если докладчику или лектору неинтересен предмет разговора, это сразу же отражается на слушателях, им становится, как правило, также неинтересно. Внимание аудитории распыляется, мысль слушателя перестает следить за ходом рассуждений выступающего. Если оратор не демонстрирует своей убежденности в актуальности темы выступления, в необходимости решать названные им проблемы, которые он поднимает по ходу доклада — равнодушие выступающего начинает чувствовать аудитория и ее контакт с докладчиком нарушается, она перестает эффективно воспринимать предлагаемую ей информацию.

Итак, еще раз следует подчеркнуть, что устная речь отличается от письменного текста. Это создает дополнительные проблемы во взаимоотношениях с аудиторией, если выступающий просто

зачитывает текст. В то же время устная речь имеет целый ряд преимуществ, выгодно отличающих ее от письменной работы. Некоторые, наиболее важные из них, представлены в данном разделе. Эти преимущества надо использовать, чтобы окружающие воспринимали ваше выступление как речь хорошего специалиста и интересного оратора.

## 5.4. Культура дискуссии

**Под дискуссией следует понимать обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.**

Специалисты выделяют несколько видов дискуссии. Вид дискуссии зависит от цели, которая определяет способы ее достижения. Если цель собеседника — поиск истины, то он ведет *аподиктическую* (достоверную, основанную на формальных законах мышления и правилах вывода) дискуссию. Если цель оппонента убедить, склонить собеседника к своему мнению, то он ведет *эристическую* (основанную на законах диалектики) дискуссию. Если цель — победить соперника любым путем, то такую дискуссию называют *софистической* (основанной на словесных ухищрениях, вводящих собеседника в заблуждение).

С точки зрения этики софистическая дискуссия вряд ли может быть признана допустимой, поскольку манипулирование мнением собеседника в подавляющем большинстве случаев является недостойным для культурного, интеллигентного человека.

Этика делового общения ставит перед участниками дискуссии следующую главную задачу — не допустить перехода дискуссии в фазу спора. Можно дать следующее определение спора — **это фаза негативного развития дискуссии, характеризующаяся непримиримостью сторон, главенством софистического вида дискуссии, переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому.** Можно провести аналогию с эмоциональной стадией развития конфликта, когда конфликтующие стороны уже не отдают себе отчета, в чем же состояла объективная причина конфликта.

Подобная картина наблюдается в споре. Участвующие стороны начинают применять способы достижения результата, неадекватные той проблеме, вокруг которой разгорелся спор. Он, как правило, не ведет к поиску истины или к оптимальному решению обсуждаемых вопросов. В большинстве случаев ни одна из сторон, участвовавших в споре, не испытывает удовлетворения, так как не чувствует себя победителем.

Деловому характеру дискуссии способствует использование принципов, которые должны быть положены в основу ее проведения: содействие возникновению альтернатив, множественности мнений, путей решения проблемы; конструктивность критики; обеспечение социальной и психологической защищенности личности; адекватность восприятия и высказываний. Эти принципы формируют нормы взаимодействия сторон, регламентируют деятельность участников дискуссии.

- ♦ **Содействие возникновению альтернатив, множественности мнений, путей решения проблемы** также трактуется как **принцип децентрической направленности** в дискуссии.

Этот принцип говорит о необходимости анализировать ситуацию или проблему с точки зрения другого человека и интересов дела, а не исходя только лишь из личных целей. Децентрическая направленность развивается в условиях аль-

тернатив, т. е. при рассмотрении нескольких точек зрения на проблему со стороны участников дискуссии.

- ♦ **Конструктивность критики** является одним из важнейших принципов в этике деловых отношений. Критика определяется как отрицательное суждение, указание недостатков в работе и поведении человека. Отсюда, критика воспринимается людьми изначально болезненно и негативно, хотя есть способы несколько снизить остроту этой проблемы. Критика должна быть конструктивной, не должна ущемлять чувства собственного достоинства критикуемого человека. Это общий принцип реализуется через более частные правила, которые должен соблюдать высказывающий критические замечания (подробнее о правилах конструктивной критики см. 9.6).

♦ **Обеспечение социальной и психологической защищенности личности** в процессе дискуссии часто трактуется как **принцип равной безопасности**. Он гласит: не причиняйте психологического ущерба ни одному из участников дискуссии. Если кто-то нарушает этот принцип, то происходит подмена цели достижения истины; дискуссия переходит от процесса противоборства различных логик развития мысли к процессу противоборства амбиций.

♦ **Принцип адекватности того, что воспринято, тому, что сказано**, гласит: не причиняйте ущерба мысли вашего собеседника намеренным или ненамеренным искажением сказанного. Одной стороне следует стремиться к простоте и точности высказываний, другой — развивать у себя навыки эффективного восприятия путем рефлексивного слушания. При этом типе слушания воспринимающая сторона предоставляет говорящему некоторую обратную связь, не включающую элементов оценки или суждения. Эта обратная связь может дополняться нерефлексивным слушанием, которое использует такие несложные инструменты, как внимательное молчание и минимальная нейтральная словесная реакция.

Как уже было сказано ранее, культура поведения в процессе дискуссии предполагает в качестве одного из главных своих элементов умение участников дискуссии слушать своих собеседников. Как правило, тот, кто владеет навыками эффективного слушания, тот и держит в своих руках нити управления дискуссией. Более того, человек, умело выслушивающий другую сторону, выглядит в ее глазах интересным собеседником, личностью высокой культуры и интеллекта.

Принцип адекватности восприятия и высказываний подразумевает практическое применение навыков рефлексивного слушания. Рефлексивное слушание — форма отражения сообщений говорящего, предполагающая активную обратную связь, не включающую элементов оценки или суждения.

При рефлексивном слушании воспринимающий сообщение использует следующие виды обратной связи с говорящим:

- словесный сигнал о необходимости каких-либо высказываний;
- собственный пересказ основных мыслей собеседника;
- обобщение отдельных частей сообщения в смысловое целое;
- реакцию, отражающую чувства собеседника; она может включать элементы уже названных реакций, однако особый акцент здесь падает на ощущение от тона говорящего. Иными словами, мы «зеркально» отражаем чувства собеседника, его личностную окраску предмета разговора.

Можно сказать, что обратная связь в данном случае служит средством контроля говорящего со стороны слушающего. Чтобы обеспечить понимание друг друга в процессе дискуссии, одна сто-

рона должна дать знать другой стороне, как именно воспринято сообщение. Это предоставляет возможность для его корректировки и обеспечения доступности пониманию. Такой процесс представляет собой рефлексивное слушание.

Применение указанных видов обратной связи предполагает, что слушатель выполняет следующие основные правила эффективного восприятия словесных сообщений:

- сдерживает свое желание высказать поспешное суждение;
- не опровергает собеседника, не вникнув до конца в ход его рассуждений;
- дает возможность другой стороне закончить собственную аргументацию высказываний;
- не отвлекается на несущественные моменты в ущерб главному; » не акцентирует внимание на недостатках речи говорящего, нюансах его внешности, не упускает за счет этого сути сообщения;
- принимает во внимание мотивацию собеседника, побуждающую его высказывать собственные мысли, отличные от взглядов другой стороны;
- не пребывает в уверенности, что истина на его стороне, тем самым не настраиваясь заранее на несогласие с позицией другой стороны в дискуссии.

Невыполнение данных правил ведет к нарушению взаимопонимания за счет неадекватного восприятия высказываний собеседника.

Очень часто чувство неудовлетворенности результатами дискуссии возникает у кого-либо из ее участников из-за того, что он не задал вовремя нужных вопросов. В результате не получена в полном объеме необходимая информация, не выяснена до конца позиция собеседника, не сформировано собственное отношение к рассматриваемым в ходе дискуссии проблемам.

Практика показывает, что владеет ходом дискуссии, реально управляет им не тот, кто превращает беседу в собственный монолог, пытаясь подавить собеседника обилием информации и «массой» интеллекта. Четко направляет дискуссию в нужное русло, дозирует получаемую информацию и формирует осмысленный результат тот, кто умеет вовремя задать нужные вопросы, причем эти вопросы могут различаться по их специфическому виду. Выбор вида вопросов, соответствующего складывающейся в ходе дискуссии ситуации, выбор времени для их постановки, а также варьирование видами вопросов в процессе дискуссии — вот главные задачи, решение которых позволяет говорить об успешной тактике постановки вопросов.

Вопросы, используемые по ходу беседы, могут быть разделены на следующие виды:

- открытые, предполагающие получение со стороны собеседника развернутой, объемной информации по сути поставленного вопроса; такие вопросы начинаются с традиционных вопросительных слов типа «как...?», «каким образом...?», «почему...?» и т.п.;
- закрытые, предполагающие ответ со стороны собеседника в форме «да» или «нет». Данный вид вопросов оправдан, если вы хотите получить конкретную, однозначную информацию;
- зеркальные, заключающие в себе повтор с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником. Данный вид вопросов позволяет создавать в беседе новые элементы, выделять стержневые направления

дискуссии, при этом не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений;

- контрвопросы, очень похожие по своей сути на зеркальные; они позволяют прояснить ту или иную ситуацию, складывающуюся по ходу беседы, уточнить правильность понимания тех или иных суждений собеседника;

- эстафетные, позволяющие динамизировать диалог, развивать высказывания собеседника, помогать ему в случае возникших затруднений во взаимопонимании сторон беседы;

- альтернативные, предполагающие выбор определенных направлений развития хода диалога из предлагаемого одной из сторон набора альтернатив;

- суггестивные, основанные на определенном воздействии на психическую сферу восприятия партнера по разговору; данный вид вопросов содержит в себе некоторую манипуляцию собеседником за счет влияния на эмоциональную составляющую мыслительного процесса;

- гипотетические, позволяющие построить несложную модель развития предмета беседы с помощью предположения о влиянии каких-либо внешних условий на развитие обсуждаемой проблемы;

- обходные, заставляющие вашего собеседника давать информацию, получение которой через прямые вопросы вы считаете не совсем корректным.

Овладение основными элементами культуры дискуссии позволит быстрее и надежнее добиваться успеха в ходе беседы, при этом не нарушая этических норм взаимодействия с деловыми партнерами.

## 5.5 Особенности речевого поведения

**Речевое поведение проявляется в процессе общения и имеет следующие характеристики: качество голоса, манера речи; скорость речи, громкость голоса; произношение слов, артикуляция; окраска звучания голоса, модуляция речи, ритмичное говорение.**

**Голос, манера речи** сильно влияют на общее впечатление от человека, возникающее в процессе общения. В массовых исследованиях было получено от 60 до 90% правильных суждений относительно величины тела, полноты, подвижности, внутреннего покоя и возраста, основывающихся только на голосе и манере говорить. Значительная часть людей размышляет в процессе общения над содержанием своих слов больше, чем над способом, каким они произносятся. Речевое поведение является источником нефальсифицированной информации и имеет на практике большое значение для верного понимания мыслей и намерений собеседника.

В интонации речи сочетаются мелодия (модальность), тембр, сила голоса, темп разговора, паузы, ударения. Фактически все элементы интонации, характеризующие речевое поведение, могут быть объективно измерены.

**Скорость речи** соответствует господствующему состоянию темперамента. Ее трудно произвольно изменить, в лучшем случае лишь на короткое время. При истинной внутренней включенности в беседу специфический темп речи снова восстановится.

*Оживленная, бойкая* (вплоть до торопливой) манера говорить, быстрый темп речи указывают на то, что ваш собеседник человек темпераментный, импульсивный, живой, уверенный в себе, беспрепятственно самовыражающийся (при ненарушенном течении речи). В то же время *беспокойная, торопливая, беспорядочная*

манера говорить, почти всегда сопровождающаяся чрезмерным жестикулированием, срывающийся голос свидетельствуют о робости (возможно только в данной ситуации), неуверенности или возбуждении, торопливости, непостоянстве, неуправляемости.

*Спокойная, медленная манера* говорить указывает на спокойствие, невозмутимость, вдумчивость, рассудительность собеседника. В то же время, замедленная речь может свидетельствовать о бездеятельности, вялости, тупости, робости.

*Ускоряющийся темп речи* (и жестикуляции) указывают на то, что говорящий весь погружен в предмет разговора, вдохновлен тем, о чем говорит. *Замедляющаяся речь* (и жестикуляция) свидетельствует о задумчивости, «включении» внутренних тормозов по поводу сказанного, потери уверенности, покорности из-за усталости или истощения сил. Заметные колебания скорости речи могут быть признаком недостатка уравновешенности, возбудимости человека.

Большая или малая **громкость голоса** — это проявление, по сути, большой или малой изначальной жизненной силы. В то же время, увеличив или уменьшив громкость, собеседник хочет скрыть свое истинное состояние (например, явно громкий голос нередко призван скрыть слабость и неуверенность).

Большая громкость голоса говорит об истинной силе побуждений или кичливости, или недостаточном владении собой (как в припадке гнева). Малая громкость голоса при спокойном течении речи указывает на стремление «оставаться в себе», сдержанность, скромность, такт, ненавязчивость, и в то же время на нехватку жизненной силы, слабость человека; при колеблющемся течении речи робость, боязнь «выйти за пределы себя», боязливость, неразговорчивость.

Малые изменения в громкости указывают на способность управлять эмоциями (особенно при большой громкости) или же недоспи ок живости чувств. Нерегулярные колебания слабой громкости голоса могут свидетельствовать о нехватке жизненных сил, склонности к быстрой капитуляции при первых же трудностях. Неясное запутанное подчеркивание (акцентирование) указывает на слабую внутреннюю включенность в обсуждаемое дело, недостаток интереса и душевной живости вообще.

Особенности **произношения слов, артикуляции** часто создают впечатление твердого, определенного, четкого, уверенного или же неясного, расплывчатого, неуверенного голоса.

Ясное и четкое произношение слов, отчетливое произнесение звуков, а также окончаний и частиц, т. е. отчетливая артикуляция указывает на внутреннюю дисциплину, осознанную жизненную позицию, в то же время может быть отражением недостатка живости.

Неясное и нечеткое произношение контуров слов (нижняя челюсть не движется совсем или движется мало) указывает на недостаток критического отношения к самому себе, уступчивость, неуверенность, мягкость, вялость воли, любовь к покою, отсутствие установки на собеседника в общении.

Тенденция к усилению непонятности своего языка может быть проявлением стремления к самозащите, скрытности, упрочению своего положения, неопределенности позиции до тех пор, пока это возможно. Ясная и легко понятная, но не блещущая точностью артикуляция характерна для естественно и искренне включенного в общение человека, уравновешенного по натуре.

Важную информацию несет **окраска звучания голоса**. Особенно большое значение имеют верхние и нижние тона и звучащие гласные. «Металлически» звучащий голос говорит об энергии и твердости. Елейный, жирно-мягкий голос свидетельствует о лишь изображаемой дружелюбности, при сильном соскальзывании голоса к фальшивому пафосу.

Вокальная речь (сильное подчеркивание звучания гласных) указывает на доминирование темперамента и чувств, добродушие. Консональная речь (гласные отступают на второй план перед остро акцентированными согласными) указывает на доминирование разума и воли, аналитический склад ума.

Слабая **модуляция речи** (подъемы и падения высоты тона) действует монотонно, усыпляюще. Монотонный голос всегда подразумевает нечто скрытое, зажатое. Слабая модуляция при сохранении высоты тона указывает на дисциплинированность, деловитость, трезвость, но в то же время может быть индикатором недостатка заинтересованности и живости, отсутствия истинного внутреннего участия, робости, стесненности, страха публичных выступлений.

Сильная модуляция (изменения высоты голоса в широких пределах) указывает на открытость, большую восприимчивость души и чувств, многообразие интересов, внутреннюю живость, богатые и многообразные душевные переживания, богатство настроений при внутренней свободе. Гораздо реже сильная модуляция может отражать недостаток внутренней дисциплины, интеллектуальной сформированное™ внутренних переживаний.

*Падение высоты тона* к концу предложения при остающейся прежней громкости может указывать на слабую волю, мягкость, склонность к депрессии. *Ритмичные колебания* мелодии характерны для внешне оживленных, но внутренне уравновешенных людей со значительными способностями к творчеству и развитию. *Неритмичные колебания*, т. е. неравномерные, немотивированные повышения и падения тона указывают на внутреннюю неуравновешенность, отсутствие стабильности.

**Ритмичное говорение** (ровное перетекание слов с легкими приодическими колебаниями) отражает богатство чувств, уравновешенность, преимущественно радостное основное настроение.

Некоторая неравномерность в ритме отражает живой подвижный характер, а также зависимость от эмоций, недостаточный самоконтроль, нерасчетливость, преимущественно негативное или неустойчивое основное настроение. Строго цикличное, правильное говорение указывает на жесткость, любовь к порядку, педантичность, твердость, холодность чувств.

Взаимосвязь между голосом и характером до сих пор однозначно не установлена, однако можно с высокой степенью вероятнос-

ти говорить о правильности изложенных положений. Конечно же, в каждом конкретном случае не нужно терять необходимую критичность и самостоятельность суждений при оценке всей совокупности невербальных и вербальных источников информации о собеседнике.

### **Контрольные вопросы к главе 5**

1. Что такое деловая риторика?
2. Раскройте сущность принципов речевого воздействия, используемых в деловой риторике.
3. Охарактеризуйте коммуникативные эффекты — риторический инструментарий, применяемый в риторике.
4. Охарактеризуйте роль речи и ее культуры в деловом общении.
5. Охарактеризуйте качество умения слушать как один из главных показателей культуры человека.
6. Назовите правила проведения публичного выступления и ответов на вопросы аудитории.
7. В чем состоят главные отличия устного выступления от письменного доклада?



8. Что представляет собой варьирование тональности выступления и каковы особенности выделения главных мыслей?
9. Каково значение риторических вопросов и использования форм диалога во время выступления?
10. Какими правилами следует руководствоваться при использовании различного рода примеров в выступлении?
11. В чем состоят отличительные особенности применения повторов и демонстрации заинтересованности в процессе выступления?
12. Назовите виды дискуссии. В чем состоит отличие дискуссии от спора?
13. Каковы принципы делового характера дискуссии?
14. Что такое нерелексивное и релексивное слушание? Каковы возможные формы их реализации?
15. Назовите типы вопросов, используемых в процессе дискуссии, и их назначение.
16. Почему речевое поведение играет важную роль в деловом общении?

6»

16

17. Какие выводы можно сделать на основе оценки скорости речи, ее громкости?
18. Какие выводы можно сделать на основе оценки особенностей произношения слов, модуляции голоса?

### **Практические задания к главе 5**

#### *Задание 5.1 ТЕСТ «УМЕНИЕ ИЗЛАГАТЬ*

##### **СВОИ МЫСЛИ»\***

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Достаточно ли лаконичны ваши распоряжения?
5. Если слушатель не задает вопросов после того, как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было неясно в ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?
10. Отличаете ли вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели всегда соглашались с вами?

\* Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н.А. Литвинцева. С. 295 — 296.

13.Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?

14.Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?

15.Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?

16.Делаете ли вы паузы для обдумывания?

#### КЛЮЧ

Вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на 5,11, 12, 13-й вопросы и по 1 баллу за ответы «да» на все остальные вопросы. Подсчитайте количество баллов.

#### РЕЗУЛЬТАТ

**12 — 16 баллов:** отличный; **10 —**

**12 баллов:** средний; **Менее 9**

**баллов:** плохой.

#### Задание 5.2

##### ТЕСТ «УМЕНИЕ СЛУШАТЬ»\*

Как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника?

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет».

v

1.Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно,

2.Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.

3.Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.

1. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.

5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.

\* Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н. А. Литвинцева. С. 291 —294.

6.Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.

7.Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.

8.Не каждый человек заслуживает моего внимания.

9.Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.

10.Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.

11.Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.

12.Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.

13.Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.

14.Чаще всего я слушаю из вежливости.

15.Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.

16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.

30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

#### КЛЮЧ

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20; 21, 24, 25, 27, 28. Подсчитайте сумму баллов.

#### РЕЗУЛЬТАТ

**25 — 30 баллов.** Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценили умение слушать.

**20 — 24 балла.** Вы — хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками **ключ**-ча). Желаем успехов в овладении этим искусством.

**15 — 19 баллов.** Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

**10 — 14 баллов.** Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позво-

ляет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

**Менее 9 баллов.** Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

## Глава 6 НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

### 6.1. Основы невербального общения

**Невербальное общение** — общение посредством **неречевых знаковых систем\***. Невербальная коммуникация обычно представляется следующими системами: визуальная, акустическая, тактильная, **ольфакторная**.

**Визуальная система** общения включает в себя:

- жесты;
- мимику, **позы**;
- кожные реакции (покраснение, **побледнение**, потопотделение);
- **пространственно-временную организацию** общения;
- **контакт глазами** (визуальный контакт);
- **вспомогательные средства** общения, в т. ч.: подчеркивание или **открытие особенностей телосложения** (признаки пола, возраста, расы), использование средств преобразования **природного телосложения** (одежда, прически, косметика, очки, **украшения**, мелкие предметы в руках) и пр.

Эта **система** различных частей тела отражает эмоциональные реакции человека, **способствуя** чему общение приобретает **новые** нюансы.

\* Наиболее ранней серьезной работой, посвященной проблеме изучения невербальных средств общения, является труд Ч. Дарвина «Выражение эмоций у людей и животных», опубликованный в 1878 г. Это издание определило современные исследования языка телодвижений, а многие идеи Дарвина и его наблюдения признаны сегодня учеными всего мира. В конце 70-х гг. прошлого столетия серьезным исследованием этой проблемы занялся А. Пиз, автор книги «Язык телодвижений» (Н.Н. Гурьев, 1994) и методики обучения **невербальной коммуникации** в учебном центре [Pea.se Training Corporation](http://Pea.se), Австралия.

**Акустическая система** подразделяется на следующие аспекты:

- **паралингвистическая система** (система вокализации, т. е. темп голоса, его диапазон, тональность);
- **экстралингвистическая система** (включение в речь пауз, а также других средств, как-то: покашливание, смех, плач, темп речи).

**Тактильная система** — прикосновения, пожатие рук, объятия, поцелуи. **Ольфакторная система** — приятные и неприятные запахи окружающей среды, естественные и искусственные запахи человека.

Выделяют следующие *основные функции* невербального общения:

- выражение межличностных отношений;
- выражение чувств и эмоций;
- управление процессами вербального общения (разговором);
- обмен ритуалами;
- регуляция самопредъявлений.

Особенностью невербального языка является то, что его появление обусловлено импульсами человеческого подсознания, и человек, не владеющий методикой контроля своих невербальных средств выражения, не может подделать эти импульсы, что позволяет доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения. Считается, что подделывать или копировать жесты и другие невербальные знаки практически невозможно, поскольку в течение длительного времени нельзя контролировать всю их совокупность и одновременно еще и произносимые слова.

Знание невербального языка позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию вызвало услышанное еще до того, как собеседник выскажется, почувствовать необходимость изменений для достижения желаемого результата. Невербальная коммуникация позволяет показать, что вы понимаете посылаемые другими сигналы и ответы на них; проверять собственные предположения о сигналах, подаваемых другими; подавать сигналы обратной связи.

Можно выделить ряд *факторов*, которые влияют на невербальный язык и отдельные его элементы:

- национальная принадлежность (так, одни и те же жесты могут означать разное у разных народов);
- состояние здоровья (у человека в болезненном состоянии меняются взгляд, звучание голоса, жесты обычно более вялые, хотя есть заболевания, сопровождающиеся повышенной возбудимостью, эмоциональностью);
- профессия человека (слабое рукопожатие не всегда проявление слабости: может быть, профессия требует беречь пальцы);
- уровень культуры, который влияет на состав жестов, представление об этикете, правильном воспитании;
- статус человека (чем выше стоит он на иерархической лестнице, тем более скуп на жесты, больше оперируя словами; жесты становятся более утонченными);
- принадлежность к группе (групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать пантомимику члена группы);
- актерские способности (многие умеют играть не только словами, но и невербальными знаками);
- возраст (в раннем возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами; кроме того, возрастной фактор часто играет ту же роль, что и статус. С возрастом может снижаться скорость движений);
- сочетание невербальных знаков (обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами пантомимики. При нарушении гармонии между этими элементами складывается впечатление неискренности; то же относится к согласованию слов и жестов);
- возможность проявить и воспринять невербальные средства общения (физическая преграда между партнерами затрудняет их полноценное восприятие, как например, при разговоре по телефону).

На невербальные средства общения накладывает сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому для всего человечества общих норм нет. Невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

Невербальные знаки, в частности, жесты нельзя рассматривать изолированно, поскольку у одного жеста может существовать несколько значений; другой в данный момент может вообще ничего не значить; третий — быть обманным. Поэтому их необходимо читать в системе, где каждый дополняет, уточняет, координирует другие.

Невербальные знаки могут соответствовать или не соответствовать словам человека, которые они сопровождают. Если соответствие имеется, они усиливают вербальную информацию, а если отсутствуют, ориентироваться нужно на невербальные знаки, поскольку их информативность примерно в пять раз выше, чем слов.

Кроме соответствия между словами и телодвижениями, необходимо принимать во внимание ситуацию (например, позы замерзшего, уставшего, критически настроенного к собеседнику человека примерно одинаковы), особенности одежды, которая может сковывать свободу движений и позы.

Выносить суждение следует лишь тогда, когда несколько сигналов тела указывают на одно и то же. Их должно быть не просто несколько, а целый ряд, относящихся к разным формам проявления.

Лишь часть сведений передается от одного человека другому сознательно, с целью сообщить что-либо партнеру. С этой точки зрения невербальные знаки подразделяются следующим образом:

- интенциональные — специально производимые для передачи информации;
- неинтенциональные — непреднамеренно выдающие эту информацию.

В качестве неинтенциональных знаков могут выступать признаки эмоций, которые человек хотел бы подчас скрыть (краска, заливающая лицо, дрожание рук, голоса). Неинтенциональные знаки может содержать и речь (например, оговорки, в которых прорываются эмоциональное состояние говорящего, акцент и особенности произношения, указывающие на место происхождения и жизни человека). Поскольку данные знаки говорят о самом человеке, его непосредственных, спонтанных реакциях, очень важно научиться замечать их и верно рассматривать.

Большое значение для правильного толкования и понимания тела имеет принципиальная многозначность всех выразительных черт. Одно и то же мимическое явление может иметь совершенно разные истоки. Например, горизонтальные складки на лбу, образующиеся при максимально расширенных глазах, типичны для испуга, удивления, полной страха беспомощности, а также для внезапного понимания. Если человек заинтересовался какой-либо новостью, показавшейся ему чрезвычайно важной, он приобретает тот же самый мимический образ, что и высокомерный человек, который часто в такой же позе посматривает со стороны на презираемых им окружающих. Все это — источники горизонтальных складок на лбу, и следовательно, возможных толкований. Верное понимание никогда нельзя вывести из отдельного мимического образа. Это можно понять только из целостной ситуации и общей установки человека с его манерами и способностями поведения, вместе взятыми. Тот, кто этого не усвоит, будет, по сути, заниматься лишь примитивным толкованием знаков, упрощением взаимосвязи — это самая большая опасность для практического истолкования языка тела.



Понимание выразительных движений осложняется тем, что почти каждый из нас в ходе своей жизни приобрел что-то похожее на «вторую жизнь». Это значит, что «первая», естественная закрыта способами поведения, которые начались с какой-либо мелочи, а затем закрепились. И настолько сильно, что в конце концов уже не осознается то, что, собственно говоря, это не настоящая осанка, способ реакции, формы поведения. Впоследствии это приводит к ложному ощущению тела, которое координировать очень и очень сложно. Так, у слабохарактерных или добродушных людей на основе их отрицательного опыта (злоупотребление со стороны окружающих) нередко развивается внешний, подчеркнуто бойкий, солидный или жесткий способ самопередачи как естественная защитная реакция. Бросающаяся в глаза агрессивность часто маскирует лишь беспомощность в тех ситуациях, которым придается значение.

Совершенно особое, чрезвычайно важное значения для правильного понимания языка тела имеют многочисленные мелочи, т. е. выразительные малозаметные проявления. Тот, кто их демонстрирует, не сознает этого.

Поскольку подсознание людей работает автоматически, независимо от них, невербальные знаки могут «выдать с головой», поэтому, чтобы скрыть свои мысли, целесообразно:

- специально отрабатывать комплекс жестов, придающих правдоподобность сказанному;
- шире использовать положительные невербальные знаки, привлекающие других, и, по возможности, избавляться от отрицательных;
- соблюдать дистанцию по отношению к собеседнику, чтобы не были видны микрознаки (румянец, изменения зрачков и пр.) и поза в целом.

Для установления взаимопонимания с партнерами, усиления влияния слов следует использовать прием «отзеркаливания», т. е.:

- ◆ принимать позы, сходные с позами собеседника (явное копирование может быть расценено как передразнивание, что приведет к потере контакта);
- ◆ синхронизовать жесты и ритм своих движений с жестами и ритмом движений собеседника;
- ◆ использовать в своей речи сходные темп, громкость, интонацию голоса, темп речи.

Таким образом, все системы невербальной коммуникации существенно дополняют речевое воздействие, как усиливая его, так и ослабляя. Кроме того, именно невербальные средства общения представляют более точную информацию о душевном состоянии, настроении собеседника, отношении к партнеру и к обсуждаемой проблеме, чем его слова, помогают выявить такой существенный параметр делового общения, как намерения его участников.

## **6.2. Кинесические особенности невербального общения**

Невербальное общение человека связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. На основе невербального общения- раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания совместной деятельности людей. Люди быстро приспосабливают свое вербальное поведение к юменяющимся обстоятельствам, но невербальное общение оказывается менее пластичным.

Учеными разработана классификация невербальных средств общения (рис. 6.1)

Рассмотрим содержание основных невербальных средств общения (кинесические, просодические, экстралингвистические и такесические).

Наиболее значимы кинесические средства — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные средства движения, проявляющиеся в позе, жесте, мимике, походке, взгляде.

Кинесика	Просодика и экстралингвистика	Такесика	Проксемика
Экспессивно-выразительные движения	Визуальный контакт (взгляд)	Громкость	— Дистанция
" Поза	Направление движения глаз	Тембр	Рукопожатие
- Жест	Интонация	Паузы	- Поцелуй
- Мимика	Длина паузы	- Вдох	Похлопывания
Походка	Частота контакта	- Смех	- Ориентация
		- Плач	
		Кашель	

Рис. 6.1. Невербальные средства общения.\*

**Поза — это положение человеческого тела, типичное для данной культуры.** Общее количество различных положений, которые может принять человеческое тело, составляет около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих людей. Люди с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Поза может свидетельствовать либо о закрытости, либо об открытости к общению. При закрытой позе человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела-и занять как можно меньше места в пространстве. При открытой же позе стоящий человек руки раскрывает ладонями вверх, сидящий раскидывает руки, ноги вытягивает. Открытые

позы воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть позы раздумья (позы роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Если человек заинтересован в общении, он будет

*\* Лабунская В.А. Невербальное поведение. Ростов н/Д., 1986.*

ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень — то, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра. Человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

**Жесты — это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.**

Жесты можно разделить на:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запреты, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- жесты, выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);
- описательные жесты (имеют смысл только в контексте речевого высказывания).

Речевые высказывания и сопровождающие их жесты должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством лжи.

Особая роль в передаче информации отводится **мимике — движениям мышц лица**. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10-15% информации.

В мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и презрения) все движения мышц лица скоординированы, что хорошо видно из схемы мимических кодов эмоциональных состояний, разработанной В.А. Лабунской (табл.6.1).

## МИМИЧЕСКИЕ

## ТАБЛИЦА КОЛЫ

\* Блум Ф., Лейзерсон А., Хофспикдер Л. Мозг, разум и поведение. М., 1988. Гл. VI.

Части и элементы лица Эмоциональное состояние  
 Гнев Презрение Странение Страх Удивление Радость Положение рта Рот открыт Рот закрыт Рот открыт Рот обычно закрыт Губы Уголки губ опущены Уголки губ приподняты Форма глаз Глаза раскрыты или прищурены Глаза прищурены Глаза широко раскрыты Глаза прищурены или раскрыты Яркость глаз Глаза блестят Глаза тусклые Блеск глаз не выражен Глаза блестят Положение бровей Брови сдвинуты к переносице Брови подняты вверх Уголки бровей Внешние уголки бровей подняты вверх Внутренние уголки бровей подняты вверх Лоб Вертикальные складки на лбу и переносице Горизонтальные складки на лбу Подвижность лица  
 и его частей Лицо динамичное Лицо застывшее Лицо динамичное

Психологи установили, что все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мимические конфигурации как выражение соответствующих эмоций\*. И хотя каждая мина является конфигурацией всего лица, основную

информативную нагрузку все-таки несут брови и рот. Легче всего определяются эмоции радости, удивления, презрения, гнева, сложнее — эмоции страдания и страха.

Лицо не случайно называют зеркалом души человека. Положение рта, бровей и глаз прекрасно передает эмоциональное состояние и такие чувства, как печаль, робость, злобу, враждебность и т. д. Посмотрите на нарисованные лица (рис.6.2). На каждом из них написано, какое чувство или состояние души это лицо выражает. Но помните, настроение человека нельзя определить только по отдельным признакам! Например, размер зрачка и положение глаз могут иметь много различных значений.

**Походка человека — это стиль передвижения, который отражает его эмоциональное состояние.** Исследования показали, что легко узнаются по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка, при гнев, самая

легкая — при радости, самая большая длина шага при гордости, вялая, угнетенная походка — при страдании.

С мимикой очень тесно связан **взгляд, или визуальный контакт, составляющий исключительно важную часть общения. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт при ее отсутствии. Взгляд, как правило, связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса.** Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону, когда мысль полностью готова — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и посылает ему сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположении к общению. Если на нас смотрят мало, то мы полагаем, что к нам или к нашим словам и действиям относятся плохо, а если много, то это либо вызов, либо хорошее отношение.

Взгляд передает самую точную информацию о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не контролируется человеком. Если человек возбужден или заинтересован чем-то, находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Хотя лицо является главным источником информации о психологическом состоянии человека, оно во многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, так как мимические выражения лица сознательно контролируются во много раз лучше, чем движения тела. Если человек хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинфор-



Рис. 6.2 Наиболее типичные выражения лица\*

мационным, а тело главным источником информации для собеседника, так как жесты, позы, походка, стиль экспрессивного поведения говорят о многом.

Следующие виды невербальных средств общения связаны с **голосом**, характеристики которого создают образ человека и отражают его состояние.

Характеристики голоса относятся к **просодическим и экстралингвистическим** явлениям.

*Просодика* — это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, темп голоса, сила удара.

*Экстралингвистика* — это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздохов и т.д.

\* *Егоришин А.П.* Управление персоналом. Н. Новгород, 1999. С. 527.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, дополняются, замещаются и предвосхищаются речевые высказывания, выражаются эмоциональные состояния.

Энтузиазм, радость и недоверие передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи является важной характеристикой чувств. Быстрая речь означает взволнованность или обеспокоенность чем-либо. Медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, усталости или высокомерии.

Подготовленный человек может по голосу определить, какое психологическое движение совершается в момент произнесения той или иной фразы, и наоборот, наблюдая за жестами в ходе речи, поймет, каким голосом говорит человек, так считает А. Пиз. Поэтому иногда жесты и движения могут противоречить тому, что сообщает голос.

Следовательно, необходимо контролировать данный процесс и синхронизировать его.

К такесическим средствам общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнеров, возраст, пол, степень их знакомства. Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное. Такой такесический элемент, как похлопывание по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

### **6.3. Визуальный контакт**

Визуальный контакт — изменение ширины зрачков, степени открытости глаз, направления и движения взгляда в процессе общения. Визуальный контакт занимает особое место среди невербальных средств общения. В словах можно скрыть все, что угодно (горе, страдание, радость), но чтобы скрыть это во взгляде, требуется либо огромная сила воли, либо специальная тренировка. Поэтому взгляд наиболее адекватно выражает эмоциональное состояние партнера. Человек не способен контролировать движение своих зрачков. Они непроизвольно расширяются или сужаются и тем самым передают информацию о реакции на предложения собеседника, об отношении к нему. При волнении зрачки увеличиваются в четыре раза по сравнению с нормальным размером. С другой стороны, если человек сердится или его отношение к ситуации негативно, то зрачки сужаются.

Когда человек пытается скрыть какую-нибудь информацию или лжет, то его глаза встречаются с глазами собеседника менее одной трети всего времени разговора. Если человек смотрит на партнера более двух третей всего времени разговора, то он или находит партнера весьма интересным и привлекательным (и в этом случае его зрачки увеличены), или же чувствует враждебность к партнеру и невербально бросает вызов (в этом случае его зрачки сужены). Для того чтобы установить хорошие отношения с другим человеком, следует смотреть на него от 60 до 70% всего времени разговора. Неудивительно, что нервным, застенчивым людям, которые смотрят в глаза менее одной трети времени разговора, очень редко доверяют.

Важным является не только промежуток времени, в течение которого смотрят на вас, но также и та область лица и тела, на которую он устремлен.

Деловой взгляд, устремленный в район лба собеседника, создает серьезную атмосферу, деловой настрой.

Светский взгляд, устремленный ниже уровня глаз собеседника, способствует созданию атмосферы непринужденного общения. Исследования, проведенные в этой области, показали, что во время различных вечеров и приемов собеседники чаще всего смотрят друг на друга. При этом они обращают внимание на треугольник, который расположен между глазами и ртом человека.

Интимный взгляд устремлен в район между грудью и глазами. Мужчины и женщины используют такой взгляд, чтобы показать свою заинтересованность друг в друге, и тот человек, который воспринимает этот взгляд, как правило, отвечает таким же.

При этом, чтобы принять правильное решение об отношении собеседника, необходимо учитывать и культурную среду, в которой он

вырос. Например, японцы практически никогда не смотрят в глаза, предпочитая во время разговора смотреть на шею.

**Взгляд поверх очков.** Человек, на которого смотрят подобным образом, может подумать, что к нему относятся критически и пытаются каким-то образом оценить. Взгляд поверх очков может быть сильной ошибкой, так как слушатель сразу же закрывается: он скрещивает на груди руки, закладывает одну ногу на другую, за этим следует целая серия жестов, говорящих о негативном отношении. Люди, которые носят очки, должны снимать их, когда говорят, и надевать снова, когда слушают. Это не только смягчает собеседника, но и позволяет человеку, носящему очки, держать разговор под контролем.

**Взгляд искоса** говорит или об интересе, или о враждебности. Когда он соединяется со слегка поднятыми бровями или улыбкой, то это говорит об интересе и очень часто используется как сигнал ухаживания. Если же он соединяется с нахмуренными бровями или же опущенными уголками рта, то это говорит о подозрительном или критическом отношении.

**«Пустой» взгляд**, устремленный при этом в какую-то определенную точку, иногда выражает смущение, стеснение, стыд, недостаток знаний, уверенности. При этом часто «собачий», с признанием вины, взгляд снизу вверх может свидетельствовать о скрытности, коварстве, незаметном подглядывании снизу.

**Быстрые, короткие, повторяющиеся взгляды** — сигнал к установлению контакта. Стремление избежать взгляда — один из признаков затруднений и барьеров в общении. **Пристальный, неподвижный взгляд** тоже может характеризовать возникшие трудности.

«Язык» глаз проявляется в степени их открытости, направлении взгляда, движении.

#### • Степень открытости глаз

Слишком широко открытые («вытаращенные») глаза всегда свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Часто одновременно широко раскрыты рот и нос (раздутые ноздри). Это происходит, когда человек бессознательно хочет получить максимум стимуляции, чтобы не ускользнуло даже самое мельчайшее: при удивлении, неожиданности, озадаченности, удивленном восхищении; при возникновении вдруг наивысшей радости; при испуге, ужасе (при шоке такая мимическая картина застывает на некоторое время); при огромном любопытстве, напряженном ожидании, жажде, в уменьшенной форме проявляется при надежде или сильном стремлении («глазеть», «смотреть, открыв рот», «пожирать глазами»); при тотальной беспомощности, неспособности понять, полной наивности; при пришедшем вдруг понимании; как предостерегающий взгляд при сильном порицании или упреках («прими во внимание», при этом — серьезное, напряженное лицо); при интенсивном ожидании после поставленного вопроса.

Особенности имеющейся ситуации и прочие мимические явления (например, оцепенение или блеск глаз, положение уголков рта, руки в защитной позиции, общее напряжение или расслабление тела и т. п.) указывают на подходящее в данном случае толкование.

*Полностью открытые глаза* свидетельствуют о высокой восприимчивости чувств и выражают, в частности: мечтательность, «сон с открытыми глазами»; гипнотический транс; открытость в случае доверия, проявления наивности; специальный прием — мошенники сознательно «работают» с невинно открытыми, излучающими доверие глазами, стремясь создать впечатление простачка, наивного человека.

Прикрытые, «занавешенные» глаза, когда верхнее веко прикрывает верхнюю часть глаза, выражают равнодушие, покорность, инертность и



даже тупость. Чаще всего это выражает: неподдельное отсутствие интереса, скуку; надутость, высокомерие, чванство, высокое самомнение; инертность, равнодушие, слабость побуждений, покорность; сильное утомление вплоть до истощения.

*Закрытые глаза* (без особого напряжения) означают: самоизоляцию от внешних воздействий с целью тщательного обдумывания; рассматривание с наслаждением чувственных образов или мыслей (на концерте, на докладе, в глубоком разговоре, в сауне и т. д.); незаметное выражение согласия или понимания, иногда соединенное лишь с чуть обозначенным кивком головой.

*Суженный или прищуренный взгляд* (круговая мышца сокращается так, что остается лишь щелочка для зрения, при этом зрительные оси пересекаются в точке, на которую направлен взгляд) чаще всего означает: пристальное наблюдение, напряженное внимание (если это взгляд сбоку, то еще хитрость); высокую степень душевной концентрации; чрезмерную критичность, черствость и недоброжелательность.

*Прищуривание только одного глаза, подмигивание* чаще всего означает: достижение тайного согласия с кем-то другим; знак Кокетства между полами (при этом склоненная набок голова и соответствующая улыбка).

*Сверкание глазами* (резкое, повторяющееся мигание) может быть сигналом неуверенности, затруднений, нервозности, повышенной возбудимости.

#### • Направление взгляда

*Прямой взгляд*, с полностью обращенным к партнеру лицом, означает: полный, неподдельный интерес к другому лицу и к делу; человеческое признание другого лица, внимание к нему; ненарушенное естественное доверие, открытость, готовность к прямому взаимодействию без запасных вариантов («прямой характер», «прямой человек»).

*Взгляд, направленный вдаль*, чаще всего говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнении и колебании.

*Взгляд, направленный «сквозь» партнера*, означает подчеркнутое неуважение, возможную агрессивную реакцию.

*Взгляд, направленный мимо партнера*, говорит об эгоцентризме, направленности и нацеленности на себя.

*Преимущественно ближайший или дальний «прицел» глаз* («смотрящий далеко вперед» или «близко перед собой», «недалекий» человек) во взаимосвязи с направлением взгляда во многих ситуациях разговора имеет очень большое значение. По нему должно создаваться надежное общее впечатление.

*Взгляд направлен в неопределенную даль*: мысли и интересы сконцентрированы на далеком (непосредственно конкретном) содержании. Соответствует спекулятивно-абстрактному мышлению, задумчивости, раздумьям.

*Взгляд направлен в бесконечность «сквозь» глаза партнера*: своеобразная смесь ослепления и раздражения; вызывающее незамечание партнера, сквозь которого смотрят, как сквозь воздух; подчеркнутое неуважение. Наиболее сильно выводит другого из равновесия. Это небезопасно вследствие возможной агрессивной реакции.

*Сведение глаз (центрированный взгляд)*: направленность на конкретную ситуацию или реальность из непосредственного окружения. Означает конкретное мышление, практическую установку, хорошую наблюдательность.

*Взгляд, направленный мимо партнера на какую-либо фиксированную точку в пространстве:* впечатление разговора с самим собой, нехватка связей с окружающими людьми, направленность на себя вплоть до аутизма.

*Взгляд сбоку, углами глаз* делает возможным контакт глаз с партнером в то время, как лицо более или менее отвернуто от него. Отсутствие полной отдачи, незаметное тайное наблюдение активного рода, дистанция, скепсис, недоверие — все это обостряется при беззаботном выражении лица и (или) неподвижности его черт и тела. Соответственно: при широко раскрытых глазах: тайный, скрываемый страх; при нормально раскрытых глазах: критический, оценивающий, сохраняющий резервы, тайное любопытство, скрываемая готовность к действиям; при суженном взгляде: недоверие, угроза, «полностью настороже», «камень за пазухой», предостережение, недовольство («злой взгляд»), нехорошие эгоцентрические намерения, особенно при сильном напряжении; при поднятой с одной стороны брови и горизонтальных складках: своеволие, резкое отклонение авторитетов, порождающее враждебность из-за неуверенности, или из-за непомерного самомнения с отрицающим вес пренебрежением; взгляд искоса через плечо: демонстративное пренебрежение, презрение, презрительность.

*Взгляд снизу (при склоненной голове)* означает при малой напряженности и согнутой спине подчиненность, покорность, услужливость. При более сильном напряжении и легких вертикальных складках на лбу — расчетливую самоотдачу после скрытого наблюдения. При сильном напряжении также может выражать готовность, мобилизацию, доходящую до готовности к борьбе.

*Взгляд сверху вниз (при откинутой голове)* говорит об увеличении дистанции из-за критического отношения, чувстве превосходства, истинной гордости, высокомерии, презрении, поисках господства.

*«Небесный взгляд»* — при нормальной посадке головы глазные яблоки повернуты вверх — означает: при расслабленности (в лице) и соответствующих условиях глубокие религиозные размышления, восхищение, погружение в высокие мысли; при напряженности (в лице) — особенно если заметить, что это позирование: попытку изобразить религиозные размышления при приверженности высоким этическим идеалам, создать такую видимость и использовать ее для достижения эгоистических целей.

*Уклоняющийся взгляд* (всегда уходит, убегает из-за чувства слабости) демонстрирует неуверенность из-за боязливости, слишком большой скромности или робости, какого-либо чувства вины. Типично при знакомствах, когда твердый взгляд одного никак не может поймать глаза другого. Опускание глаз во время разговора, используется, чтобы сделать невозможным контакт глаз.

#### • Движение глаз

*Твердый, фиксированный взгляд* характеризует устремленность к цели, уверенность в себе; на какой-то объект в окружении — однозначная устремленность к цели («смотреть фактам в лицо»); на человека — уверенность в себе, сознание своих сил и возможностей, происходящее из витальных глубин, обычно неосознанно-критическое рассмотрение других.

*Попеременный контакт глазами* говорит о подтверждении внимания, уважении к партнеру, полном к нему доверии. Особенно часто встречается у детей и влюбленных.

*Жесткий (слишком фиксированный) взгляд*, сопровождающийся сужением сектора обзора, означает бесцеремонность, недоверие, иногда проницательность, догадку, чаще всего скрытость, агрессивность.

*Фиксированный (слишком твердый), прямой и одновременно суженный взгляд:* критическое испытание, основанное на дистанцировании и недоверии, пронизательность, бесцеремонность, скрытность, тайные намерения, в том числе и зловредной природы, агрессивность вплоть до садизма: «холодный», «пронизывающий» взгляд используется прокурорами и криминалистами в известных случаях или же, например, бесцеремонными и навязчиво ведущими себя мужчинами по отношению к практически беззащитной женщине.

*Подчеркнуто прямой, твердый и сознательно-открытый взгляд:* изощренно-уверенный взгляд человека, «прошедшего огонь и воду», демонстративно показываемая открытость здесь лишь средство достижения недобрых целей.

*Глаза направлены твердо и на партнера,* голова и верхняя часть тела откинута назад: защита при готовности нападения, особенно при напряженности в посадке головы и мимике.

*Оценивающе-блуждающий взгляд* при движении снизу вверх и в стороны говорит о восхищении и даже почитании. При движении сверху вниз и в стороны — означает критическое рассмотрение, а подчас и пренебрежение.

*Оценивающе-блуждающий прямой взгляд* (при полной обращенности лица к партнеру) сверху вниз, или снизу вверх, или во все стороны: при восхищении красивыми вещами, произведениями искусства или видами, а также красивыми женщинами. При этом соответствующее выражение восхищения в области рта (характерная улыбка) и глаз. При внимательно-критическом рассматривании предмета, например при принятии решения о покупке — трезво-холодное выражение лица.

*Неопределенный взгляд:* недостаток ясности в целях, недостаток твердости, постоянства. Типичен диффузный взгляд пьяного у некоторых психических больных: безостановочное движение глаз, непрерывно протекающее до бесконечности.

*Спокойный взгляд* выражает удовлетворенность восприятия, вдумчивость, рассудительность. Спокойный вялый взгляд говорит о заторможенности, оцепенении.

*Беспокойный взгляд* свидетельствует о возбудимости, непостоянстве, замешательстве, отвлекающих факторах, отсутствии определенной направленности на восприятие слов партнера по общению.

*Бегающий взгляд* говорит о болезненной чувствительности и возбудимости, существовании неопределенного чувства угрозы.

*Особая форма* — характерное вращение глаз часто бывает после контрольного взгляда, чтобы убедиться, что сигнал воспримут, а также посылаемое украдкой сообщение, что ситуация невыносимо скучна.

## **6.4. Проксемические особенности невербального общения**

**Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении.** Это понятие ввел американский антрополог Эдвард Холл в начале 60-х гг. Слово «проксемик» (от англ. *proximity*) означает близость. Его исследования в этой области привели к новому освещению отношений между людьми.

Каждый человек имеет свою собственную личную территорию, например, квартиру, дом, участок, огороженный забором; сюда входит его машина, его собственная спальня или его личный стул, а также, как обнаружил доктор Холл, определенное воздушное пространство вокруг его тела.

Психический и этический комфорт в процессе общения во многом определяется дистанцией между собеседниками. Знание дистанций позволяет прогнозировать реакцию другого Человека в процессе общения.

Выделяют следующие зоны в человеческом контакте:

- **интимная зона (до 50 см)**, в которую допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди. Для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновения. Исследования показывают, что вторжение в интимную зону влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове. Преждевременное нарушение ее границ всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;
- **личная или персональная зона (50 — 120 см)** для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;
- **социальная зона (120 — 400 см)** обычно создается во время встреч в кабинетах и других служебных помещениях с малознакомыми и незнакомыми людьми;
- **публичная зона (свыше 400 см)** подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге.

У разных народов эти пространственные зоны различны. Так, у североамериканцев интимная зона больше, чем у латиноамериканцев или японцев.

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

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте, в 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:

- ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- не рекомендуется смотреть в упор на других;
- лицо должно быть совершенно беспристрастным, никакого проявления эмоций не разрешается;
- чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;
- в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Общаясь с собеседниками, необходимо обращать тщательное внимание на пространственное размещение, которое несет опосредованную смысловую нагрузку. Рассмотрим технику включения и исключения партнера из разговора. Когда третий человек желает Присоединиться к двум другим, которые образуют закрытую формацию, он будет желанным гостем, если к нему другие два собеседника развернут свои тела и все вместе образуют треугольник. Если участие третьего человека нежелательно, то два собеседника, образующие закрытую формацию, только повернут свои головы к нему или к ней, говоря о том, что они его видят.

Часто разговор между тремя людьми может начаться в открытом треугольнике, но постепенно два человека могут образовать закрытую формацию, чтобы выключить третьего собеседника. Такое образование должно быть четким сигналом третьему человеку, что он должен уйти

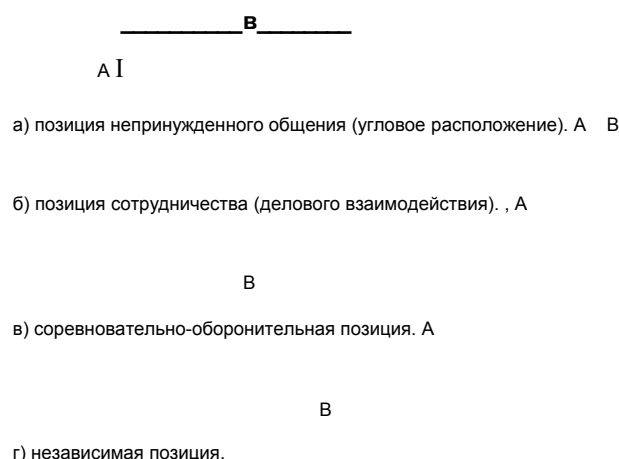
из группы, пока еще не испытал смущения. Подтверждением сказанного является направление носков обуви. Ступни не только указывают направление, в котором человек хотел бы передвигаться, но также указывают на людей, в которых человек заинтересован или находит привлекательными. Представьте, что вы находитесь на приеме и замечаете группу из трех мужчин и одной весьма привлекательной женщины. Кажется, что разговор ведут мужчины, а женщина только слушает. Затем вы замечаете, что все мужчины одной ногой как бы указывают в направлении женщины. Таким очень простым невербальным намеком все мужчины демонстрируют свой интерес. Подсознательно женщина принимает эти сигналы и весьма вероятно, что она останется с группой, пока будет видеть эти знаки внимания.

Если вы хотите завязать какие-либо отношения с человеком, то используйте положение треугольника. Когда вы хотите невербально оказать на него давление, то встаньте непосредственно перед ним. Положение «угол 90°» позволяет другому человеку думать и действовать независимо, не испытывая невербального давления с вашей стороны.

Замечено также, что очень часто в переговорах, когда один человек решил закончить разговор или хочет уйти, он разворачивает свое тело или ноги в направлении ближайшего выхода. Если вы увидите такой сигнал во время общения, то лучшее, что вы можете сделать, это заинтересовать человека и попытаться вовлечь его в разговор. В крайнем случае, лучше закончить беседу первым, чтобы сохранить контроль над ситуацией.

В ваших ежедневных встречах с другими людьми развороты тела, а также ног и позитивное сочетание жестов, таких, как открытые руки, видимые ладони, наклоны вперед, наклоны головы и улыбка могут облегчить ваше общение с другими людьми, заставить их чувствовать к вам расположение.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. В процессе общения в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом собеседники могут занимать четыре основных положения относительно друг друга (рис. 6.3).



**Рис. 6.3.** Взаимное расположение в процессе общения

(а) *Позиция непринужденного общения.* Эта позиция обычно используется людьми, которые находятся в дружеских отношениях и ведут непринужденную беседу. Эта позиция позволяет видеть не только глаза, но и жесты другого человека. Угол

стола представляет собой частичный барьер в случае, если один из собеседников начинает чувствовать угрозу, а при этом нет территориального деления на крышке стола.

(б) *Позиция сотрудничества.* Собеседники совместно работают над одним проектом, стремятся к взаимопониманию и эффективному взаимодействию. Это одна из самых удачных позиций для обсуждения и выработки общих решений.

(в) *Соревновательно-оборонительная позиция.* Такое расположение способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Когда люди сидят непосредственно друг напротив друга, они бессознательно делят стол на две части. Каждый осознает половину стола как собственную территорию и возражает против вторжения собеседника. Если В хочет убедить в чем-либо А, то соревновательно-оборонительная позиция сокращает шансы В на успешное проведение переговоров. Но может оказаться, что А является менеджером, который должен серьезно поговорить с сотрудником В, и соревновательная позиция может усилить его упреки, или В необходимо, чтобы А чувствовал свое превосходство, поэтому он выбирает позицию напротив.

(г) *Независимая позиция.* Эту позицию занимают люди, когда они не хотят общаться с другими людьми. Это говорит об отсутствии интереса и даже враждебной позиции по отношению к другим людям, особенно если вы вторгаетесь в территориальное владение этого человека. Такого положения надо избегать, когда между А и В требуется какой-либо открытый разговор.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов, размер стула и различные аксессуары.

*Квадратный стол* (формальный) устанавливает соревновательные или же оборонительные отношения партнеров на переговорах. Это относится к людям, занимающим равное положение в обществе. Квадратные столы являются идеальными для коротких прямых переговоров или создания отношений начальник — подчиненный. При этом больше всех вам будут помогать люди, сидящие рядом. Тот, который сидит справа, будет помогать больше, чем тот, который сидит слева. Наибольшее сопротивление будет оказывать человек, который сидит непосредственно напротив вас.

*Круглый стол* (неформальный) создает атмосферу неформального отношения и является идеальным для ведения дискуссий среди людей, занимающих одинаковое положение в обществе, так как каждый человек занимает одну и ту же территорию стола. Если убрать стол и поставить кружок стульев, также появится атмосфера расслабления.

Факторы, которые как бы повышают статус человека, следующие: размер стула и его спинки, высота, на которой находится стул от пола, и местоположение стула в кабинете.

Чем выше спинка стула, тем большей властью обладает человек, и тем выше его статус. Многие начальники сидят в кожаных креслах с высокими спинками, в то время как посетителю они предлагают обычные стулья с низкими спинками.

*Вращающиеся стулья и стулья на колесиках* позволяют обладателю стула иметь некоторую свободу движения, когда он находится в затруднительном положении. Обычные стулья не дают такой свободы движений, и отсутствие движения компенсируется различными жестами, которые могут выдать человека и показать его собеседнику, что он думает и что чувствует на самом деле. Кресла с ручками, особенно те, в

которых можно откидываться, лучше, чем стулья, у которых нет таких преимуществ.

### Контрольные вопросы к главе 6

1. Почему невербальные коммуникации играют важную роль в деловом общении? Назовите функции невербальных коммуникаций?
2. Какие виды невербальных коммуникаций вы знаете?
3. Какие факторы определяют особенности невербального языка?
4. Раскройте сущность невербального общения.
5. Приведите классификацию невербальных средств общения.
6. Как дистанция между субъектами делового общения влияет на психологический и этический комфорт беседы?
7. Как влияет на психологический климат делового общения взаимное расположение собеседников?
8. Может ли повлиять на психологический климат беседы форма стола, за которым сидят собеседники?
9. Чем определяется значение визуального контакта в деловом общении?
10. Какую информацию можно получить, наблюдая за изменением степени открытости глаз?
11. Какую информацию можно получить, наблюдая за изменением направления взгляда?
12. Какую информацию можно получить, наблюдая за движением глаз?

### Практическое задание к главе 6

#### ГЕСТ «ЧТО ВАМ ГОВОРЯТ МИМИКА И ЖЕСТЫ?»\*

Для выполнения теста выберите один из вариантов ответов на перечисленные вопросы и зафиксируйте соответствующие баллы.

1. Вы считаете, что мимика и жесты:  
**а)** выражают душевное состояние человека в данный момент;  
**б)** дополняют его речь;  
**в)** выдают его с головой **(а — 2; б — 4; в — 3).**
2. Являются ли мимика и жесты женщин более выразительными, чем у мужчин:  
**а)** да;  
**б)** нет;  
**в)** не знаю **(а — 1; б — 3; в — 0).**
3. Как вы здороваетесь с близкими людьми:  
**а)** радостно кричите «привет!»;  
**б)** обмениваетесь рукопожатиями;  
**в)** слегка обнимаете друг друга;  
**г)** приветствуете сдержанным движением руки;  
**д)** целуете друг друга в щеку **(а - 4; б - 4; в - 3; г - 2; д - 4).**
4. Какие жесты и движения в мире означают одно и то же:  
**а)** качание ногами;  
**б)** кивание головой;  
**в)** наморщивание носа;  
**г)** наморщивание лба;  
**д)** подмигивание;

- е) улыбка (**а — 0; б — 0; в — 1; г — 1; д — 0; е — 1**).
5. Какая часть тела выразительнее всего:
- а) ступни;
  - б) ноги;**
  - в) руки;
  - г) кисти рук;
  - д) плечи
- (а — 1; б — 2; в — 3; г — 4).**

\* *Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М., 1998. С. 466 — 467.*

6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна? (дать два варианта ответа):
- а) лоб;
  - б) брови;
  - в) глаза;
  - г) нос;
  - д) губы;
  - е) углы рта
- (а — 2; б — 1; в — 3; г — 2; д — 0; е — 0).**
7. При виде своего отражения на что вы обращаете внимание прежде всего:
- а) как сидит одежда;
  - б) в каком состоянии прическа;
  - в) каковы поза или походка;
  - г) какова осанка;
  - д) ни на что
- (а — 1; б — 3; в — 3; г — 3; д — 2).**
8. Что вы думаете, если партнер часто прикрывает лицо рукой:
- а) ему есть, что скрывать;
  - б) у него некрасивые зубы;
  - в) он чего-то стыдится
- (а — 3; б — 1; в — 1).**
9. У партнера вы прежде всего обращаете внимание на:
- а) глаза;
  - б) рот;
  - в) руки;
  - г) позу
- (а — 3; б — 2; в — 2; г — 1).**
10. Если собеседник отводит глаза, по-вашему, это признак:
- а) нечестности;
  - б) неуверенности в себе;
  - в) собранности
- (а — 3; б — 2; в — 1).**
11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю
- (а — 0; б — 3; в — 1).**
12. Почему мужчины первыми заговаривают с женщинами:
- а) так принято;
  - б) они улавливают неосознанное желание женщин;
  - в) они смелые и не боятся получить «от ворот поворот»
- (а - 1; б - 4; в - 2).**
13. Чему больше верить при несоответствии жестов и слов:
- а) словам;
  - б) жестам;
  - в) ничему
- (а - 0; б - 4; в - 3).**
- %4. Почему поп-звезды посылают публике сигналы:
- а) флиртуют;
  - б) «заводят»;
  - в) выражают свое настроение
- (а-4; б-2; в-0).**
15. Смотря в одиночестве фильм ужасов, вы:



- а) спокойны;
  - б) реагируете каждой клеткой своего тела;
  - в) закрываете глаза в самых страшных местах
- (а — 4; б — 0; в — 1).**

16. Можно ли контролировать свою мимику:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) кое-что
- (а — 0; б — 2; в — 1).**

17. При интенсивном флирте вы изъясняетесь преимущественно:
- а) глазами;
  - б) руками;
  - в) словами
- (а — 3; б — 3; в — 1).**

18. Считаете ли вы, что большинство жестов:
- а) подсмотрены и заучены;
  - б) передаются по наследству;
  - в) заложены природой
- (а — 2; б — 4; в — 0).**

19. Признаком чего является борода:
- а) мужественности;
  - б) скрытия недостатков;
  - в) лени
- (а — 3; б — 2; в — 1).**

20. Отличаются ли друг от друга правая и левая части лица:
- а) да;
  - б) нет;
  - в) только у пожилых
- (а — 4; б — 0; в — 2).**

#### РЕЗУЛЬТАТ

**Более 55 баллов.** У вас отличная интуиция и способность понимать других без слов, но опасайтесь поспешных выводов.

**34 — 55 баллов.** Вы неплохо интерпретируете мимику и жесты, но иногда слишком буквально, что затрудняет общение.

**Менее 34 баллов.** Язык мимики и жестов для вас — «китайская грамота»; потренируйте наблюдательность.

## Глава 7 ДИСТАНЦИОННОЕ ОБЩЕНИЕ

### 7.1. Этические нормы телефонного разговора

**Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы.** Исходя из этого, следует сделать два вывода. Во-первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. Во-вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой.

Сходство этических правил деловой беседы и телефонного разговора заключается в возможности перенесения основных этапов подготовки и проведения с очной на телефонную беседу. Так, например, в зависимости от значимости телефонного разговора следует уделить внимание отдельным этапам его моделирования: определение цели беседы, ее информационная подготовка, отработка формулировок понятий и суждений, определение последовательности и содержания аргументации, анализ возможной реакции собеседника на те или иные высказывания.

В рамках временного регламента телефонного разговора (как правило, непродолжительного) следует также уделить внимание хронологическому принципу проведения беседы, т. е. выделению начального, основного и заключительного ее этапов. (Подробнее о правилах подготовки и проведения деловых бесед см. 9.2).

Естественно, правила, относящиеся к очной беседе, следует переносить на телефонный разговор не автоматически, а с определенной корректировкой. Для данного вида беседы не актуальны такие этапы подготовки, как формирование состава участников или выбор места проведения беседы с учетом элементов невербальной обратной связи по причине ее отсутствия. Начальный, основной и завершающий этапы проведения разговора (см. рис. в разделе 9.2) в телефонном варианте будут не столь явно выражены.

Неизменными следует считать общие нормы поведения в беседе: демонстрация заинтересованности в предмете разговора, доброжелательность по отношению к собеседнику (даже если телефонный звонок отвлек вас от важных и срочных дел, указать собеседнику на вашу занятость следует в корректной и вежливой форме), отсутствие влияния на характер разговора вашего общего настроения.

Как уже указывалось, помимо сходства с очной беседой телефонному разговору присущи специфические особенности. Эти особенности определяются тем, что собеседники не видят друг друга и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т. п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Это должно накладывать определенный отпечаток на наше поведение.

Всегда стоит извиниться за беспокойство, даже в том случае, если вы уверены, что вашего телефонного звонка ждали. Правилom хорошего тона следует считать вопрос к собеседнику, располагает ли он временем для разговора, даже в случае вашей уверенности в утвердительном ответе с его стороны. Вы можете помочь собеседнику сориентироваться во времени, если укажите конкретную продолжительность разговора,

которая потребуется для решения вопросов, тем самым вы заставите себя предварительно спрогнозировать примерное время беседы и, исходя из этого, скорректировать ее канву, а может быть и отказаться от телефонного варианта в связи с большой длительностью предполагаемого разговора.

Учитывая тот факт, что собеседники не видят друг друга, обязательным следует считать правило, по которому вам необходимо представиться — лаконично, но емко. Плохим тоном является уверенность в том, что вас должны узнавать по голосу, тем самым вы ставите вашего собеседника в неловкое положение, заставляя переспрашивать, кто конкретно ему звонит. Игнорирование представления своему собеседнику больше характерно для бытовых телефонных разговоров, хотя иногда встречается и в деловой практике. Вариант представления следует продумать заранее. Если нет уверенности, что вас узнают по фамилии, лаконично назовите организацию, которую вы представляете, вату должность и краткую сущность вопроса, который вы хотели бы обсудить.

С другой стороны, человек, ведущий очную беседу с кем-либо должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь — это средство для предварительной договоренности о чем-либо, чаще всего о будущей очной встрече. Неслучайно существует выражение — «нетелефонный разговор», **О** нем не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее прогнозируя то время, которое потребуется для нее. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении коллег, посетителей и т. п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор. Если вы чувствуете неловкость другого участника беседы, перенесите разговор на другое время. В том случае, если это невозможно, помогите вашему собеседнику, формулируя вопросы в закрытой форме.

Телефонная связь и телефонный аппарат являются сложными техническими средствами, причем не всегда надежными. Сбои при наборе номера, плохая слышимость, неожиданное прерывание связи — все эти моменты требуют от собеседников дополнительной вежливости и предусмотрительности. Так, например, никогда не обвиняйте другого человека, если он ошибся номером: вряд ли ваш случайный собеседник виноват в данной ситуации. С другой стороны, будьте сами внимательны при наборе номера. Лучше повторите набор, если не уверены, что сделали его правильно.

Распространенным ошибочным стереотипом поведения является машинальное повышение собственного голоса в ответ на плохую слышимость. В связи с этим следует взять за правило интересоваться у собеседника, насколько хорошо он вас слышит, и только потом принимать решение — повышать ли голос. При этом не стоит забывать об извинениях перед окружающими людьми за причиненное им беспокойство.

Если связь неожиданно прервалась, перезванивает тот, кто начинал беседу; он же обладает правом первым заканчивать ее. Считается неэтичным, если вы нарочито указываете собеседнику на необходимость завершения беседы, начатой не вами. Тем самым он попадает в неловкое положение, будучи вынужденным поспешно корректировать ход разговора или отказываться от тех <sup>и</sup>иных вопросов, которые он намеревался обсудить с вами. Если же <sup>вы</sup> чувствуете, что телефонные переговоры выходят за приемлемые временные рамки, воспользуйтесь подходящими в данной ситуации приемами корректного завершения беседы (см. раздел 9.2), например, сослнитесь на необходимость закончить разговор в связи с ожиданием срочного междугороднего звонка.

Часто телефонная связь прерывается без каких-либо сопутствующих звуковых сигналов, когда собеседники просто перестают слышать друг друга. Если в данной ситуации один из них продолжает свой монолог, то в результате он чувствует некоторую психологическую неудовлетворенность из-за того, что не был услышан на другом конце связи. Чтобы собеседник не ощущал определенной неловкости в разговоре, не забывайте о целесообразности нерефлексивного слушания (см. раздел 5.4), предполагающего минимальную словесную реакцию на высказывания собеседника.

Кроме того, телефонный разговор связан, как правило, с передачей конкретной информации. «Хорошим тоном» и хорошей «техникой личной работы» считается готовность собеседника эффективно принять и использовать направляемую ему информацию. Также немаловажно и то, как человек умеет передавать необходимую информацию в ходе телефонной беседы. В этом смысле важен этап информационной подготовки к беседе. Он подразумевает подборку в компактном виде всех необходимых данных, цифрового материала, наименований документов и т. п., которые с большой степенью вероятности могут быть востребованы в ходе телефонных переговоров. Рекомендуется подобного рода информацию заносить в специальный блокнот, используемый только для телефонных бесед. В этот блокнот следует заносить также предварительно составленный план разговора, особенно если он включает в себя несколько достаточно сложных вопросов. Сюда же целесообразно записывать получаемую информацию.

Рекомендуется фиксировать дату и время телефонных звонков. Записывать получаемую информацию следует в любом случае, не полагаясь излишне на собственную память. В этом смысле телефонный разговор выгодно отличается от очной беседы, так как запись информации не всегда позитивно воспринимается собеседником при непосредственном контакте. Если какую-то информацию вы не успели зафиксировать в процессе разговора, — сделайте это непосредственно после его завершения, не откладывая до выполнения более срочных, с вашей точки зрения, дел.

Культура телефонного разговора, связанная в том числе и с эффективностью подачи той или иной информации, включает также некоторые правила общения со сторонними абонентами. Так, если вы звоните в незнакомую организацию, прежде всего выясните, кто компетентен в решении вашего конкретного вопроса (для этого необходимо заранее в лаконичной форме сформулировать его сущность). Подробную информацию следует давать лишь тому собеседнику, который сможет помочь вам в решении вопроса. Безадресная передача излишней информации является достаточно распространенной ошибкой в телефонных переговорах.

С другой стороны, если вам звонят из внешней организации, задавая вопрос вне вашей компетенции, помогите звонящему разобраться в том, кто может решить его проблему. Помните, что вежливое, доброжелательное общение по телефону — это один из немаловажных путей формирования позитивного имиджа как организации в целом, так и ее отдельных сотрудников и подразделений.

## **7.2. Культура делового письма**

**Деловое письмо — документ, применяемый для связи, передачи информации на расстояние между двумя корреспондентами, которые могут быть как юридическими, так и физическими лицами.**

Руководителю или специалисту управления по роду своей деятельности приходится писать немало деловых писем. К таким письмам относятся характеристики, резюме, рекомендательные письма, письма-

напоминания и благодарности, письма — приглашения на собеседования или презентацию, письма-отказы, исковые заявления, жалобы и т.п. *Общие требования* написания деловых писем таковы:

- бумага для делового письма должна быть хорошего качества, абсолютно чистой, аккуратно обрезанной;
- желательно, чтобы бланк письма был с эмблемой организации, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, факсом, электронным адресом и банковскими реквизитами;

служебные письма печатаются на лицевой стороне листа, без помарок; вес страницы, кроме первой, нумеруются арабскими цифрами; ширина поля с левой стороны листа должны быть не менее 2-х см, абзац начинается с красной строки с отступлением в пять интервалов от левого края строки; текст печатается через полтора — два интервала; желательно избегать переноса слов;

в правом верхнем углу под адресом организации-отправителя ставится дата, желательно полностью (например, 2 января 2002 года);

наименование организации или фамилия и адрес человека, куда отправляется письмо, проставляется на левой стороне листа;

ниже, с края строки или в центре листа пишется вежливое обращение; например «Уважаемый Иван Иванович»; после обращения требуется запятая, но часто ставят восклицательный знак, чтобы следующую фразу начать с красной строки и с заглавной буквы;

заканчивается письмо словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение; подпись ставится в правой стороне листа, после заключительной фразы вежливости, например, «С уважением ...», фамилия подписывающего печатается под его рукописной подписью;

резюми на всех видах входящей корреспонденции должны делаться карандашом или на отдельных листах; письмо складывается текстом внутрь, а наиболее важные деловые письма не сгибаются, для чего посылаются в больших плотных конвертах;

на телеграфный запрос следует дать ответ в течение 3-х дней, на письмо — 10; если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение 3-х дней следует сообщить, что письмо принято к сведению и дать окончательный ответ в течение 30 дней.

*содержанию деловых писем* предъявляются следующие оования:

точность и ясность изложения мыслей — короткие слова, короткие фразы, короткие абзацы;

- максимальная доступность текста для понимания, употребление простых фраз, точно и однозначно выражающих суть;
- краткость, отсутствие лишних слов и пустых фраз, хотя короткое письмо составить труднее длинного;
- грамотность — соблюдение норм грамматики и правописания, а также требований делового этикета;
- корректность — деловой и вежливый стиль изложения, не исключающий живости и образности языка, оставляющий приятное впечатление о человеке.

Образец делового письма см. в *Приложении 3*.

Составление резюме. Резюме (самохарактеристика) — одно из самых эффективных средств саморекламы, самомаркетинга на рынке труда. Рассылая свое резюме в соответствующие организации, кандидат резко повышает свои шансы на успех. Цель резюме — привлечь внимание к себе при заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и вызвать желание пригласить кандидата на личную встречу. Если внимание привлечь не удалось, значит резюме не сработало. На основании резюме формируется первое и очень устойчивое мнение о человеке, которое, однако, субъективно и зависит от стереотипов восприятия людей. Часто претенденты приносят резюме на собеседование и просят ознакомиться с ним до разговора. Это

позволяет быстро узнать главное о кандидате, сформулировать дополнительные вопросы и сократить ваши записи необходимых данных о нем, что экономит время и повышает эффективность собеседования.

Американский стандарт, получивший наибольшее распространение в России, предполагает обратный хронологический порядок описания образования и опыта работы. Резюме могут быть краткими и подробными, если кандидат претендует на высокие руководящие должности или направляет их в агентства по трудоустройству. Чаще составляют резюме хронологические и реже функциональные. Хронологические резюме содержат описание трудовой деятельности в прямом или обратном хронологическом порядке. Функциональные описывают основные направления деятельности, наиболее важные профессиональные достижения, отвлекая при этом внимание от перерывов в работе, частой смены мест работы или работы не по специальности.

Специалисты кадровых служб считают наиболее приемлемой следующую структуру резюме:

**Заголовок** — фамилия, имя, отчество кандидата;

**Основные личные данные** — адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение;

**Цель обращения** — на какую работу, в какой должности и на какие условия претендует, с дальнейшим обоснованием своих претензий;

**Опыт работы** — даты мест работы, занимаемых должностей, выполняемых функций и профессиональных достижений (эта часть резюме является главной, однако непропорциональная подробность изложения этих данных нежелательна);

**Образование** — даты, учебные заведения, полученная специальность и присвоенная квалификация, а также награды, призы и звания.

**Дополнительная информация** — данные о дополнительных знаниях и навыках, имеющих отношение к данной работе, важных фактах биографии и личных качествах:

- владение иностранными языками (свободно, в совершенстве или читаю и перевожу со словарем);
- владение навыками работы на компьютере (желательно с указанием применяемых программных средств);
- наличие водительских прав и опыт вождения;
- членство в профессиональных объединениях или партиях;
- участие в работе конференций и съездов;
- сведения об общественной деятельности;
- сведения о военной службе и воинских званиях;
- серьезные увлечения на досуге, имеющие отношение к данной работе, и достигнутые успехи;
- указание готовности к сверхурочной работе, длительным и дальним командировкам, смене места жительства;
- сведения о рекомендациях;
- личные характеристики (стандартные, например, «аккуратен», «трудолюбив», «честен» или действительно важные, например, «высоко заинтересован», «энергичен и целеустремлен», «требователен к себе и другим», лидерские качества).

Дата составления резюме — свежая дата повышает достоверность заинтересованности в данной работе, старая дата может свидетельствовать о давних поисках работы в разных местах.

Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:

- краткость — отсутствие лишних слов, длинных, непонятных сокращений и терминов;

- конкретность — отсутствие неточной или лишней информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;
- целенаправленность — изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- честность — отсутствие недостоверной информации.

Образец резюме см. в *Приложении 3*.

**Составление письма-отказа.** Писать и получать письма-отказы тяжелее, чем письма-приглашения и какие-либо другие деловые письма. Однако составлять их вам и получать их кандидатам будет легче, если вы постоянно будете исходить из того, что не отвергаете человека, а отстаиваете интересы дела и своей организации. Не следует откладывать написание письма с отказом, так как кто-то с нетерпением ждет вашего решения в надежде на положительный ответ. Проявите свою интеллигентность и профессиональную компетентность и быстро сообщите о своем отказе.

Письмо-отказ надо составить так, чтобы смягчить удар по самолюбию человека. Для этого надо начать и закончить письмо обнадеживающе, позитивно, подчеркнуть достоинства и успехи кандидата, пожелать удачи.

Если необходимо указать на недостатки, следует оценить отдельные качества, знания и навыки, а не человека в целом, например, «Ваша профессиональная подготовка не соответствует требуемому уровню», «Наша работа требует свободного владения двумя иностранными языками» и т. п. Кандидат должен понять, что у вас была веская объективная причина, не позволяющая взять его на работу.

Не пишите сухо «вы нам не подходите», а укажите, что шансы на успех были высоки, что кандидат был в числе нескольких отобранных из сотен претендентов. Пожелайте ему успехов в поисках работы. Но если человек вам явно не понравился, не обнадеживайте его возможным сотрудничеством. (Образец письма-отказа см. в *Приложении 3*).

**Составление искового заявления.** Исковые заявления между организациями составляются для разрешения споров в Арбитражном суде, если претензии не могут быть урегулированы соглашением сторон.

Исковое заявление составляется юристом-консультантом и подписывается руководителем. В качестве приложения к нему приводится полный состав документов: контракт, претензии, ответ на претензию, документы-доказательства и т. п. (Образец искового заявления см. в *Приложении 3*).

**Составление жалобы.** Жалоба подается в суд по месту нахождения ответчика или по месту жительства заявителя.

Жалобы могут быть рукописными, но, как правило, их печатают на пишущей машинке или компьютере. Жалобы составляются в трех экземплярах: 1-й экземпляр направляется в суд; 2-й экземпляр — ответчику; 3-й экземпляр остается у автора. Вместе с жалобой направляются все необходимые документы, указанные в приложении. (Образец жалобы см. в *Приложении 3*).

## Контрольные вопросы к главе 7

1. В чем сходство и различие между очной деловой беседой и телефонным разговором?
2. Назовите этические нормы поведения при телефонном разговоре.
3. Раскройте основные этические нормы поведения, связанные с необходимостью эффективно принять или передать информацию в процессе телефонного разговора.
4. Что такое деловое письмо?
5. Перечислите общие требования к написанию деловых писем.

## Практические задания к главе 7

### Задание 7.1

#### СИТУАЦИЯ

##### «СОСТАВЛЕНИЕ ОБЪЯВЛЕНИЯ ОБ ИМЕЮЩЕЙСЯ ВАКАНСИИ»

**Исходные данные и постановка задачи.** Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

**Методические указания.** В объявлении необходимо указать вакантную должность, дать краткую характеристику организации, изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

#### Решение ситуации

Составим текст объявления.

#### Объявление о текущей вакансии

**Должность:** Ассистент специалиста по подбору персонала.

**Организация:** Агентство по подбору персонала «КАДРЫ». Небольшое российское агентство по подбору персонала.

#### Обязанности:

помощь кандидатам в заполнении анкет; проведение предварительных собеседований с кандидатами; тестирование кандидатов (английский язык, машинопись); печать резюме; работа с базой данных кандидатов.

#### Требования:

##### Обязательные:

знание английского языка на уровне спецшколы «5» или более глубокие знания;  
желание сделать карьеру;  
компьютер — работа в MS Word;  
гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу.

##### Желательные:

опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента; машинопись от 100 уд./мин, русская и латинская;  
компьютер — Word, Excel, MS Access, E-mail. Условия

труда:

гибкий график — с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу, без переработок;  
испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке;  
бесплатные обеды;  
офис находится рядом с метро «Добрынинская»;  
заработная плата по договоренности.  
Обращаться по телефону: 378-08-88, факс: 378-08-87.

### Задание 7.2

#### СИТУАЦИЯ «СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ»

Молодой специалист, окончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию



специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Необходимо составить резюме по нижеприведенной схеме.

### **Ф.И.О. адрес, телефон**

**Личные сведения**    Возраст

Семейное положение **Цель**    Опишите, на какую должность Вы претендуете.

Ваши пожелания по поводу будущей работы

### **Образование в обратном хронологическом порядке**

19xx — 19xx гг.

(укажите год окончания) название организации

- Факультет, основные дисциплины
- Укажите также любое дополнительное образование

### **Опыт работы в обратном хронологическом порядке**

19xx — 19xx гг. название

организации

- Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми Вы владеете и уровень их знания

### **Навыки работы на компьютере**

Укажите программное обеспечение, которым Вы владеете

### **Дополнительные сведения**

- Наличие водительских прав
- Общественная деятельность

### **Интересы**

### *Задание 7.3*

#### **ТЕСТ «ВАШ СТИЛЬ РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ»**

##### **Группа 1**

1. Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.
  - а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так
2. Когда я не слишком загружен прочими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам.
  - а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так
3. Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает.
  - а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так

##### **Группа 2**

1. Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ.
  - а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так

2. Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.
- а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так

*\* Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. С. 454—455.*

3. Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной.
- а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так

### **Группа 3**

1. Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаются в сторону.
- а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так
2. Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.
- а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так
3. Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает успешность моей работы и мое положение в нашей организации.
- а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так

### **Группа 4**

1. Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах.
- а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так
2. Лишь мысль об увольнении может заставить меня дописать служебный доклад.
- а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так
3. Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону.
- а) совершенно справедливо
  - б) пожалуй справедливо
  - в) не совсем так
  - г) совершенно не так

**КЛЮЧ**

За каждый ответ «совершенно справедливо» полагается 3 балла; за «пожалуй, справедливо» — 2; за «не совсем так» — 1; за «совершенно не так» — 0 баллов. Подсчитайте набранные вами баллы.

#### РЕЗУЛЬТАТ

Если вы набрали по *первой группе* 7 и более баллов, то вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Если вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, то значит вам присущи еще и черты «волочитчика». Это означает, что ваши репутация и карьера под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится ваша постоянная занятость, но ярлык «истого служаки» отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

Если вы набрали 7 и более баллов по *второй группе*, то вы, скорее всего, «расшифровщик». Конечно, делегирование обязанностей — одно из важнейших правил современной науки об управлении, и оно может значительно облегчить вам работу, естественно, если делегировать правильно. Между тем, многие руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих — в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, со временем вы овладеете искусством делегирования, но лучше сократить данный процесс, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если вы набрали 7 и более баллов по *третьей группе*, значит, вам присущи черты «антибюрократа» и вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если по *четвертой группе* вы набрали 3 балла и менее, то вы относитесь к бумажной работе слишком истошно, забывая, что есть дела более важные, требующие вашего личного присутствия. Если же вы набрали по этой группе 7 и более баллов, значит в вас, наоборот, слишком много от «волокитчика» и вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Выручить вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество баллов, набранное вами по *всем четырем группам* вопросов, примерно одинаково колеблется в границах 3—5, то это свидетельствует о разумном отношении к бумажной работе и отсутствии у вас ярко выраженных черт «бумажных неудачников».

Это, конечно, приятно, но все же справляться с тем объемом бумаг, которые к вам поступают каждый день, все равно трудно.

## Глава 8

### МАНИПУЛЯЦИИ В ОБЩЕНИИ\*

#### 8.1. Характеристика манипуляций в общении

**Манипуляция — побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнером своих собственных целей.**

К числу характеристик манипуляции как метода воздействия на партнера можно отнести:

- манипуляция — это вид духовного, психологического воздействия на человека (группу, общество);
- манипуляции имеют скрытый характер воздействия (попытка манипулирования лишь тогда будет успешной, когда факт воздействия адресатом не осознается и конечная цель манипулятора ему неизвестна; для манипулятора важно, чтобы адресат считал эти мысли, чувства, решения и действия своими собственными, а не «наведенными» извне, и признавал себя ответственным за них);
- манипуляция предполагает игру на человеческих слабостях — «мишенях воздействия» (чувство собственного достоинства, чувство собственности, финансовый достаток, власть, слава, служебное продвижение, общение, профессиональная квалификация, известность, враждебное отношение к непохожим на нас и пр.) — никто не желает показаться трусом, нерешительным, жадным, неумным, наоборот, каждый желает выглядеть достойно, быть великодушным, оказывать покровительство, получать похвалу и т. п.;

**\* В данной главе использованы следующие публикации: Панкратов В.И. Манипуляции в общении и их нейтрализация. М., 2000; Доценко Е.А. Психология манипуляций: феномен, механизм и защита. М., 1999; Кузнецов М.Н. Как позволить другим делать по-вашему. М., 1999.**

- манипуляция предполагает побуждение к совершению определенного действия.

Манипуляции — важный элемент деловых отношений и могут быть конструктивно использованы в управленческой практике на уровне межличностных контактов:

во-первых, для создания ореола руководителя организации или подразделения;

во-вторых, для смягчения формы принуждения, обойтись без которого не удастся ни одному руководителю;

в-третьих, для создания единой направленности желаний подчиненных на достижение целей организации.

Руководитель вместо силового воздействия может управлять подчиненными незаметно, создавая у них иллюзию полной самостоятельности и свободы. И в то же время он должен быть внимательным и не допускать того, чтобы его подчиненные незаметно управляли им и использовали его в своих личных целях.

Всю совокупность уловок-манипуляций, используемых в деловом общении (в спорах, дискуссиях, полемике), можно условно объединить в три группы: организационно-процедурные, психологические и логические манипуляции.

• **Организационно-процедурные манипуляции** могут быть использованы организаторами переговорного процесса, дискуссии. Они сориентированы либо на срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для оппонентов варианту обсуждения.

Примерами манипуляций данной группы являются:

- «формирование первичной установки» (изначальное предоставление слова тем, чье мнение известно, импонирует окружающим и способно сформировать у них определенную установку на восприятие какой-либо информации);
- «предоставление материалов лишь накануне» (предоставление участникам взаимодействия рабочих материалов — проектов, контрактов, программ — незадолго до начала работы затрудняет ознакомление с этими материалами);
- «недопущение повторного обсуждения» (сознательно не допускается поступление новых, заслуживающих внимания данных, способных повлиять на выработку окончательного решения);
- «накал атмосферы» (поочередное предоставление слова агрессивно настроенным оппонентам, допускающим взаимные оскорбления, ведет к тому, что атмосфера обсуждения накаляется до критической степени и может спровоцировать прекращение обсуждения);
- «первоочередная преимущество в голосовании» (предложения выносятся на голосование не в порядке поступления, а по степени их приемлемости для заинтересованной стороны с тем, чтобы колеблющиеся могли быстрее «отдать свои голоса»);
- «приостановка обсуждения на желаемом варианте» (идея последнего по времени обсуждения варианта может сформировать нужную психологическую установку на восприятие необходимой информации);
- «выборочная лояльность в соблюдении регламента» (одни выступающие жестко ограничиваются в регламенте и характере высказываний, другие — нет);
- «перерыв в обсуждении» (перерыв объявляется в тот момент, когда может быть выработано неудобное и неприемлемое решение);
- «выпускание пара на несущественных вопросах» (обсуждение начинается с второстепенных вопросов, и лишь после этого, когда участники дискуссии уже устали, на обсуждение выносится вопрос, который хотели бы обсудить без усиленной критики);
- «избыточное информирование» (готовится очень много проектов решений, которые просто невозможно сопоставить за короткое время обсуждения);
- «потеря документов» («случайно» теряются документы, способные негативно повлиять на ход обсуждения).

• Психологические манипуляции основаны на использовании приемов, вводящих собеседника в состояние раздражения, играющие на его чувствах самолюбия и стыда. К числу таких манипуляций можно отнести:

- «раздражение оппонента» (выведение его из состояния психического равновесия обвинениями, упреками, насмешками, с тем чтобы он сделал ошибочное заявление, прервал общение);

«использование непонятных слов» (оппоненту неловко признаться, что он не знает значения какого-либо слова); «слишком быстрый или слишком медленный темп обсуждения» (слишком быстрый темп обсуждения не позволяет партнеру «проанализировать» всю

поступающую информацию, слишком медленный темп вынуждает оппонента подгонять партнеров, пропускать детали); «перевод в сферу домыслов» (полемика переводится в русло обличения, оппонента вынуждают либо оправдываться, либо объяснять то, что не имеет отношения к обсуждаемой проблеме);

«чтение мыслей на подозрении» (смысл уловки в том, чтобы, используя вариант «чтения мыслей», отвести от себя возможные подозрения);

«отсылка к «высшим интересам» без их расшифровки» (оппоненту намекают на то, что если он будет несговорчив в споре, это может затронуть интересы влиятельных людей); «суждения типа «это банально», обвинение в нереальности идей» (оппонента вынуждают эмоционально опровергать обидную для него, бездоказательную оценку); «приучивание оппонента к какой-либо мысли» (путем неоднократного повторения собеседника приучают к какому-либо бездоказательному утверждению, которое постепенно начинает казаться очевидным);

«недосказанность с намеком на особые мотивы» (оппоненту намекают на то, что в данном случае можно сказать гораздо больше, но это не делается по каким-либо особым мотивам);

«ссылка на авторитет» (уловка действует лишь в том случае, когда лицо, на мнение которого ссылаются, действительно является авторитетом для оппонента); «ложный стыд» (оппонента приводят в состояние, когда ему стыдно во всеуслышание признаться в незнании чего-либо); «демонстрация обиды» (угроза срыва взаимодействия из-за «обиды» партнера);

«авторитетность заявления» (обороты типа «Я вам авторитетно заявляю» усиливают значимость высказываемых доводов); «откровенность заявления» (акцент делается на особую доверительность сообщения, следующего за этими словами, в отличие от того, что было сказано ранее);

«мнимая невнимательность и недопонимание» (с помощью перефразирования или резюмирования делается попытка изменить смысл высказанных партнером идей); «подмена истинности полезностью» (спорящего убеждают в том, что своим благополучием он обязан именно тому тезису, который оспаривает);

«видимая поддержка» (после отвлекающей, успокаивающей поддержки инициатор уловки раскрывает недостатки выдвинутых оппонентом доводов);

«сведение аргумента к личному мнению» (оппонента вынуждают доказывать обратное, оправдываться); «селекция приемлемых аргументов» (использование односторонне подобранной информации для доказательства какой-либо мысли);

«рабулистика» (искажение смысла высказываний оппонента путем преподнесения их как забавных и странных, провоцирование негодования, отказа от дискуссии); «умалчивание или полуправда» (сознательное утаивание информации от партнера или смешивание лжи и достоверной информации, выдергивание фраз из контекста, одностороннее освещение фактов, неточные или расплывчатые формулировки);

«принуждение к строго однозначному ответу, использование вопросов, требующих выбора из двух альтернатив, тогда как на самом деле есть и другие возможности» (нередко воспринимается оппонентом как проявление принципиальности);

«многовопросье» (в одном вопросе оппоненту задается не один, а несколько разнородных и мало совместимых друг с другом вопросов, а далее в зависимости от ответа его обвиняют в

непонимании сути проблемы, либо в том, что он не полностью ответил на вопросы); «нарушение личного пространства собеседника» (слишком тесное приближение или даже касание); подраживающие высказывания («Тебя что, так легко расстроить» (задеть, обмануть, заставить подчиниться?)); подзадоривающие высказывания («Вряд ли ты сможешь это сделать!»); «невинный» шантаж («дружеские» намеки на ошибки, промахи и нарушения, допущенные адресатом в прошлом, шутливое упоминание о «старых грехах» или личных тайнах партнера);

- преувеличенная демонстрация своей слабости, неопытности, неосведомленности, «глупости» (для того чтобы вызвать у партнера стремление помочь, сделать что-либо за манипулятора, передать ему ценную информацию, научить его сделать что-либо).
- Логические манипуляции построены на сознательных нарушениях основных законов и правил формальной логики или же, наоборот, на их умелом использовании в целях воздействия на недостаточно осведомленного оппонента. Основные приемы этой группы сводятся к следующему перечню:

- «неопределенность тезиса» (нечеткая и неопределенная формулировка основного тезиса позволяет по-разному интерпретировать высказанную мысль);
- «несоблюдение закона достаточного основания» (доводы, суждения, аргументы верны, но не достаточны);
- «порочный круг в доказательстве» (данная уловка призвана доказать мысль с помощью ее же самой, только сказанной иными словами);
- «причинно-следственный алогизм» (рассуждения заведомо строятся на логической ошибке: «после этого — значит, вследствие этого», т. е. временная связь между явлениями сознательно заменяется причинно-следственной);
- «неполное опровержение» (из высказанной системы доводов оппонента выбирается наиболее уязвимый довод, разбивается в резкой форме и создается впечатление, что остальные доводы не заслуживают даже внимания);
- «неправомерные аналогии» (в доказательстве используются аналогии, абсолютно не соразмерные с рассматриваемыми доводами).

Конструктивное использование манипуляций призвано способствовать сохранению и развитию деловых отношений и личности партнеров. Следует при этом иметь в виду, что обратное влияние Манипулятивного общения на личность существует в тех случаях, когда в силу его частого употребления, хорошей техники использования и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще, человек начинает считать манипулятивное общение единственно правильным. В таком случае все общение человека сводится к Манипуляциям другими людьми (и тогда, когда это нужно, и когда это совершенно неоправданно).

- Вместе с тем манипуляции становятся негативными, когда насилие над личностью превышает уровень, диктуемый спецификой работы. Соответственно, коммуникативная культура предполагает умение не только конструктивно использовать манипуляции, но и противостоять им.



## **8.2. Правила нейтрализации манипуляций**

**Правила нейтрализации манипуляций направлены на то, чтобы помочь человеку не стать объектом манипулирования со стороны безразличных партнеров.**

Противостояние манипулятивному воздействию требует умения, во-первых, распознавать манипуляции и, во-вторых, их нейтрализовать.

В поисках способов распознавания манипулятивного воздействия можно идти следующими путями: отслеживание изменений ситуации; анализ механизмов манипулятивного воздействия.

- **Отслеживание изменений ситуации** позволяет обнаружить эффекты, которые составляют особенности манипуляции. Конечно, внутренний «эмоциональный будильник» у всех людей имеет разную «квалификацию», но даже самый наивный адресат манипулятивного воздействия, в той или иной степени способен реагировать на очень широкий круг признаков манипуляции.

Общим признаком наличия манипуляций является нарушение баланса определенных элементов взаимодействия, таких как:

- дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принимаемые решения (например, мы вдруг замечаем, что кое-что «должны», не зная, откуда должно взялось или же, наоборот, проявили непонятную и неожиданную для себя безответственность в принятии некоторого решения);
- наличие силового давления;
- нарушение сбалансированности элементов ситуации (необычность мишеней воздействия (темы разговоров, смена направлений беседы и пр.), необычность компоновки или подачи информации, смещение акцентов значимости на второстепенные детали и т. п.);
- несоответствия в поведении партнера (например, при сопоставлении содержания слов с движением рук или мимикой);
- стремление стереотипизировать поведение адресата (те случаи, когда становится заметным желание кого-то, чтобы мы вели себя в «соответствии с ...», чаще всего это выглядит как обращение к некоторым ролевым позициям, стремление отнести к той или иной категории людей).

- Если исходить из **анализа механизмов манипулятивного воздействия**, то задача обнаружения манипуляций заключается в том, чтобы быть внимательным к реакциям адресата.

Можно указать следующие виды таких индикаторов:

- неоправданно частое появление или подчеркнуто явное проявление «психических автоматизмов» в поведении адресата воздействия;

- регрессия к инфантильным реакциям — плач, агрессия, тоска, чувство одиночества и т. п., особенно, если это точно приурочено к определенным ситуациям или событиям;
- дефицит времени, отпущенного на принятие решения (важно выяснить, кем создается данный эффект);
- состояние суженности сознания, которое может проявиться в ограниченности круга обсуждаемых идей, в «циклических» высказываниях (например, изменяемые формулировки или регулярный возврат к одной теме), постановка только ситуативных целей и пр.
- неожиданное изменение фоновых состояний, т. е. эмоциональная реакция адресата — ухудшение настроения, раздражение, глухая обида и прочие сдвиги в сторону отрицательных эмоций (особенно должны насторожить случаи неоправданных с точки зрения ситуации эмоциональных сдвигов).

Существует несколько **способов нейтрализации манипулятивных уловок**. Чаще всего применяются следующие:

- открытое объявление о недопустимости использования манипуляций (обычно накануне дискуссии, полемики или спора стороны открыто договариваются не прибегать в отношении друг друга к уловкам);
- разоблачение уловки, т. е. раскрытие ее сути (особенно эффективно, если удастся не только назвать используемую уловку «по имени», но и подробно объяснить окружающим ее предназначение и особенности применения в той или иной ситуации);
- повторное напоминание о недопустимости использования уловок;
- «информационный диалог» (если партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то обвиняет, нужно как можно точнее и подробнее выяснить все, что с ним происходит, не вступая в пререкания или объяснения). Если партнер изменяет давление, вызывая вас к сопротивлению, нужно стойко удерживаться на позициях человека, желающего выяснить мнение другого. Умение поставить вопрос, требующий содержательного и развернутого ответа, активизирует и собственные интеллектуальные усилия;
- «конструктивная критика» (при использовании партнером манипулятивных приемов конструктивная критика позволяет вывести беседу на уровень открытой интеллектуальной борьбы; это позволяет защититься от манипуляций и остаться этичным по отношению к собеседнику);
- «цивилизованная конфронтация» (когда безуспешно использованы все методы, следует твердо дать понять партнеру, что общение в таком ключе не представляется вам конструктивным, и, если он настаивает на своем, вы готовы прервать общение).
- «уловка на уловку» (этот способ нейтрализации может быть использован, когда все предыдущие не дали положительного результата).

В табл. 8.1 и 8.2 приведен перечень типичных манипуляций, которые используются в переговорном процессе, и способы противодействия им.

МАНИПУЛЯЦИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ПРАВИЛАХ ПРИЛИЧНОСТИ		
Способ поведения противодействия	Ожидаемая реакция	Способ Патетическая просьба «войти в положение»
Вызвать благосклонность и великодушие	Не брать на себя обязательств	

\* Мастейков Р. Переговоры. Калуга.

Способ поведения Ожидаемая реакция Способ  
 противодействия Создание  
 видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и  
 непонятна Принудить партнера раскрыть больше  
 информации, чем ему нужно Спросить собеседника, что  
 именно непонятно и вызывает сомнения Изображение из  
 себя «делового» партнера, представление обсуждаемых  
 проблем как несущественных, побочных вопросов Желание  
 произвести впечатление умудренного опытом человека,  
 которому не пристало усложнять жизнь другим Твердо  
 указать на то, что есть много препятствий для решения  
 проблемы Поза  
 «благоразумное™» и «серьезности»; авторитетные  
 заявления, основанные на «очевидных» и  
 «конструктивных» идеях Страх показаться глупым,  
 несерьезным и неконструктивным Заявить, что некоторые  
 очень важные аспекты еще не были приняты во  
 внимание Таблица 8.2

**МАНИПУЛЯЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА УНИЖЕНИЕ  
 ОППОНЕНТА\*** Способ поведения Ожидаемая  
 реакция Способ противодействия Указание на возможную  
 критику действий оппонента со стороны его клиентов или  
 общественности Пробуждение чувства опасности и  
 неуверенности Выразить  
 возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких  
 методов Постоянно демонстрируемое упрямство,  
 самоуверенность Заставить оппонента быть просителем,  
 показав ему, что его методы неуспешны Относиться ко  
 второй стороне скептически, прибавить самоуверенности

Способ поведения Ожидаемая реакция Способ  
 противодействия Постоянное подчеркивание того, что  
 аргументы оппонента не выдерживают никакой  
 критики Пробудить чувство бессилия, сформировать  
 установку, что и другие аргументы будут  
 несостоятельны Вежливо сказать, что вторая сторона вас не  
 совсем правильно поняла Риторические  
 вопросы  
 относительно  
 поведения или  
 аргументации  
 оппонента Породить тенденцию оппонента отвечать в  
 ожидаемом ключе, либо вообще не отвечать вследствие  
 чувства бессилия Не отвечать на вопросы, ненавязчиво  
 заметить, что вторая сторона формулирует проблему не  
 совсем корректно Быть «милым и подлым», т. е. быть  
 дружелюбным и вместе с тем постоянно  
 возмущаться Породить неуверенность, дезориентировать и  
 напугать оппонента Ровно относиться как к дружелюбию,  
 так и к возмущению со стороны оппонента Показывать, что  
 зависимость оппонента намного больше, чем это есть на  
 самом деле Завоевать авторитет и заставить оппонента  
 усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен  
 сохранить занятую позицию Продолжать

### 8.3 Приемы, стимулирующие общение и создание доверительных отношений

Приемы, стимулирующие общение, призваны снять «барьеры в общении», т. е. сформировать у собеседников благоприятное впечатление о партнере, доверительное отношение к нему, обеспечить полное взаимопонимание, способствовать конструктивному обсуждению проблемы.

Успеху делового общения в значительной мере способствует, формирование у партнера положительного впечатления о себе. Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны отношений. Разум и эмоции — неразрывные составляющие человека, причем эмоциональное в человеке многократно перевешивает рациональное. Следует помнить очень важную рекомендацию фоносемантики (науки о знаках чувств): самый привлекательный облик человека в общении — приветливый, доброжелательный. В общении каждый из партнеров нуждается в положительных эмоциях, поэтому тот, кто находится в позитивном, жизнерадостном и оптимистичном состоянии, становится действительно желательным собеседником. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение, и наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию того, к кому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Существует категория людей, которые умеют располагать к себе других, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии — это люди, наделенные обаянием. Можно выделить три группы качеств, определяющих уровень личного обаяния:

1. Природные качества: коммуникабельность (способность легко сходить с людьми), эмпатия (способность к сопереживанию), рефлексия (способность влиять на другого человека), красноречие (способность воздействовать словом) — все это составляет основу природных дарований, характеризуемых общим понятием «умение нравиться людям».

2. Характеристики личности, являющиеся следствием образования и воспитания: нравственные ценности, духовное здоровье, владение техникой общения, деловая речь, упреждение и преодоление конфликтных ситуаций.

3. Характеристики личности, связанные с жизненным и профессиональным опытом человека. Это особенно ценно, когда опыт обостряет интуицию.

Нередко в процессе общения обаятельные люди используют приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника. С помощью таких приемов нельзя никого ни в чем убедить и ничего никому доказать, а можно лишь расположить к себе собеседников. Для усиления личного обаяния можно использовать следующие общие рекомендации:

- вести себя естественно;
- быть хорошим, терпеливым и внимательным слушателем;
- демонстрировать интерес к собеседнику (ничего так не льстит, как внимание);
- относиться к партнеру с уважением;
- постараться сформировать установку искреннего реагирования на речь собеседника;
- стараться не доминировать во время общения; дать собеседнику время высказаться;
- стараться понять и поддержать людей, поставить себя на место другого человека;
- стремиться избегать поспешных выводов;
- не стараться демонстрировать свой ум и образованность;
- поддерживать людей в их лучших намерениях, избегать слов «Вы ошибаетесь», «Ваша идея бесперспективна» и т. п.;
- подчеркивать общность с собеседником;
- не держать злобу на других;
- чаще произносить вслух имя (или имя-отчество) партнера (подобное обращение показывает внимание к данной личности);
- выражать искреннее одобрение, замечать все хорошее (от одежды и прически до интересных идей) и говорить только о том, что действительно видите и чувствуете;
- не жаловаться, но и не говорить, что все очень хорошо (для некоторых людей успехи окружающих еще более неприятны, чем постоянные жалобы);
- не соглашаться с чужой самокритикой (лучше сказать «В такой ситуации было трудно что-либо сделать», «Вы и так сделали все возможное» и т. п.);
- уметь признать свои ошибки (это очень верный и выигрышный способ завоевать уважение);
- избегать «поз обороны» (например, сложенные на груди руки, скрещенные ноги и пр.) и привлекать внимание позитивными жестами.

К основным приемам, стимулирующим общение, помогающим продолжать его, даже если позиция партнеров не совпадает, можно отнести:

- «открытость для убедительных аргументов» (при этом в деловом общении в более выигрышном положении будет тот, кто умело на практике реализует принцип «важно не быть честным и открытым, а казаться им»); «условное принятие доводов оппонентов» (использование фраз типа «Допустим, вы правы», «Предположим, что это так», оставляющих вам «пространство для маневра»); «оттягивание возражений» (позволяет не только уйти от противоборства в общении, но и побольше узнать об уязвимых местах системы доводов оппонента, чтобы при необходимости сделать их объектом для критики); «обращение за советом» (это льстит оппоненту и создает у него приятное ощущение, что он оказывает партнеру любезность, а тот, соответственно, должен отплатить ему встречной любезностью);
- «вовлечение оппонента в совместную выработку решения» (для многих людей процесс поиска решения не менее важен, чем сам конечный результат, только при условии участия результат воспринимается как собственное творение); «отступить, чтобы победить» (если хотите убедить собеседника в чем-либо, дайте ему почувствовать, что убедить можно и вас, изобразите легкое сомнение); «настройка на волну оппонента» (умелая подача сигналов типа «Я такой же, как вы» путем копирования жестов, тональности голоса, стиля общения собеседника); «использование метода Сократа» (с самого начала беседы не давать собеседнику повода сказать «нет», издали подходить к теме основного разговора и принуждать партнера отвечать «да»; при этом следует избегать агрессивного принуждения, приносить комплиментарность в общение); «избежание категоричных высказываний» (высказывания типа «всегда», «никогда» провоцируют конфронтацию, порождают сомнения в сказанном; лучше использовать более мягкие варианты «очень часто», «иногда», «в большинстве случаев», «крайне редко» и т.п.); «использование «позитивных» вопросов» (с помощью изменения формулировки, например, используя вариант «Вас ведь не затруднит это сделать?» вместо «Не затруднит ли вас это сделать?», можно отчасти управлять ответом собеседника);
- «использование в общении «Вы-подхода», создающего состояние большего доверия, психологического комфорта, теплоты по сравнению с «Я-подходом» (например, использование фраз типа «Вас не затруднит выполнить это задание?» вместо фразы «Я хочу, чтобы вы выполнили это задание»);
- «использование в общении «Мы-высказываний», порождающих ситуацию сотрудничества, взаимного согласия (например, вместо фразы «Вы действительно заинтересованы в обсуждении этого вопроса?» использовать фразу «Мы с вами, безусловно, заинтересованы в обсуждении этого вопроса»);
- «использование приема «Я-утверждение», с помощью которого передается отношение субъекта к какой-либо ситуации, описание желательного варианта ее развития без обвинений и явных требований (например, вместо фразы «Вы постоянно меня перебиваете» можно использовать вариант «Когда иногда вы меня перебиваете, я сбиваюсь с мысли, и мне бывает очень трудно сосредоточиться на главном и довести мысль до конца»).

Для обеспечения успешного общения следует избегать слов и действий, приводящих к конфликту (конфликтогенов). Основными проявлениями конфликтогенного поведения обычно являются:

- открытое недоверие;
- перебивание собеседника;
- принижение значимости его роли;
- подчеркивание различий между собой и собеседником не в его пользу;
- напоминание о проигрышной для собеседника ситуации;
- устойчивое нежелание признавать свои ошибки и чью-то правоту;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело и преувеличение собственного вклада;
- постоянное навязывание своей точки зрения;
- неискренность в суждениях;
- резкое изменение темпа беседы, ее неожиданное свертывание;
- неумение выслушать и понять точку зрения собеседника;
- проявление превосходства в виде приказания, угрозы, обвинения, насмешки, издевок, безапелляционных высказываний (например, «Я уверен», «Я считаю», «Вне сомнения» и т. п.);
- проявление агрессивности.

### **Контрольные вопросы к главе 8**

- 1.Какие основные группы уловок-манипуляций в общении вы знаете? Особенности манипуляции как метода воздействия на партнера?
- 2.С помощью каких манипулятивных приемов можно заставить оппонента оправдываться?
- 3.С помощью каких манипулятивных приемов можно повысить психологическую значимость приводимых собственных доводов?
- 4.Какие критерии (индикаторы) позволяют правильно определить наличие манипуляций в отношениях между людьми?
- 5.Какие общие правила нейтрализации манипуляций вы знаете?
- 6.Каковы особенности манипуляций, используемых в переговорном процессе, и способов их нейтрализации?
- 7.Какие качества определяют уровень личного обаяния? Почему аргументы обаятельного собеседника обладают большей убедительностью?
- 8.В чем состоит сущность приемов «Я-утверждение», «Мы-высказывание», «Вы-подход»? В каких случаях они используются?
- 9.Какие конфликтогенные действия вы знаете?

### **Практические задания к главе 8**

#### *Задание 8.1*

#### **ТЕСТ «ДИАГНОСТИКА СПОСОБНОСТИ К СОПЕРЕЖИВАНИЮ (ЭМПАТИИ)»\***

Прочитайте приведенные утверждения и, ориентируясь на то, \*к вы ведете себя в подобных ситуациях, выразите свое согласие «+» или несогласие «-».

Меня огорчает, когда я вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.

\* *Фомин Ю.Л.* Психология делового общения. 2-е изд., перераб. и доп. Минск, 2000. С. 57 — 60.



2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.
3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.
4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя жалеют.
5. Когда кто-то рядом, я начинаю нервничать.
6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.
7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.
8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.
9. Я сильно волнуюсь, когда должен сообщить людям неприятное для них известие.
10. На мое настроение сильно влияют окружающие люди.
11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.
12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.
13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.
14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.
15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательными.
16. Когда я вижу плачущего человека, то сам расстраиваюсь.
17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастли- вым.
18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т. п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.
19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то сержусь.
20. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг волнуются.
21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я постараюсь перевести разговор на другие темы.
22. Мне неприятно, когда люди, смотря кино, вздыхают и плачут.
23. Чужой смех меня не заражает.
24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.
25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.
26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраивающихся из-за пустяков.
27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.
28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.
29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.
30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.
31. Я очень переживаю, когда смотрю фильм.
32. Я не могу оставаться равнодушным к любому волнению вокруг.
33. Маленькие дети плачут без причины.

Обработка результатов. Сопоставьте свои ответы с ключом (табл. 1) и подсчитайте количество совпадений.

*Таблица 1*

	Номера утверждений														
Согласен «+»	1	5	7	8	9	10	12	14	16	17	18	19	25	26	27
Не согласен «-»	2	3	4	6	11	13	15	20	21	22	23	24	28	30	32

Полученное общее количество совпадений (сумму баллов) проанализируйте, сравнив свой результат с показателями, представленными в табл. 2.

Таблица 2

## УРОВЕНЬ ЭМПАТИЧЕСКИХ

ПолВысокийСреднийНизкийОчень низкийМужчины33 —  
2625 — 1.71 6 - 8 7 - 0 Женщины3 3 - 3 0 2 9 - 2 3 22 —  
171 6 - 0

Обратите внимание на то, что уровень эмпатических тенденций в среднем выше у представительниц женского пола. Вероятно, это связано с влиянием культурных особенностей, ожиданий и стереотипов, проявляющихся в поощрении большей чуткости, отзывчивости у женщин и большей сдержанности, невозмутимости у мужчин.

### Задание 8.2

#### ТЕСТ «НЕРВНЫЙ ЧЕЛОВЕК»\*

Ответив на эти вопросы («да» или «нет»), вы узнаете, являетесь ли человеком робким, нервным, склонным к беспокойству или же, наоборот, человеком спокойным, уравновешенным, способным справиться с любой ситуацией.

1. Становится ли вам не по себе, если вы находитесь в полной темноте и плюс к тому в одиночестве?
2. Считаете ли вы, что у вас слишком много обязанностей?
3. Беспокоитесь ли вы о том, что думают о вас окружающие?
4. Часто ли вы вздрагиваете, когда звонит телефон?
5. Беспокоитесь ли вы по мелочам?
6. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
7. Беспокоитесь ли вы о деньгах?
8. Сильно ли вы переживаете, если пропускаете свою пересадку, когда едете в транспорте?
9. Мучает ли вас бессонница от того, что вас что-то волнует в часы, когда вы должны спать?
10. Нуждаетесь ли вы когда-нибудь в снотворном?
11. Нужно ли было вам когда-нибудь принимать успокоительные лекарства?
12. Считаете ли вы себя скованным?
13. Дрожит ли у вас голос, когда вы сердитесь или очень волнуетесь?

14. Вы легко смущаетесь?
15. Легко ли вы расслабляетесь?
16. Склонны ли вы в большой степени к беспокойству, чем большинство знакомых вам людей?
17. Признали бы вы, что почти всегда о чем-нибудь беспокоитесь?
18. Легко ли вы расстраиваетесь?
19. Страдаете ли вы когда-нибудь от «приступов паники»?
20. Охватывало ли вас когда-нибудь желание все бросить и убежать?
21. Страдаете ли вы какими-нибудь недугами, например, несварением, сыпью на коже и т. п., которые усиливаются напряжением или стрессом?
22. Часто ли вас раздражает шум?
23. Раздражают ли вас мелкие административные требования?
24. Расстраиваетесь, когда вам не везет?
25. Вы расстраиваетесь когда над вами смеются?
26. Проверяете ли вы по несколько раз, закрыта ли входная дверь, прежде чем лечь ночью спать?
27. Волнуетесь ли вы перед тем, как идти на вечеринку, в гости и т. д.?
28. Если к вам собираются прийти ваши друзья, много ли времени вы тратите, чтобы приготовить все для их приема?
29. Легко ли вы краснеете?
30. Вам не нравится знакомиться с новыми людьми?

#### КЛЮЧ

Во всех вопросах, кроме вопроса № 15, за ответ «да» — 1 балл, за ответ «нет» — 0 баллов. В вопросе № 15, «да» — 0 баллов, за ответ «нет» — 1 балл.

#### РЕЗУЛЬТАТ

**25 — 30 баллов.** Сильная неуравновешенность, возбудимость. **10 — 20 баллов.** Средняя раздражительность. **5 — 10 баллов.** Спокойствие, уравновешенность. **Менее 5 баллов.** «Толстокожесть», эмоциональная ограниченность.

## РАЗДЕЛ III. ПРАВИЛА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

### Глава 9

#### ПРАВИЛА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

##### 9.1. Правила подготовки публичного выступления

Знание правил и обладание навыками риторики, т. е. теории построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах, позволяют смоделировать его ход, спрогнозировать возможную реакцию слушателей, а также наметить способы использования стилистических форм повышения выразительности речи, основных правил культуры дискуссии.

Как уже отмечалось, деловому человеку достаточно часто приходится сталкиваться с необходимостью публичного выступления. Однако многие люди пренебрегают подготовительной стадией, излишне самоуверенно полагаясь на собственный опыт или ссылаясь на чрезмерную занятость другими вопросами.

В связи с этим следует подчеркнуть, что хорошо подготовленное публичное выступление — это, с одной стороны, знак уважения к аудитории, а, с другой — возможность заявить о себе как о хорошем специалисте и интересном человеке.

Подготовка к публичному выступлению включает три основные группы правил, которые можно условно разделить по хронологическому принципу: предварительная отработка навыков риторики; непосредственная подготовка к публичному выступлению; изучение навыков поведения во время выступления.

♦ **Предварительная отработка навыков риторики** может предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать оратору повседневную общую готовность к работе

с аудиторией. Эти приемы могут помочь человеку не только в его деловых отношениях, но и развить навыки хорошего рассказчика в сфере непрофессионального, бытового общения. Попутно хотелось бы отметить, что практически все из приведенных ниже приемов отработки навыков риторики могут успешно применяться при изучении иностранных языков, а также для дополнительной тренировки навыков языковой подготовки.

В качестве искусственных приемов, позволяющих поддерживать общую готовность к работе с аудиторией, могут использоваться следующие:

- *Выступление перед воображаемой группой слушателей с предварительно заданной тематикой и составом аудитории.* Выбираемая для такого тренинга тематика выступления должна быть близка к сфере собственных профессиональных интересов, достаточно часто встречаться в процессе трудовой деятельности, например, на служебных совещаниях, переговорах с деловыми партнерами и т. п. Такое выступление позволяет оттачивать формулировки, логично и убедительно строить те или иные суждения, подготовить универсальный материал для примеров, иллюстрирующих определенные умозаключения и т. п. Искусственное изменение состава аудитории способствует созданию нескольких типовых вариантов тональности выступления, характера примеров, применения терминологии. В реальной обстановке оратору будет легче подстраиваться под конкретные условия, в которых ему придется выступать.
- *Краткое изложение выбранного текста.* По своей направленности данный прием аналогичен предыдущему. Выбранный текст может представлять собой журнальную или газетную статью, отрывок из какой-либо монографии и т. п.

В процессе применения двух вышеприведенных приемов отрабатывается универсальная фразеология, часто используемая в процессе делового общения конкретного специалиста.

Оба рассмотренных приема целесообразно применять с помощью так называемых доверенных лиц, которые воспринимали бы на слух речь другого человека и делали свои замечания по стилю и форме изложения. Общение с доверенным лицом может быть заменено записью и анализом речи на аудио- и видеоносителях.

- *Использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений* (как тренинговых, так и реальных) может рассмат-

риваться как самостоятельный специальный прием отработки навыков риторики. Как правило, воспринимая свое собственное выступление со стороны, оратор замечает встречающиеся ошибки и шероховатости и имеет возможность исправить их в дальнейшем.

• *Отработка определений каких-либо терминов и понятий*, используемых в сфере профессиональной деятельности оратора. Когда человек четко ориентируется в терминологии, ему становится проще строить выступления, делать логические связи и обобщения. Как правило, более позитивно аудиторией воспринимается выступающий, который четко формулирует предмет доклада и сопутствующие ему детали. Кроме того, данный прием позволяет тренировать навыки общих логических заключений, стилистику выступления, навыки точного и краткого построения фраз. Он помогает избавляться в своей речи от слов-паразитов, быстрее и лаконичнее отвечать на вопросы из аудитории.

• *Использование опыта ведущих ораторов*. Специалистам, которым по роду своей деятельности приходится часто выступать, следует обратить внимание на те способы построения доклада, стилистику выступления, особенности применения средств повышения выразительности речи, которые встречаются в практике хороших ораторов.

• Следующая группа правил может быть определена как **непосредственная подготовка к публичному выступлению**. Она является весьма важным этапом отработки правил и навыков риторики. При непосредственной подготовке к выступлению следует в первую очередь уделить внимание его структуре. Ее значение может быть не так велико, если вы сталкиваетесь с необходимостью короткого, оперативного, сугубо информационного выступления продолжительностью менее минуты. Во всех остальных случаях актуальность структурирования выступления возрастает.

В общем случае может быть рекомендована *следующая структура выступления*, которая корректируется и наполняется конкретным содержанием в зависимости от тематики, регламента выступления, подготовленности слушателей и т. п.:

- вступление, стержневая идея доклада;
- краткая история рассматриваемого вопроса;
- тенденции развития проблемы;
- накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения рассматриваемых вопросов;
- предложения по решению проблемы;
- заключение.

Стержневая идея выступления должна формулироваться достаточно кратко, в тезисной форме, акцентируя внимание слушателей на предмете доклада, но не задерживаясь на нем, и подаваться по возможности ярко, в несколько неожиданной форме, чтобы вызвать интерес аудитории.

Три последующие структурные части выступления (краткая история, тенденции развития и опыт решения проблемы) подводят слушателей к существу предложений по решению поставленных задач. Поэтому они в совокупности должны составлять от половины до двух третей продолжительности выступления, не заслоняя собой его основной структурной части.

Основной частью выступления следует считать формулирование предложений по решению проблемы, поднятой докладчиком.

Регламентом на нее должно быть отпущено, соответственно, от одной трети до половины времени доклада.

Заключение целесообразно делать, как правило, в случае достаточно длительного выступления. В заключении рекомендуется повторить стержневую идею, а также кратко, в тезисной форме без соответствующих основной части комментариев и пояснений повторить главные предложения по решению проблемы.

Приведенная общая структура выступления является типовой и, естественно, может меняться в зависимости от позиции выступающего, интересов аудитории, тематики и регламента выступления. Так, например, докладчик может отказаться от какой-либо из промежуточных частей или заключения или заменить их по своему усмотрению.

В процессе подготовки к выступлению необходимо проработать вопрос *о сочетании его отдельных структурных частей с различными стилистическими формами повышения выразительности речи*. (Подробнее о стилистических формах см. раздел 5.3). Так, например, стоит продумать варианты использования различной тональности выступления применительно к краткой истории рассматриваемого вопроса и к тенденциям развития проблемы.

При подготовке к выступлению следует специально обратить внимание на *целесообразные формы использования цифрового материала*. Необходимо помнить, что абсолютные цифровые данные, характеризующие, как правило, объемные показатели, на слух воспринимаются тяжело. Более того, их чрезмерное применение в докладе может снизить интерес аудитории, поэтому абсолютные, объемные показатели следует представлять в виде наглядного табличного материала (если это необходимо по тематике и содержанию выступления), а в речевом варианте использовать относительные цифровые данные в виде коэффициентов, индексов, процентов и т. п.

♦ В ходе подготовки к встрече с аудиторией следует учитывать **правила изучения навыков поведения во время выступления**.

Поведение во время выступления должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления (при необходимости — его оперативной корректировке), использованию продуманных заранее преимуществ устной речи. В то же время манера поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

Опытные ораторы заранее делают на полях тезисов доклада соответствующие пометки, касающиеся отдельных элементов поведения. Например, зная особенность некоторых докладчиков терять чувство времени и превышать заданную продолжительность выступления, можно рекомендовать им делать пометки типа: «Следить за регламентом».

Продуктивному анализу собственного поведения во время выступления может служить его видеозапись. Если нет возможности осуществить ее в ходе реальной встречи с аудиторией, можно воспользоваться записью во время отработки навыков риторики перед воображаемыми слушателями. Перед выступлением можно призвать на помощь «доверенное» лицо, которое после доклада проведет разбор ошибок в поведении оратора.

Еще раз следует сказать, что подготовка к выступлению является важным этапом отработки навыков и правил риторики. Зачастую этот этап игнорируется из-за дефицита времени или излишней самоуверенности в собственных силах. В этой связи хотелось бы

лишний раз напомнить, что нередко о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, которое, в



свою очередь, служит средством самореализации, является возможностью заявить о себе.

## **9.2. Правила подготовки и проведения деловой беседы**

**Деловая беседа — процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности.** Правила подготовки и проведения деловой беседы представляют собой основные действия, предпринимаемые в определенной последовательности и взаимосвязи, направленные на достижение цели беседы и создание положительного образа участников.

Напомним, что под вербальной связью понимается словесное осмысленное общение, в процессе которого используется, главным образом, вербальный осмысленный материал (слова, фразы, тексты), а также отдельные элементы невербального осмысленного материала (рисунки, фотографии и т. п.). Под невербальной связью понимается взаимодействие людей в процессе общения через жестовую, несловесную информацию.

Навыки ведения беседы возможно отрабатывать в любой приемлемой для этого обстановке. В качестве тренировочного «полигона» можно использовать бытовую беседу с родственниками, друзьями, знакомыми, поскольку с определенным допущением и корректировкой, исключающей производственный уклон, правила ведения деловой беседы применимы и в повседневной обстановке. Естественно, любую встречу с коллегами в производственной обстановке можно использовать для тренинга проведения деловой беседы.

Существуют различные точки зрения на соотношение понятий «деловая беседа» и «переговоры». В принципе допустимо ставить между ними знак равенства. Представляется целесообразным разделить эти два понятия, но с естественной оговоркой, что между ними существует тесная взаимосвязь. Она заключается в использовании при подготовке и проведении переговоров с деловыми партнерами практически всех рекомендаций, касающихся деловой беседы. Тем не менее переговоры представляют собой более сложный и ответственный процесс. Они связаны, как правило, со взаимоотношениями с внешним окружением и завершаются

(опять-таки, как правило) заключением принципиальных соглашений, подтверждаемых организационно-правовыми документами. Переговоры с деловыми партнерами связаны с более обширным сводом правил подготовки, проведения, анализа результатов по сравнению с деловой беседой. Хотя еще раз следует подчеркнуть условность данного деления.

Чаше всего участники деловых бесед допускают следующие ошибки:

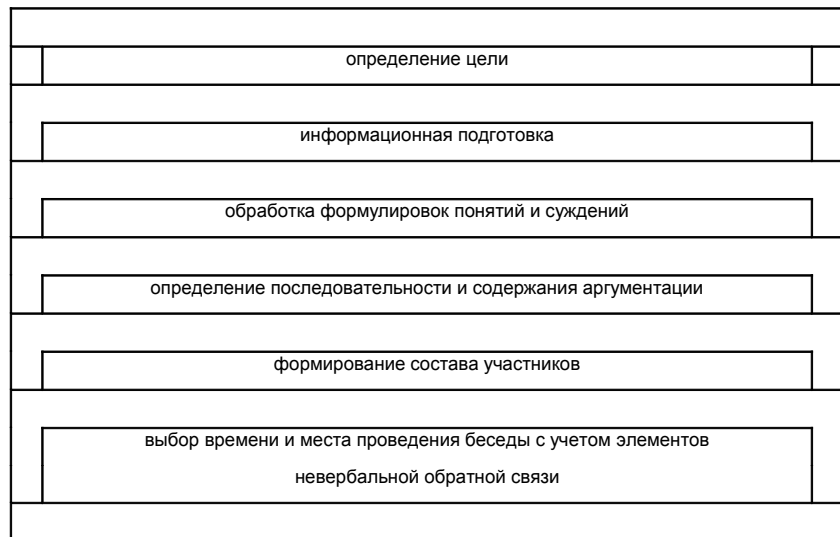
- пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;
- невнимательное отношение к отдельным, незначительным с субъективной точки зрения некоторым участникам, правилам ведения или подготовки беседы. Так, например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что несоответствующая ситуации обстановка и даже взаиморасположение участников сведут на нет успешность деловой беседы.

Естественно, навыки ведения деловой беседы не приходят в результате механического заучивания правил. Овладение искусством ее проведения происходит путем неоднократного тренинга как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке. Процесс деловой беседы можно представить схематично в виде основных действий, которые необходимо предпринимать в определенной последовательности и взаимосвязи (см. рис. 9.1)

Последовательность указанных на рис. 9.1 действий охватывает два взаимосвязанных процесса — подготовку к беседе и ее проведение. Процесс подготовки к беседе характерен тем, что он предусматривает возможность моделирования хода беседы. Отличительной чертой построения ее модели является то, что при отработке формулировок понятий и суждений, определении последовательности и содержания аргументации и формировании состава участников беседы может проводиться анализ возможной ответной реакции собеседника. Невыполнение подобного анализа способно в ряде случаев поставить одного из участников беседы в тупик, если реакция другого отличается от предусмотренной или интуитивно желаемой.

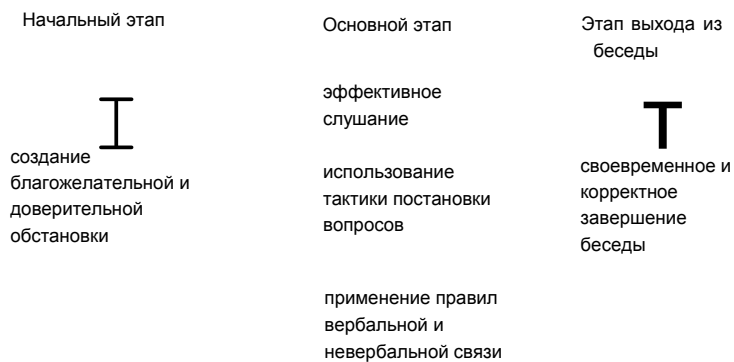
Причем следует спрогнозировать максимально возможное число встречных реакций собеседника на те или иные высказывания.

## Подготовка к беседе



## Моделирование хода беседы

## Проведение беседы



**Рис. 9.1.** Схематичное изображение процесса подготовки и проведения деловой беседы

Успех деловой беседы во многом зависит от того, насколько точно вы сумеете предугадать позицию и интересы другой стороны.

В данном случае под позицией понимается устойчивая система отношений человека к определенным сторонам действительности, проявляющаяся в соответствующем поведении. Кроме того, в организационных межгрупповых и внутригрупповых взаимоотношениях под позицией понимается обобщенная характеристика положения индивида в статусно-ролевой внутригрупповой структуре. Отсюда следует, что оба значения понятия «позиция» взаимообусловлены.

Такое понятие, как «интересы» представляет собой форму проявления потребности, движущие мотивы, заставляющие человека принять какое-либо решение или осуществить какое-либо действие.

При определении цели беседы формируется общая ее тактика, устанавливается степень жесткости собственной позиции, вероятности компромиссных решений, допустимости углубленных оценок и т. п. Перечисленные параметры беседы будут зависеть от того, является ли целью беседы: 1) установление истины, принятие решения на основе логики умозаключений; 2) склонение другой стороны к собственной точке зрения; 3) достижение результата любой ценой, даже путем манипулирования понятиями и мнением сторон; 4) информирование собеседника о происходящих событиях; 5) принятие компромиссного варианта решения, устраивающего какую-либо из заинтересованных сторон.

Информационная подготовка обеспечивает четкое, бесперебойное прохождение беседы, позволяет участникам не упускать общего ее стержня, а также создает дополнительные элементы в обосновании суждений и в содержании аргументации по поводу собственной позиции. Она также предполагает заблаговременный поиск и систематизацию необходимых документов, исходных данных, соответствующих предмету беседы, подбор необходимых компьютерных файлов информации. Причем информационная подготовка должна предусматривать достаточно широкий спектр документации, вероятность использования которой в процессе беседы высока.

Следует заранее отработать формулировки тех понятий и основных суждений, которые затрагивают предмет разговора. Принципиальные суждения по ходу беседы не должны вызывать у вас затруднений и неуверенности, что может заставить собеседника усомниться в вашей компетентности и подготовленности.

В общем случае последовательность аргументации может предусматривать, как достаточно рациональный вариант поступательное движение от суждений с малой силой убедительности к умозаключениям, являющимся бесспорным подтверждением вашей точки зрения. Другими словами, движение должно идти от менее значимых к более значимым аргументам.

Формирование состава участников беседы имеет существенное значение для ее хода как в позитивном, так и в негативном плане. Привлечение к участию в беседе дополнительных лиц может вызвать неоднозначную реакцию у противоположной стороны. Этика деловой беседы предполагает участие в ней тех лиц, состав которых был оговорен заранее. Кроме того, следует иметь в виду, что участие лиц, не предусмотренных заранее, может внести в беседу нежелательные элементы, отклонение от намеченного хода.

Время и место проведения беседы должны быть удобны обеим сторонам. Условия времени и места следует подбирать таким образом,

чтобы они не отвлекали участников на какие-либо внешние факторы, мешающие нормальному ходу беседы.

Весь процесс подготовки к беседе позволяет построить модель хода беседы. Как показано на рис. 9.1, проведение беседы складывается из трех этапов — начального, основного этапа и этапа выхода из беседы. Особенности человеческой психики таковы, что серьезные, деловые вопросы решаются легче после создания атмосферы благожелательности и доверительности, к чему должны быть приложены соответствующие усилия хотя бы одного из участников в начале беседы. Такая атмосфера создается посредством не относящихся к предмету деловой встречи фраз, обмен которыми настраивает человека на «волну» собеседника, позволяет несколько расслабиться в преддверии обсуждения серьезных проблем. Естественно, начальный этап беседы не должен быть слишком растянут по времени.

Этап выхода из беседы, так же как и начальный этап, не должен быть очень длительным. Он должен способствовать сохранению делового настроя участников и указывать в корректной форме на то, что все возможные результаты беседы достигнуты и лимит ее времени исчерпан.

### **9.3. Правила проведения собеседования**

**Собеседования являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров.**

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают эффективность собеседований как метода отбора. Безусловно, собеседование следует сконцентрировать на вопросах, имеющих непосредственное отношение к данной работе.

Если интервьюер хорошо знает работу, по которой ведется собеседование, и знает, какие люди могут преуспеть в ней, он будет более объективен, и отобранные им специалисты будут соответствовать всем требованиям.

Основной целью отборочного собеседования является получение ответов на вопросы: сможет ли кандидат выполнять данную работу? Заинтересован ли в ней? И подходит ли для нее? При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

Чтобы получить ответы на эти вопросы, необходимо в план проведения отборочного собеседования включить перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой. Эти критерии должны давать количественную оценку качеств претендентов (или, по крайней мере, позволять сравнивать их друг с другом).

План должен базироваться на требованиях к персоналу и может помочь получить ответы на интересующие вас вопросы. Некоторые вопросы относятся к фактическим данным и их легко проверить: например, внешний вид, предыдущая работа, квалификация. Но о других, например, об интеллекте человека, приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор, поведение во время собеседования, интересы и т. д.

Выяснив сможет ли претендент выполнять данную работу, следует узнать, будет ли он ее выполнять и наилучшим образом соответствовать предъявляемым к ней требованиям. Для этого необходимо получить сведения о том, что представляет собой претендент, где учился и чем он занимается в свободное время. Поэтому тщательный опрос кандидатов во время интервью о том, как они, скажем, проводят свободное время, поможет получить нужное представление о них. Следует выяснить, какие виды деятельности интересуют или волнуют претендента, с

какими типами людей он может ладить и являются ли сотрудники вашей организации именно такими людьми.

Если собеседование проводят несколько специалистов, следует распределить роли между ними, потому что каждому должна быть определена конкретная «сфера деятельности» и каждый из них должен воздерживаться от соблазна вставлять в ходе собеседования свои замечания и комментарии.

Ваша цель — получить информацию, «разговорить» претендента. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% — вы. Это требует умения формулировать вопросы. Поэтому первым необходимым умением является умение **задавать вопросы**.

Второе, что вы должны уметь, — это **контролировать ход собеседования**, т. е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите.

Третье важное умение — **«умение слушать»** (слушать — значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).

Четвертое умение — умение **составлять суждение** или принимать решение.

Чтобы интервьюируемый сказал больше о том, о чем вы его спрашиваете, то, задавая вопрос или заканчивая свою реплику, смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь; не прерывайте говорящего; не делайте длинных пауз; занимайте активную позицию, рассказывая о себе или высказывая свое мнение; высказывайте свое одобрение поощрительными возгласами или выражайте несогласие. Чтобы остановить интервьюируемого, необходимо: смотреть в сторону, наклониться вперед и положить руки перед собой.

Время от времени нужно менять тему разговора. Сделать это следует незаметно и естественно. Но прежде чем сменить тему разговора, убедитесь, что все сказанное не оставило у вас сомнений и не создало неверных впечатлений.

Умение слушать — это умение не только слышать, но и видеть, воспринимать и анализировать информацию. Следует помнить, что собеседование — это восприятие вашими органами зрения и слуха нужных сведений о кандидате.

Приведем несколько наиболее серьезных ошибок при проведении отборочного собеседования:

- интервьюеры формируют стереотипное представление о кандидате, которое они пытаются применить к интервьюируемым, забыв про их действительные достоинства;
- зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования;
- на интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;
- резюме претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения;
- интервьюеры ищут подтверждения своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.

Ваши эмоции также могут исказить формирование реального образа претендента. В ходе интервью вы можете почувствовать симпатию к нему, или, наоборот, неприязнь после каких-то ответов.

Интервьюер должен в достаточной степени владеть искусством общения, в частности умением активно слушать и владеть спецификой невербального общения. Активное слушание помогает понять истинную суть и взгляды говорящего, а также действительный смысл произносимых им слов. Наблюдение за невербальными сигналами претендента поможет понять действительный смысл произносимых им слов, но следует учитывать и свои собственные невербальные сигналы и впечатления, которые вы производите на интервьюируемых.

Собранная вами информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений и быстро улетучивающихся из памяти деталей. Поэтому еще до собеседования с другим претендентом незамедлительно обработайте результаты интервью. На этом этапе сделанные вами во время собеседования заметки наиболее актуальны. Заметки должны быть краткими, ненавязчивыми, фиксируя ключевые моменты.

Принятие окончательного решения — трудное дело. Практика показывает, что необоснованность решения может базироваться на различных моментах, включая внешние данные претендента, принадлежность к определенной социальной группе, полу и т. п. На этапе принятия окончательного решения вы должны попытаться ответить на три вопроса.

Критерии для принятия решения по ответам на первый вопрос (сможет ли кандидат выполнять данную работу?) сформулированы в виде требований, предъявляемых самой работой.

Следующий вопрос (заинтересован ли претендент в данной работе?) несколько труднее, но здесь используются следующие критерии: мотивация к выполнению работы, стимулы, усердие, энтузиазм.

Если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы (они могут и будут ее выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является ответ на третий вопрос: подходит ли претендент для работы? На практике формирование мнения и принятие решения о назначении на должность часто связывают именно с третьим вопросом, ставя его перед первым и вторым. В данном случае могут быть критерии: внешний вид, одежда, личностные качества, поведение, манеры, происхождение. Данный перечень может быть легко продолжен.

Но не следует забывать, что вы ведете отбор прежде всего специалиста, предъявляя ему определенные требования, вытекающие из первых двух вопросов. И только когда перед вами два или несколько претендентов, одинаково отвечающих критериям этих двух вопросов, в процесс принятия решения включаются ответы на третий вопрос.

После того как вы убедитесь, что собрали всю требуемую информацию, предоставьте претенденту следующие возможности:

- предложить собеседнику сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить более подробно, о чем было сказано недостаточно (например, о каком-либо факте, который свидетельствовал бы в пользу претендента). Из-за волнения и скромности в рассказе о себе могли быть пропущены какие-то важные сведения;
- необходимо предложить претенденту задать вам вопросы о любых деталях, касающихся предлагаемой работы и условий.

Только после этого вы можете приступить к процедуре завершения собеседования. Подытожьте, по каким вопросам достигнуто соглашение или взаимопонимание. Четко укажите, на что может рассчитывать претендент и когда это произойдет. Например, вы должны сказать претенденту, когда может быть принято решение и когда вы оповестите его об этом.

#### **9.4. Правила подготовки и проведения служебных совещаний**

Служебные совещания — один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

В мировой практике управления персоналом открытость информационной системы организации и причастность сотрудников к решению ее проблем становятся одними из наиболее важных факторов мотивации трудовой деятельности. Проведение служебных совещаний может рассматриваться как один из способов управления мотивацией. Поэтому пренебрежение совещаниями является характерной ошибкой руководителя.

Однако в вопросе организации служебных совещаний следует остерегаться другой крайности — их чрезмерного количества и длительности. Как известно, любую хорошую идею можно дискредитировать формальным отношением к ее реализации.

Действенность совещания должна восприниматься в качестве этической нормы работы в коллективе, существенным актом внимания и уважительного отношения к сотрудникам со стороны организаторов совещания, которые, в свою очередь, должны:

- четко определить целевую направленность и предмет совещания;
- выбрать его оптимальный регламент (причем в данном случае понятие «регламент» можно трактовать достаточно широко, включая тематику, время, состав участников совещания и ответственных за его проведение);
- не сводить совещание к решению частных вопросов, которые можно решить «в рабочем порядке». При этом следует помнить, что служебное совещание — это, как правило, работа коллективного разума. Поэтому на него следует выносить вопросы, требующие совместных интеллектуальных усилий всех участников рассмотрения той или иной проблемы.

При подготовке совещания нужно прежде всего определить степень его необходимости и постараться сократить по возможности его длительность. Для этого можно рекомендовать выполнить несколько этапов подготовительных работ, которые укажут на степень предварительной проработанности выносимых на обсуждение проблем. Эти этапы включают:

- подготовку нескольких вариантов проектов решений по вопросам, предполагаемым к рассмотрению на совещании;
- рассылку проектов решений заинтересованным и компетентным в предлагаемых вопросах подразделениям и специалистам с просьбой дать свое заключение к установленному сроку. Это заключение должно включать или принятие одного из проектов решения, или предложения по корректировке одного из приемлемых его вариантов, или собственную трактовку нового решения;
- обработку полученных от подразделений или отдельных специалистов заключений по проектам решений и проработку вопроса о необходимости проведения совещания.

Совещание при таком подходе следует признать целесообразным, если мнение большинства заинтересованных и компетентных сторон не сводится к одному из предложенных вариантов решения проблемы.

В любом случае важным общим правилом этики деловых отношений является недопустимость проведения неподготовленного совещания — результатом его будет потеря времени и доверия к организатору. Кроме того, участники подобного совещания почувствуют ущемленность собственного достоинства и личностного статуса.

При установлении цели совещания следует избегать расплывчатых, неконкретных формулировок. Это вызывает снижение интереса к предлагаемой проблеме и подсознательно ведет к ощущению необязательности ее предметного решения. Формулировка цели должна отражать черты предполагаемого результата обсуждения вопросов.



По своей общей целевой направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными и проблемными.

*Инструктивное совещание* направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и совместное уточнение возникающих по поводу этой информации задач, например, определение сроков и рамочных условий разработки программы каких-либо мероприятий.

*Оперативное совещание* посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса. Кроме того, оно может быть направлено на выработку общей тактики действий различных звеньев организационной структуры в связи с текущими производственными задачами.

*Проблемное совещание* является наиболее сложным его видом. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации. Проблемное совещание посвящено, как правило, формированию общей программы, имеющей элементы стратегии и длительные сроки реализации.

Залогом успешного совещания является разработка подробной повестки дня и регламента. Правил организации управления и этики служебных отношений должна стать обязательная предварительная рассылка участникам совещания повестки дня с указанием круга намечаемых к обсуждению проблем, ответственных за их подготовку и примерного регламента. Кроме того, нормой этики деловых отношений следует считать предварительную рассылку краткой письменной информации по существу рассматриваемых на совещании вопросов.

Недопустимо, если подобной рассылкой будет заниматься человек, некомпетентный в выносимых на совещание проблемах, — это заведомо снижает ощущение его актуальности.

Эффективность служебного совещания во многом определяется оптимальным подбором его участников. Главной задачей в этой связи является обеспечение участия тех специалистов, которые заинтересованы и компетентны в рассматриваемых на совещании вопросах. Отчасти решение этой задачи зависит от того, насколько будущие участники готовы к обсуждению проблем повестки дня. Такая готовность закладывается через предварительную рассылку достаточно подробной информации о готовящемся совещании.

Его организаторы требуют, как правило, участия первых лиц подразделений организационной структуры. Однако более компетентным в решении конкретных задач может оказаться кто-либо из неруководящих сотрудников. Поэтому целесообразно предоставить право руководителю определять, кто будет представлять его подразделение на совещании.

Достаточно распространенной является ситуация, когда большинство участников совещания обсуждает какой-либо «свой» вопрос, а остальные пункты повестки дня находятся вне пределов их компетенции. Рабочее время сотрудников организации используется неэффективно, если они вынуждены присутствовать при рассмотрении всех вопросов совещания. Кроме того, присутствие «лишних» людей поневоле снижает действенность обсуждения проблем.

При разнородной повестке дня, когда затрагиваются вопросы различных звеньев структуры организаций, рекомендуется применять принцип переменного состава участников совещания. При этом возрастает важность установления и четкого соблюдения регламента.

Достаточно часто встречается ситуация, при которой отдельные сотрудники приглашаются на совещание, но их реальное участие

зависит от хода обсуждения того или иного вопроса. При этом заранее неизвестно, в какой мере приглашенные «на всякий случай» сотрудники будут задействованы в процессе совещания. Такой подход демонстрирует неуважение к сотруднику, пренебрежительное отношение к его занятости. Оптимизации состава участников совещания служит использование принципа «телефонного расстояния» до сотрудника, участие которого диктуется ходом самого совещания и необходимостью получения дополнительной информации от этого сотрудника.

Время проведения служебного совещания должно планироваться заранее и, по возможности, не нарушать общего ритма работы организации. При разработке регламента совещания следует помнить об организационно-психологических нормах его продолжительности. Установлено, что инструктивную информацию человек способен нормально воспринимать в течение 20 — 30 минут, продолжительность проблемного совещания не должна превышать полутора часов. По истечении указанного времени у большинства людей заметно снижается умственная активность, способность восприятия и анализа поступающей информации.

Активному и действенному ходу совещания способствует выполнение определенных требований, предъявляемых к оснащенности помещения для его проведения. Естественно, оно должно быть вместительным с хорошей вентиляцией. Кроме того, при оснащении специального помещения мебелью следует руководствоваться тем принципом, чтобы взаимное расположение участников во время совещания не подчеркивало различий в их служебно-иерархическом статусе. В данном случае понятие «круглый стол» имеет прямой и переносный смысл как средство, обеспечивающее непринужденность взаимных контактов между людьми и их оптимальное пространственное расположение.

Исходя из требований по нормальной продолжительности совещаний, оно должно иметь перерывы, необходимые для поддержания высокой активности участников.

Эффективный ход совещания во многом определяется порядком выступлений: от низшей должности участника к высшей, чтобы мнение предыдущего оратора не довлело над последующими выступлениями.

Залогом активности на совещании является правило, согласно которому должны высказаться все его участники. Это способствует повышенному вниманию к ходу обсуждения проблем.

Важное значение имеет четкое выполнение своей роли ведущим совещание. Его роль должна предусматривать недопущение отклонения от цели совещания, обсуждения неподготовленных вопросов. Ведущий должен обеспечивать соблюдение этических норм поведения участников, оказывать влияние на корректность и деловую направленность выступлений.

## **9.5. Правила проведения переговоров с деловыми партнерами**

**Переговоры представляют собой обмен мнениями для достижения какой-либо цели.** В деловой жизни мы часто вступаем в переговоры: при поступлении на работу, обсуждении с деловыми партнерами условий хозяйственного договора, купли-продажи товара, при заключении договора аренды помещений и т. п. Переговоры

деловых партнеров происходят в равных условиях, переговоры же подчиненного с руководством или директора организации с представителями налоговой инспекции — в неравных.

Переговоры состоят из трех основных стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия (табл. 9.1), которые в свою очередь состоят из нескольких этапов.

Раскроем сущность каждого из этапов переговоров.

**Стадия подготовки переговоров** предусматривает осуществление следующих этапов.

- ♦ Выбор средств ведения переговоров.

Таблица

## ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДИЙ И ЭТАПОВ

Стадии переговоров	Этапы переговоров
1. Подготовка переговоров	1.1. Выбор средств ведения переговоров
	1.2. Установление контакта между сторонами
	1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации
	1.4. Разработка плана переговоров
	1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия
2. Процесс переговоров	2.1. Начало переговорного процесса
	2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня
	2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон
	2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности
3. Достижение согласия	3.1. Выявление вариантов для соглашения
	3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений
	3.3. Достижение формального согласия

На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, необходимые для их осуществления; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается подход для обеих сторон.

- ♦ Установление контакта между сторонами:

- устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;
- высказывается желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;
- устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, развивается переговорное взаимодействие;
- договариваются об обязательности процедуры переговоров;
- договариваются о включении во взаимодействие всех заинтересованных сторон.

- ♦ Сбор и анализ необходимой для переговоров информации:

- выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;
- проверяется точность данных;
- минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;
- выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

♦ Разработка плана сторон переговоров:

- определяются стратегия и тактика, способные привести стороны к соглашению;
- выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, подлежащих обсуждению.

♦ Формирование атмосферы взаимного доверия:

- ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;
- подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов;
- формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов;
- создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.

Стадия процесса переговоров включает следующие этапы.

♦ Начало переговорного процесса:

- представляются участники переговоров с обеих сторон;
- стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;
- выстраивается генеральная линия поведения;
- выясняются взаимные ожидания от переговоров;
- формируются позиции сторон.

♦ Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня:

- определяется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;
- выявляются и формулируются спорные вопросы, подлежащие обсуждению;
- стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;
- обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения достаточно высокая;
- используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

♦ Раскрытие глубинных интересов сторон:

- осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;
- участники переговоров стараются принять чужие интересы как свои собственные.

♦ Разработка вариантов предложений для договоренности:

- участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся либо сформулировать новый вариант;
- делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы;

- разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения;
- формулируются принципы соглашения;
- последовательно решаются спорные вопросы, наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ;
- варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

Стадия достижения согласия включает следующие этапы.

- ♦ Выявление вариантов для соглашения:
  - подробно рассматриваются интересы обеих сторон;
  - устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решений проблемы;
  - оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.
- ♦ Окончательное обсуждение вариантов решений:
  - выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами происходит движение сторон навстречу друг другу;
  - создается более совершенный вариант на основе выбранного;
  - формулируется окончательное решение;
  - стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.
- ♦ Достижение формального согласия:
  - достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);
  - обговариваются условия выполнения договора (контракта);
  - разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий выполнению договора (контракта);
  - предусматривается процедура контроля его выполнения;
  - договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

При ведении переговоров важно владеть техникой переговоров. В табл. 9.2 приведена характеристика подходов ведения переговоров.

Приведем некоторые правила техники ведения переговоров.

1. Следует избегать высказываний, унижающих партнера, придерживаясь правил этикета. В крайнем случае — лучше прервать переговоры (но не делать негативных оценок).
2. Не игнорируйте мнение собеседника. Диалог эффективен только при умении слушать. Значительно снижают результат высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником, то, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают.

## ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЛНОМОЩИЯ

Мягкий подход Жесткий подход Принципиальный подход (с учетом интересов сторон) 123 Участники — друзья Участники — противники Участники вместе решают проблему Цель — соглашение Цель — победа Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно Делать уступки для культивирования отношений Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений Отделять людей от проблемы Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблем Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблем Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы Доверять другим Не доверять другим Продолжать переговоры независимо от степени доверия Легко менять свою позицию Твердо придерживаться своей позиции Концентрироваться на интересах, а не на позициях Делать предложения Угрожать Анализировать интересы Раскрывать свои «карты» Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли Избегать возникновения подспудной линии

123 Допускать односторонние потери ради достижения соглашения  
Требовать дивидендов в качестве платы за соглашение  
Обдумывать взаимовыгодные варианты  
Искать единственный вариант: тот, на который участники пойдут  
Искать единственный вариант, тот, который нужен вам  
Разрабатывать многоплановые варианты выбора: решать позже  
Настаивать на соглашении  
Настаивать на своей позиции  
Настаивать на применении объективных критериев  
Пытаться избежать состязания воли  
Пытаться выиграть состязания воли  
Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли  
Поддаваться давлению  
Применять давление  
Настаивать на своей позиции  
Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

1. Не допускайте назойливых выпрашиваний. Если собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, не объясняя свои цели, установите с ним цели и задачи переговоров или объявите перерыв для консультации с руководством.
2. Не следует делать замечания в ходе беседы. В ходе разговора собеседник часто пытается направить ход переговоров в нужное ему русло.
3. В ходе переговоров допускаются уточнения. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас.
4. Не допускайте перефразирования, так как перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея.
5. Следует развивать мысль партнера только в заданных рамках. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал. Можно вывести следствие из слов партнера, уточнить то, что он имел в виду.
6. Не допускайте влияния своего эмоционального состояния на ход переговоров, ибо ваше состояние в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования.
7. По этой же причине не допускайте описания эмоционального состояния партнера.
8. Правильно выбирайте момент подведения промежуточных итогов. Это уместно после особенно длительной реплики партнера.

Иногда переговоры ведутся нечестно. Для этого используются обман и тактика позиционного нажима.

**Обман** — наиболее распространенный трюк — заведомо ложные утверждения по поводу достоинств предмета договора. Если у вас появились сомнения, проверяйте факты, но позаботьтесь, чтобы это не воспринималось как выпад против личности партнера. В этом состоит

\* Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения. М., 1992.

важный принцип переговоров по существу дела — ведение переговоров за рамками доверия-недоверия. Действительно, ведь только в обмен на заявление, что кто-то располагает деньгами, товар никто не отдает, не оказывает услуг.

Целесообразно обсудить случаи возможного невыполнения договора и предусмотреть их последствия. Например, у вас нет уверенности, что вторая сторона выполнит свои обещания в намеченный срок, тогда вы можете обсудить возможность 50%-ного сокращения стоимости заказанного товара или услуги.

**Тактика позиционного нажима** чаще всего выражается в отказе от переговоров или угрозе их прекратить. Выходом из ситуации может явиться предложение обсудить причины такого поведения партнера. Если это уловка, целью которой является принуждение вас к серьезным уступкам, а не действительное расхождение интересов, то конструктивным выходом может стать ваша принципиальная позиция, демонстрирующая несогласие вести переговоры на каких-либо предварительных условиях. Тем более, что как правило переговоры на таких условиях ставят вас в заведомо невыгодное положение.

Применяемая иногда опытными переговорщиками тактика усиления требований заключается в том, что, когда обсуждение закончено и все вопросы решены, партнер вновь к ним возвращается, увеличивая требования. Если это происходит неоднократно, и вы чувствуете завуалированные тактические приемы, имеет смысл указать партнеру, что вы понимаете ситуацию и можете прервать переговоры.

В заключение приведем правила, которые помогают убедить партнера по переговорам.

1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — самый сильный (козырная карта).
2. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит.
3. Не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».
4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
5. Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.
6. Не принижайте статус партнера.
7. К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением.
8. Желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером.
9. Будьте хорошим слушателем.
10. Проявите эмпатию — способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.
11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера.
12. Избегайте слов, действия и бездействия, способных привести к конфликту.
13. Следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера (табл. 9.3).
14. Покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.



## ЗНАЧЕНИЕ НЕКОТОРЫХ

п/п	Жесты, позы	Состояние	№
1	Раскрытые руки ладонями вверх	Искренность, откровенность	2
2	Расстегнут пиджак (или снимается)	Откровенность, дружеское расположение	3
3	Руки спрятаны (за спину, в карманы)	Чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации	4
4	Руки скрещены на груди	Защита, оборона	5
5	Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы)	Защита, оборона	6
6	Кисти рук расслаблены	Спокойствие	7
7	Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	Заинтересованность	8
8	Голова слегка наклонена набок	Внимательное слушание	9
9	Опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	Критическая оценка	10
10	Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	Принимается решение	11
11	Ладонь захватывает подбородок	Принимается решение	

\* Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. 2-е изд., доп. Минск, 1997. С. 26—28.

## Продолжение

12312 Медленно снимает очки, тщательно протирает  
стекла Желание выиграть время, подготовка к решительному  
сопротивлению 13 Расхаживает Принимает трудное  
решение 14 Пощипывание переносицы Напряженное  
размышление 15 Прикрывает рот рукой во время своего  
высказывания Обманывает 16 Прикрывает рот рукой во время  
слушания Сомневается, не верит говорящему 17 Старается на  
вас не смотреть Скрытность, утаивание своей  
позиции 18 Взгляд в сторону от вас Подозрение,  
сомнение 19 Говорящий слегка коснулся носа или века  
(обычно указательным пальцем) Обманывает 20 Слушающий  
слегка коснулся носа, века или уха Не верит  
говорящему 21 При рукопожатии руку держит  
сверху Превосходство, уверенность 22 При рукопожатии руку  
держит снизу Подчинение 23 Хозяин кабинета начинает  
собирать бумаги на столе Разговор окончен 24 Ноги или тело  
обращены к выходу Желание уйти 25 Рука находится в  
кармане, большой палец снаружи Превосходство,  
уверенность 26 Говорящий жестикулирует сжатым  
кулаком Демонстрация власти, угроза 27 Пиджак застегнут на  
все пуговицы Официальность, подчеркивание дистанции

## Окончание

12328 Сидит верхом на стуле Агрессивное  
состояние 29 Зрачки расширены Заинтересованность или  
возбуждение 30 Зрачки сузились Скрытность, утаивание  
своей позиции

## 9.6. Правила конструктивной критики

**Конструктивная критика — указывающие на недостатки в действиях кого-либо высказывания, основанные на соблюдении этических норм.**

в процессе профессиональной деятельности многие сотрудники сталкиваются с необходимостью, а в ряде случаев и с желанием

высказать критические замечания в адрес своих сослуживцев, участников деловой беседы, партнеров по переговорам и т. д. Роль руководителя какого-либо подразделения неизбежно связана с задачей критической оценки деятельности, поступков, поведения своих подчиненных. В необходимости критического разбора работы сотрудников состоит одна из специфических функций руководителя любого ранга. Если он в силу каких-либо причин отказывается от ее выполнения, то это может стать прямым путем к снижению исполнительности и дисциплины во вверенном ему подразделении. Вряд ли существует какой-либо коллектив, деятельность которого настолько безупречна, что не нуждается в критических замечаниях со стороны руководителя.

С другой стороны, человеческая психика устроена таким образом, что практически любая критика в наш адрес воспринимается достаточно болезненно. Выполнение руководителем функций критического разбора деятельности и поведения сотрудников является зачастую источником обид, взаимных упреков, обострения отношений. Иногда одним из критериев отнесения руководителя к разряду так называемых «трудных» может быть именно выполнение критической оценки.

Многие специалисты, даже не находясь формально в ранге руководителя, должны выполнять ряд организационных, контрольных функций, связанных с необходимостью критического разбора выполняемых другими сотрудниками задач. Кроме того, в процессе совместной работы, совещаний, переговоров у одной стороны возникают претензии к другой стороне, к внешнему окружению. Причем критика может быть вызвана как объективной, так и субъективной необходимостью. Объективная необходимость определяется отклонениями от формальных, организационно регламентированных процессов профессиональной деятельности, несоблюдением со стороны исполнителя каких-либо инструктивных предписаний. Если подобная взаимосвязь действий и регламентов не просматривается, то в этом случае можно говорить о субъективной необходимости критики. Другими словами, она определяется личностным восприятием руководителя (или другого критикующего лица) той или иной производственной ситуации. Субъективная критика может быть вызвана несоблюдением кем-либо этических норм и правил поведения.

Зачастую критика становится самоцелью, при этом человек не задумывается над ее результатами и позитивным влиянием на сложившуюся ситуацию. В данном случае критика служит средством снятия нервного напряжения, причем критикующей стороной не учитывается, каким образом это сказывается на критикуемом.

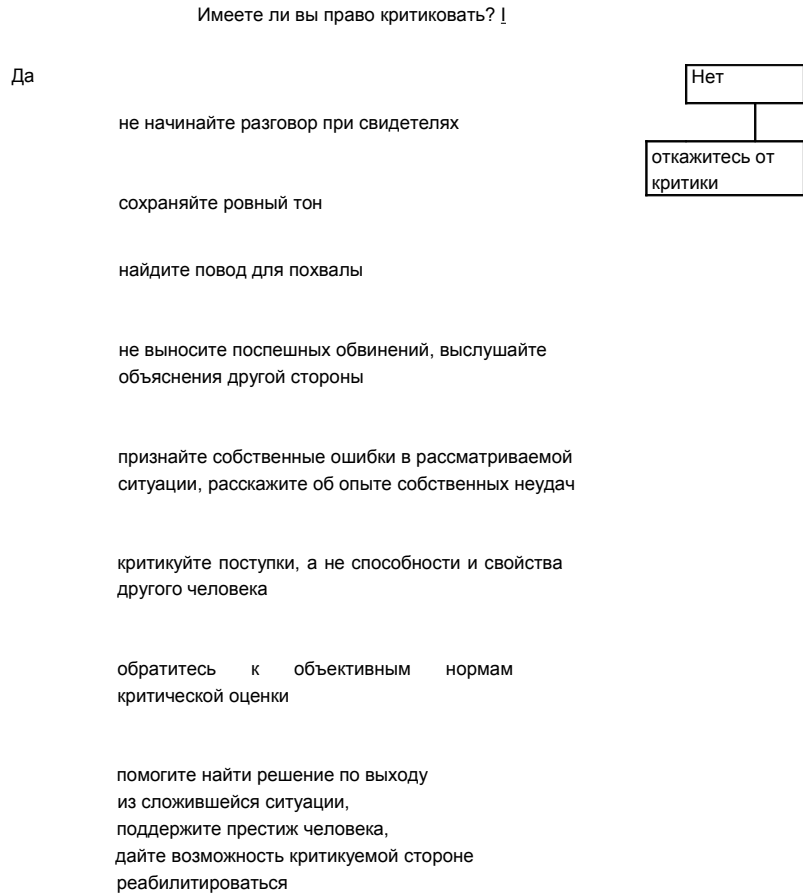
Вышесказанное указывает на то, что критика является достаточно сложным, ответственным элементом делового общения, часто приводящим к противоречивым последствиям.

Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, следует проявлять максимальную осторожность и корректность. На основе опыта человеческого общения выработаны определенные правила, несоблюдение которых сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации. Игнорирование, а чаще незнание правил критики приводит к тому, что у критикуемой стороны возникает «защитный барьер», обида, чувство ущемленного достоинства. В результате даже полезная, объективная критика не воспринимается конструктивно.

Вероятно, соблюдение этических норм и правил критики вряд ли способно полностью устранить ее негативное воздействие на психическое самочувствие и настроение критикуемой стороны. Однако

выполнение этих норм и правил может свести к минимуму остроту рассматриваемой проблемы, сохранить нормальные взаимоотношения между сотрудниками. Правила критики направлены на повышение ее конструктивности и восприимчивости.

Во многих случаях важным является не только соблюдение правил критики, но и общая последовательность их применения в процессе беседы. На рис. 9.2 представлены основные правила критики и их рекомендуемая последовательность.



**Рис. 9.2.** Основные правила конструктивной критики

Нарушение такой последовательности может привести к снижению эффективности восприятия критики.

Ответ на вопрос «имеете ли вы право критиковать?» зависит в основном от той профессиональной роли, которую выполняет критикующий в рамках той или иной организации. Если по своим профессиональным функциям, дополнительно закрепленным за вами полномочиям вы не наделены правом критического разбора деятельности других сотрудников, лучше откажитесь от критики в чей-либо адрес. Она вряд ли будет воспринята конструктивно и поделовому. Но в любом случае, если вы решаетесь на критическую оценку своих коллег, соблюдайте приведенные правила. Они снижают вероятность того, что критикуемая сторона включит «защитный барьер» и ваши усилия вызовут у нее раздражение и обиду.

Приведенные правила могут предусматривать некоторые исключения. Так, например, в ряде случаев бывает оправдана критика при свидетелях с привлечением силы общественного мнения, авторитета коллектива для воздействия на того или иного сотрудника.

Практически каждый человек в течение жизни неоднократно сталкивается с необходимостью воспринимать критические замечания в свой адрес. Даже в том случае, если критикующий знает и использует соответствующие этические правила, критика воспринимается достаточно болезненно. Это предопределено объективными особенностями человеческой психики. Причем воспринимать критику в процессе всей своей профессиональной деятельности приходится гораздо чаще, чем самому направлять критические замечания в чей-либо адрес. Даже руководящая должность предполагает в определенных случаях наличие вышестоящего руководства. Кроме того, многие люди из нашего внешнего окружения нередко испытывают субъективное желание критически оценить наши действия.

Но в любой ситуации мы должны стараться сохранить уверенность в себе, внутреннее и внешнее психологическое спокойствие, не позволять ненужным эмоциям управлять нашим поведением. При этом до конца устранить негативное воздействие критики на собственное психическое состояние вряд ли возможно. Исходя из этого, следует порекомендовать некоторые принципы восприятия критики, пропуская которые через собственное сознание, можно снизить остроту рассматриваемой проблемы и реагировать на критику достаточно адекватно.

Таким образом, **под восприятием критики следует понимать целостное мыслительное отражение человеком критических замечаний в свой адрес.** Проводя критические высказывания через собственное сознание определенным образом, по определенным принципам восприятия, можно тем самым нивелировать болезненность внутренней ответной реакции.

Говоря о принципах восприятия критики, будем предполагать, что ситуация осложняется незнанием или неиспользованием (неосознанным или сознательным) критикующей стороной этических правил, которые рассмотрены ранее.

Восприятие критики должно быть направлено на то, чтобы убедить нас в принципиальном отсутствии бесполезных критических замечаний, — любая критика является формой помощи (пусть даже несколько специфической) в решении возникающих в процессе профессиональной деятельности проблем. Как уже отмечалось, зачастую критикующая сторона выбирает не совсем подходящие с этической точки зрения способы разбора наших действий. Эффективное восприятие критики предполагает абстрагирование от того, кто критикует и в какой форме. В любом случае следует выделить в критических замечаниях их деловую сущность и рациональное «зерно».

Центральный принцип конструктивного и делового восприятия критики — отказ от навязчивого психологического стереотипа, заставляющего нас считать все то, что мы делаем, нормальным и не нуждающимся в совершенствовании. Следует рассматривать как наиболее ценную критику ту, которая направлена на обозначение несовершенства вещей, казавшихся приемлемыми. Всегда можно делать ту или иную работу лучше — постарайтесь принять эту точку зрения с позиции критикующей стороны. Воспринимайте любую критику с благодарностью (как бы это ни казалось трудным и неестественным), ведь критикующий вас человек тратит свое время и усилия на прояснение ситуации. При этом он высказывает свое отношение к вашим действиям открыто, а не у вас за спиной. Таким образом, критика позволяет выяснить отношение критикующего к другой стороне, к той проблеме, которая является предметом оценки.

В данном разделе выделены основные принципы восприятия критики, не претендующие на полный охват всех возможных способов

усиления конструктивной составляющей при критическом разборе какой-либо ситуации.

Проблема критики достаточно сложна и неоднозначна. Она может быть причиной не только обострения отношений внутри какого-либо коллектива, но и средством улучшения отдельных сторон профессиональной деятельности, повышения исполнительности сотрудников и их дисциплины. Все это требует знания правил и приобретения навыков обеими сторонами процесса критического разбора производственных ситуаций. Этика деловых отношений подразумевает проявление взаимного уважения, учет особенностей психологической реакции людей на различные отклонения от обыденного хода рабочего процесса и взаимоотношений в его рамках.

### **Контрольные вопросы к главе 9**

1. Как следует понимать хронологический принцип группировки правил подготовки к выступлению?
2. Что может включать предварительная отработка навыков риторики?
3. Какой должна быть структура выступления?
4. Каковы целесообразные формы использования цифрового материала?
5. Каким образом следует совершенствовать навыки поведения во время выступления?
6. Что подразумевает хронологический принцип классификации этапов подготовки и проведения деловой беседы?
7. Какова последовательность и взаимосвязь действий, направленных на реализацию подготовки и проведения деловой беседы?
8. В чем состоит информационная подготовка к деловой беседе?
9. Раскройте основные этапы и сущность моделирования хода деловой беседы.
10. Каковы главные задачи начального этапа деловой беседы?
11. Назовите цели и раскройте сущность собеседования.
12. Что должен уметь интервьюер при проведении собеседования?
13. Назовите наиболее характерные ошибки интервьюера при проведении собеседования.
14. На какие три вопроса должен получить ответ интервьюер в результате проведения собеседования?
15. Назовите виды служебных совещаний и основные требования к определению их целей.
16. Каковы этические нормы выбора времени и места совещания? Раскройте основные рекомендации по оснащению помещения для служебных совещаний.
17. Каковы правила выбора состава и числа участников совещания? В чем заключаются методы переменного состава участников совещания и телефонного расстояния до участников совещания?
18. Какие существуют способы обеспечения активности участников совещания?
19. С какой целью проводятся переговоры?
20. Охарактеризуйте стадии и этапы деловых переговоров.
21. Раскройте сущность основных подходов ведения переговоров.
22. Приведите правила техники ведения деловых переговоров.
23. В чем заключаются нечестные приемы ведения переговоров?
24. Перечислите правила, помогающие убедить партнера по переговорам.

25. Объясните место и значение критики в процессе профессиональной деятельности.
26. В чем выражается значимость правил критики?
27. С чего должна начинаться беседа, содержащая элементы критики?
28. Назовите этические нормы проявления уважения к личности критикуемого.
29. Какова последовательность практического применения правил критики в процессе беседы?
30. Какое значение имеют правила восприятия критики и каковы формы их практического использования?
31. Назовите основные принципы восприятия критики.

### **Практические задания к главе 9**

#### *Задание 9.1*

#### **ТЕСТ «КАКОЙ ВЫ СОБЕСЕДНИК»<sup>1</sup>**

Оцените свою способность слушать собеседника. С этой целью:

1) внимательно ознакомьтесь с предлагаемыми вариантами ситуаций;

2) отметьте в ней ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение, досаду и раздражение при беседе с любым человеком (товарищем, непосредственным руководителем, случайным собеседником и т. д.);

3) подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение (25 ситуаций — 100%);

4) сделайте выводы;

5) подумайте о путях совершенствования своей способности слушать собеседника.

1. Собеседник не дает шансов высказаться. У меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.

3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время беседы, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с собеседником часто вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.

6. Собеседник не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.

7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

8. Чтобы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.

10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.

11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.

---

<sup>1</sup>Веснин В.Г. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. С. 342 — 343.

12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточен, но занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. п., и я твердо уверен в том, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросами: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

#### РЕЗУЛЬТАТ

Если процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

- 70—100% — вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и стараться научиться слушать.
- 40—70% — вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, вам недостает некоторых достоинств хорошего собеседника, поэтому избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимания на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.
- 10—40% — вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи — и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.
- 0—10% — вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

#### Задание 9.2



#### ТЕСТ «МОЯ ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ»\*

Выберите ответы «а» или «б».

Обычно я настойчиво добиваюсь своего. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.

Я пытаюсь избежать неприятностей. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.

Мне неприятно отказываться от своей точки зрения. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.

Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми. Разногласия всегда волнуют меня.

Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.

Всегда следует доказывать свою точку зрения.

Всегда следует искать общие точки зрения. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.

Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.

Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.

Я обычно пытаюсь убедить других людей. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.

Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

10. а) Я отстаиваю свою позицию до конца.

б) Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

#### РЕЗУЛЬТАТ

Определите совпадения:

П (противоборство) — 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а. С (сотрудничество) — 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

#### Задание 9.3

#### ТЕСТ «ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К КРИТИКЕ»<sup>2</sup>

---

2 Умное В.И. Я и работа: Тесты. С. 40 — 48.

#### РЕЗУЛЬТАТ

**10—17 баллов.** Вы — весьма мнительная натура, постоянно сомневаетесь во всем. К критике относитесь крайне болезненно, вам постоянно кажется, что вас просто хотят унижить, хотя и не исключено, что иногда бывает именно так. Но чаще любая критика в ваш адрес способна привести в состояние, близкое к суициду. Постарайтесь проанализировать свои действия, свою работу, возможно, что-то вы действительно делаете не очень хорошо. И даже если вас снова начнут критиковать, прежде чем падать в обморок, попробуйте вместе со своим начальником проанализировать всю работу и выявить те моменты, которые подверглись критике с его стороны.

**18—32 балла.** Вы — золотая середина. В большинстве случаев вы совершенно нормально и адекватно реагируете на критику в свой адрес. Не бойтесь вступать в дискуссию с начальством по поводу того, что не понравилось в вашей работе и смотреть правде в глаза, какой бы она ни была. Это абсолютно правильно.

На каждый из вопросов теста выберите один из предложенных вариантов ответа: всегда, часто, иногда, никогда.

1. Как часто, на ваш взгляд, вас критикует начальник?
2. Как часто, вы считаете, критика бывает несправедливой?
3. Вы как-то проявляете внешне свою реакцию на критику?
4. Вы вступаете в дискуссию с начальником, когда он вас критикует?
5. После того как вы выслушали претензии к своей работе, вы переделываете ее?
6. Вы переживаете из-за критики по рабочим вопросам?
7. Часто ли критика со стороны руководства касается лично вас, а не рабочих моментов?
8. Вы принимаете к сведению критику или же следующий проект делаете в том же духе, что и прежний?
9. Вы в состоянии продолжать нормально и спокойно работать после того, как выслушали критику начальства в свой адрес?
10. Вас критикуют в присутствии других сотрудников или вышестоящего начальства?

### КЛЮЧ

Номер вопроса	Всегда	Часто	Иногда	Никогда
1	1	2	3	4
2	1	2	3	4
3	1	2	3	4
4	4	3	2	1
5	1	2	3	4
6	1	2	3	4
7	1	2	3	4
8	1	2	3	4
9	4	3	2	1
10	1	2	3	4

но. Вы — человек решительный и уравновешенный, хотя некоторая доля переживаний и вам не чужда. Как всякий нормальный человек, вы бываете в подавленном состоянии после разноса у начальства. Но ваши крепкие нервы всегда служили вам хорошую службу, рассчитывайте на них и впредь.

-40 баллов. Вы — образец невозмутимости и безразличия. Вы настолько спокойны и уверены в себе, что вас просто невозможно вывести из этого состояния. Любые упреки и критику в свой адрес вы воспринимаете совершенно спокойно и равнодушно. С одной стороны, это, конечно, неплохо и вашим железным нервам можно только позавидовать. Но, с другой — нельзя же быть до такой степени непробиваемым. Ведь иногда и критика бывает полезна, особенно, если справедлива. Такая критика направлена на то, чтобы помочь вам избавиться от тех или иных недостатков в вашей работе, чтобы сделать ее более квалифицированной и качественной. Так что подумайте, может быть, стоит хоть иногда прислушиваться к критическим замечаниям, которые исходят в ваш адрес со стороны начальства.

## Глава 10 ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

### 10.1 Этикет и имидж делового человека

Под **имиджем** (от англ. *image* — образ) **обычно понимают сформировавшийся образ делового человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека, на основе мнений, высказываемых о нем окружающими.**

При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение, и наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение. Многие индивиды от природы обладают привлекательным имиджем, наделены **обаянием**. В значительной степени наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным. Однако отсутствие внешней привлекательности не должно мешать созданию благоприятного имиджа. Обаяние — это не столько визуальная привлекательность, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям.

Обретение привлекательного имиджа не самоцель, однако овладение им составляет весьма существенную личностную и профессиональную характеристику. От имиджа во многом зависит желание сотрудничать с конкретным человеком или фирмой. Привлекательный имидж является одним из факторов, определяющих деловой успех.

Имидж обладает следующими свойствами:

- имидж — это сознательное явление, он не существует только на уровне отдельного человека, т. е. объект должен быть известен какой-либо группе людей (партнеров, потребителей, клиентов и т. п.);
- благоприятный имидж должен иметь точный адрес, вызывать к себе интерес, привлекать определенные группы партнеров;
- имидж активен по своей сути, он способен воздействовать на сознание, эмоции, деятельность как отдельных людей, так и целых групп;
- имидж не является чем-то однажды заданным, сформированным; он динамичен, его атрибуты преобразуются, видоизменяются в соответствии с изменениями в самом себе;
- имидж должен быть пластичным, оперативно изменяться, откликаясь на экономические, психологические, социальные условия;
- имидж должен быть правдоподобным (соответствовать тому, что есть на самом деле или производить такое впечатление), в противном случае имиджу не верят, и он не достигает поставленной цели.

Имидж — это комплексное образование, складывающееся из многих составляющих. Хорошую репутацию приобрести трудно, так как это уходит годы, а утратить ее можно мгновенно, и, зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не посплав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой форме. Для привлекательного имиджа важно все — и культура речи, и манера одеваться, и интерьер офиса. И в прошлое, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния. Индивиду, имеющему дурной вкус, трудно рассчитывать на благоприятное впечатление. Самоуверенность и стереотипное поведение негативно

влияют на восприятие другими людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во всех странах кодекс поведения хорошо воспитанного человека включает, по меньшей мере, четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство, такт. Бизнесмены всего мира практически единодушны относительно трех наиболее предпочитаемых, позитивных свойств возможного делового партнера — это компетентность, порядочность и надежность. Именно эти качества обеспечивают главное в деловых отношениях — их предсказуемость, возможность опереться на партнера, уверенность в его обязательности. Они высоко ценятся повсюду в мире, поскольку являются фундаментом незаменимого условия успешных, плодотворных деловых отношений — взаимного доверия.

Как правило, симпатии людей приобретаются не только благодаря врожденным качествам, но и умению себя преподнести. Деловой имидж все чаще специально проектируется в интересах человека или фирмы с учетом особенностей деятельности, внутренних достоинств, качеств и характеристик носителя имиджа.

Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильного выбора модели поведения. Модель поведения — целостный комплекс знаков (речевых, неречевых, поведенческих), направленный на создание некоторого образа. Модель воспринимается как единое целое. Например, авторитарное поведение включает безапелляционность суждений, категоричный тон, характерную жестикуляцию. Увидев человека, ведущего себя таким образом, можно предвидеть некоторые его реакции и поступки. Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав элементы противоречат друг другу (например, о печальной новости сообщается с иронической интонацией).

Выбор модели поведения — это воспроизводство таких вариантов поведения, которые при повседневном общении помогают личности стать привлекательной.

Правильный выбор модели поведения осуществляется на основании следующих критериев:

- нравственная безупречность (при всей склонности к субъективному переживанию морали в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению таких понятий, как честность, справедливость и совесть);
- учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств;
- цель, которую ставит перед собой личность;
- самокритичная оценка существенных возможностей использования конкретной модели поведения.

Следование выбранной модели поведения не предполагает стереотипных действий, отсутствия в них темперамента, своеобразия мышления, привычек. В повседневной жизни модели поведения у разных людей воплощаются по-разному. Но среди множества моделей имеются такие, которые становятся предметом специального изучения. В первую очередь, это этикетные модели (этикет).

Взаимодействие людей, в том числе и деловое, в различных ситуациях издавна регулировалось и упорядочивалось нормами и правилами этикета. Этикет — это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежду). Этикет, как и общение, можно условно разделить на деловой и неофициальный. **Деловой этикет** регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей. **Неофициальный (светский) этикет** упорядочивает общение в сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей (при приеме

пищи, подборе элементов одежды, организации торжеств, посещениях театральных спектаклей, концертов, спортивных зрелищ и т. п.). В связи с присутствием в программе официальных мероприятий деловых приемов, выступлений артистов четко разделить деловой и неофициальный этикет бывает затруднительно. Упорядоченностью и строгостью отличаются **дипломатический протокол и этикет**. Деловой протокол и этикет в целом, ориентированные на широкий круг деловых людей, отличаются большей гибкостью и меньшей формализацией.

Во все времена были и есть люди с разным отношением к этикету. Это отношение зависело и зависит от воспитанности (нравственной социализации), этической образованности и развитости моральных потребностей личности, которые предполагают наличие желания нравственного отношения к себе со стороны окружающих и такого же желания нравственно относиться к людям. Хорошее знание и выполнение норм этикета является одной из составляющих привлекательного имиджа.<sup>1</sup>

Отношение к этикету у нарождающихся новых слоев деловых людей, деятельность которых связана с частным бизнесом и предпринимательством, пока оставляет желать лучшего. Между тем, переход от первоначальных (часто криминальных или полукриминальных) форм рыночных отношений к цивилизованным будет все более актуализировать значение и выполнение и делового, и светского этикета. Эта актуализация во многом будет стимулироваться развивающимися международными контактами отечественных предпринимателей. Психология западного бизнесмена запрограммирована на партнера, который вызывает доверие по тому, как он одет, причесан, на какой машине ездит, пунктуален ли он. Затем уже оцениваются другие параметры — верность своим обязательствам, квалификация, умение вести дело. За рубежом не существует каких-либо сомнений в необходимости создания имиджа фирмы или делового человека, игнорирование правил этикета деловыми людьми в культурной деловой среде вызывает негативное отношение.<sup>3</sup> Чтобы международные контакты превратились в устойчивые связи, деловым людям необходимо принимать и соблюдать установленные «правила игры», основанные на деловом этикете.

## 10.2 Визитная карточка

**Визитная карточка — небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце.**

Употребление визитных карточек имеет свою историю. Впервые они появились во Франции в XVII веке, хотя нечто похожее существовало в древнем Китае. В дореволюционной России визитные карточки были весьма распространены. Прежде всего, они были своеобразным свидетельством визита. Так, например, извещая о своем возвращении, принося благодарность и т. д., необходимо было являться с визитом лично, а в случае отсутствия хозяев оставлялась визитная карточка. Практичны и удобны были визитные карточки, имеющие на 4-х углах начальные буквы обозначений различных случаев, которые могли быть причиной посещения. Например, «п» — означало поздравление, «о» — отъезд, и следовательно, прощальный визит, «ж» — желание осведомиться о состоянии здоровья, «в» — возвращение из длительной поездки. Загибался угол, где находилась буква, означающая цель визита.

---

<sup>3</sup>Например, в США функционируют около 400 консультационных фирм по имиджу, в Японии на обучение этикету тратится ежегодно около 700 млн долл. Имиджмейкеры учат хорошим манерам, умению одеваться, проведению деловых бесед и переговоров, психологии деловых отношений.

В странах с развитой рыночной экономикой (как Запада, так и Востока) визитные карточки играют важную роль в современном деловом этикете и в большинстве случаев заменяют любой документ, в т. ч. удостоверение личности. Постепенно визитные карточки входят в повседневную деловую практику и в нашей стране.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции: представительская и использование в качестве письменного послания.

При выполнении **представительской функции** наиболее известны следующие виды визитных карточек:

**1. Карточка для специальных и представительских целей,**  
на

которой указывают фамилию, имя, отчество, полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты — адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником.

**2. Стандартная деловая карточка,** на которой указывают фамилию, имя, отчество, место работы, должность, служебный телефон, телефакс (телекс). Вручение такой карточки свидетельствует о намерении ее владельца установить тесные взаимосвязи с представленным ему лицом. Номер домашнего телефона на стандартной деловой карточке обычно указывают лишь представители творческих профессий, работающие большую часть времени в домашнем кабинете. Данный вид визитных карточек используется исключительно в служебной сфере.

**3. Карточка организации (фирмы),** на которой указывают адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат. Наличие на карточке нескольких телефонов, номеров внутренней связи указывает на многочисленность ее персонала, а, следовательно, свидетельствует о ее солидности.

**4. Визитные карточки для неофициального общения,** на которых указывают фамилию, имя, отчество, иногда — профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус. Разновидностью визитных карточек для неофициального общения являются совместные карточки супругов или «семейные» карточки, на которых указывают фамилию, имена и отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), а также домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

В России распространены визитные карточки с двусторонним текстом: на русском языке с одной стороны и на иностранном, чаще всего английском, — с другой. Однако предпочтительней отдельные комплекты с односторонними текстами на русском и иностранном языках. Использование визитки на родном языке делового партнера — проявление уважения к нему. При этом важно, чтобы текст карточки подготовил профессиональный переводчик, поскольку название должностей, отделов, подразделений часто не имеют прямых аналогов. Удобство односторонней визитки проявляется и в том, что на ее оборотной стороне можно делать необходимые дополнения, пометки.

Если визитная карточка напечатана на иностранном языке, фамилия и имя владельца пишутся полностью, а отчество обозначается одной заглавной буквой.

Визитная карточка — одна из составляющих имиджа фирмы, выражение и индивидуального, и корпоративного стиля, поэтому при ее оформлении целесообразно воспользоваться услугами профессионального дизайнера.

Размер и шрифт визитных карточек строго не регламентируются. Располагать текст на визитной карточке принято вдоль длинной

стороны. При оформлении деловых карточек сложились определенные стандарты. Так, имя руководящего сотрудника фирмы печатается в центре карточки, должность — более мелким шрифтом под именем. Название, адрес фирмы помещаются в левом нижнем углу. Номер телефона, телефакса — в нижнем правом. На деловой карточке сотрудника, который не занимает руководящей должности, в центре печатается название и адрес фирмы, в нижнем левом углу его имя, отчество, фамилия. Внизу справа — номера телефона, телефакса.

На карточке представителя государственного учреждения может быть изображен герб страны, а на карточке работника фирмы — фирменная эмблема.

Наиболее распространенный размер визитной карточки — 9х5 см. Значительные отклонения от этих размеров нежелательны — визитки большего размера не помещаются в стандартные визитницы (визиткарды) и специальные кармашки бумажников.

Визитные карточки печатаются на плотной мелованной бумаге. Классическим вариантом считается визитная карточка белого цвета со строгим черным шрифтом, хотя в настоящее время деловыми людьми, кроме дипломатов, при оформлении визитных карточек используется и другие цвета.

Рекомендуется заказывать визитные карточки комплектом не менее 200—300 штук (меньше — быстро разойдутся, больше — могут оказаться непригодными при изменении статуса владельца или его координат).

При проведении мероприятий типа симпозиумов, конференций и т. п. используют большие визитные карточки — бейджи с указанием имени, фамилии, ученого звания, должности, организации, учебного заведения или научного центра. Бейджи прикалывают на левой стороне груди и носят только в здании, где проходит мероприятие.

При выполнении **функции письменного послания** в настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылается карточка, а именно:

- p.f.** — поздравление с праздником (**p.f.N.A.** — поздравление по случаю Нового года); **p.g.** — выражение благодарности; **p.f.c.** — выражение удовлетворения знакомством;
- p.c.** — выражение соболезнования;
- p.p.p.** — выражение соболезнования с готовностью помочь; **p.p.** — для заочного представления;
- p.p.c.** — при прощании вместо личного визита (например, в случае длительного отпуска или окончательного отъезда из страны пребывания).

На визитные карточки с буквами **p.g.**, **p.p.c.** принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами **p.c.**, **p.f.**, **p.p.p.** посылают свою визитку с буквами **p.g.**, т. е. благодарят. На визитку с сокращениями **p.p.** ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты.

На визитных карточках могут быть и другие надписи, краткие сообщения на родном или иностранном языке. В таких случаях текст пишется в третьем лице, подпись не ставится.

С визитной карточкой посылают цветы, подарки и т. п. Если визитная карточка прилагается к подарку, ее вкладывают в коробку с подарком или в букет цветов. Если цветы посылаются по случаю похорон, никакой приписки на карточке делать не следует.

Визитная карточка иногда используется в качестве приглашения на неофициальный прием (завтрак, ланч, коктейль и др.). В этом случае сверху пишут фамилию, имя и отчество приглашенного, а внизу — место, число и время проведения приема.



При изменении адреса новую визитную карточку вместе со старой отправляют по почте своим знакомым. Визитные карточки никогда не подписывают, дата на них не проставляется.

На визитных карточках, посылаемых в одном конверте нескольким лицам, работающим вместе в одном учреждении, фирме или посольстве, в верхнем левом углу каждой карточки карандашом или ручкой пишется фамилия лица, которому она адресована. В одном конверте на имя одного лица могут быть посланы визитные карточки от разных лиц.

Визитные карточки, завозимые владельцем непосредственно, загибаются с правой стороны (загнутый угол означает личное посещение); посылаемые визитные карточки не загибаются.

На визитные карточки ответ полагается давать визитной карточкой в течение 24 часов после их получения.

Обмен визитными карточками — обязательный атрибут первой личной встречи с деловыми партнерами. При знакомстве первым визитную карточку вручает младший по должности старшему, при равенстве социальных статусов и в неофициальном общении младший по возрасту первым вручает визитную карточку старшему. При деловой встрече с иностранными партнерами первыми визитные карточки вручают хозяева. Обмен визитными карточками ведется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации.

При вручении визитной карточки произносят вслух свою фамилию, при получении — фамилию вручающего. Это делается во избежание неправильного произношения.

При вручении визитных карточек принято обмениваться легкими поклонами. Представителям ближневосточных стран карточку принято вручать правой рукой, в странах Азии, в частности в Японии — обеими руками. Принимают визитные карточки правой рукой или обеими руками.

Если деловой человек, находясь в другой стране или городе, хочет быть представленным определенному лицу, он может воспользоваться своей карточкой и карточкой другого делового человека (посла, консула, бизнесмена), который хорошо знаком с тем, с кем данный человек хочет познакомиться. Тогда свою карточку и карточку посредника с надписью **р.р.** отправляют по почте или отвозят сами в офис. Инициатору знакомства положительный ответ на его послание отправляют по указанному им адресу визитной карточкой без надписей. После этого можно позвонить и договориться о встрече.

Деловому человеку рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек. Наличие визитной карточки у сотрудников фирмы помогает общению с партнерами в соответствии с общепринятыми международными нормами делового этикета.

Визитная карточка представляет собой «портрет» конкретной личности, так что обращаться с ней надлежит очень аккуратно.

Анализ визитной карточки (такая работа во многих фирмах ведется постоянно) может дать дополнительную информацию о статусе ее владельца, организации, которую он представляет.

### **10.3. Этикет приветствий и представлений**

**Этикет приветствий и представлений — совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.**

При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и достаточного внимания. В современном деловом этикете выработаны некоторые правила относительно знакомства и приветствий в зависимости от пола, возраста и должности контактирующих людей, а также от того, находятся ли они в группе или в одиночку.

Одно из условий успеха в профессиональной деятельности — это создание в глазах потенциального партнера образа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе, не вызывая своими поступками недоумения и пренебрежительной усмешки.

Следует помнить, что наша ответственность за собственное поведение усиливается при широком и активном развитии международных контактов. В этой ситуации на нас смотрят как на представителей страны и ее народа, и по нашим поступкам очень часто судят о них. Поэтому необходимо усвоить правила поведения, принятые во всех странах. Свод этих правил предполагает несколько основных качеств этики взаимоотношений: вежливость, естественность, достоинство и тактичность.

Вежливость предполагает прежде всего приветствие, которое представляет собой особую форму взаимного уважения. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Этикет предусматривает определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять, и быть представленным]

Такой элемент приветствия как рукопожатие пришел к нам из глубины веков. В свое время он демонстрировал отсутствие оружия в руке. В настоящий момент рукопожатие является достаточно ответственным проявлением взаимного расположения людей друг к другу и требует тактичности в сочетании с естественностью.

В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Для наглядности отображения права или обязанности «первого шага» кого-либо из сотрудников в некоторых наиболее характерных ситуациях приведена табл. 10.1. Данная таблица отражает несколько основных, наиболее часто встречающихся ситуаций. Эти ситуации можно условно назвать вариантами встречи сотрудников одной или различных организаций, причем эти сотрудники находятся в различном положении, исходя из их возраста, пола, должностного уровня и т. п.

Кроме этикета процедуры знакомства и приветствия, существуют еще и правила вербального этикета, связанного со стилем речи, принятым в общении деловых людей. Существуют как исторически наработанные, так и заимствованные стандартные речевые обороты, используемые для знакомства и приветствия. Так, например, вместо обращения по половому признаку или слова «товарищ», все большее распространение получает обращение «дамы», «господа», «судари», «сударыни». Это исконно русские слова, и они отражают ту необходимую степень уважения и вежливости, которая соответствует современному деловому этикету.

При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно, если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.

Если позволяют условия и время беседы, возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» — «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо» — «Спасибо, да».

№  6	п/п Ситуация или вариант встречи сотрудников Должен быть первым при:
	<p>приветствии рукопожатии и представлении</p> <p>1. Мужчина Женщина +++</p> <p>2. Старший по возрасту Младший по возрасту +</p> <p>3. Старший по должности Младший по должности ++</p> <p>4. Проходящий мимо группы Стоящий в группе ++</p> <p>5. Входящий в комнату Находящийся в комнате +-г</p> <p>6. Обгоняющий идущего +</p> <p>7. Руководитель делегации, входящей в комнату</p> <p>Руководитель делегации, находящейся в комнате ++</p> <p>+ Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие в рассматриваемой ситуации.</p>

Вербальный этикет допускает так же применение различных психологических приемов, таких как, например, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

В речевом этикете деловых людей также большое значение имеют комплименты — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, ума делового партнера. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести, в необходимая часть речевого этикета, особенно, если деловой партнер — женщина.

Следует сделать некоторые замечания относительно рукопожатия.

Все чаще используется рукопожатие в качестве приветствия или прощания с женщиной, но здесь возможны модификации по сравнению с мужским вариантом. Как правило, инициатором рукопожатия должна быть женщина. Исключение из правил составляет ситуация, когда мужчина намного старше женщины по возрасту или по служебному положению. В этом случае он может подать руку первым.

Хотя рукопожатие и стало привычным и стандартным ритуалом, оно может передать отношение людей друг к другу.

Первый вариант — вы чувствуете, что человек как бы доминирует над вами, т. е. пытается вами управлять и надо быть с ним поосторожнее. Это происходит потому, что его рука направлена вниз по отношению к вашей руке и вы чувствуете довольно сильное давление. Как правило, такой человек первым протягивает руку для рукопожатия.

Второй вариант — человек протягивает руку так, что его ладонь смотрит вверх и таким образом он дает вам понять, что готов подчиняться и признает ваше лидерство.

Третий вариант — руки движутся параллельно друг к другу и вертикально по отношению к плоскости пола. Давление ладоней также примерно одинаковое. Это отношения равенства, партнерства.

## 10.4. Внешний облик делового человека

Необходимо помнить, что одежда отражает и подчеркивает индивидуальность, характеризует делового человека как личность. Решение о приеме на работу зависит от внешнего вида соискателя. Если он одет неподобающим случаю образом, то вряд может рассчитывать на успех. Выбор одежды обусловлен сферой предстоящей деятельности и должностью: так, одежда банкиров отличается консерватизмом, который не приветствуется в творческих кругах.

«Встречают по одежке, провожают по уму», — гласит народная мудрость. Многие люди это правило очень часто игнорируют. Однако сознательно или неосознанно, но мы судим об окружающих по их внешнему виду.

Встречая человека в первый раз, мы судим не только о том, как он одет, как выглядит, но и о том, кто он. И наоборот, зная, с каким человеком нам предстоит познакомиться, мы можем мысленно представить его себе. Полагая, что каждая категория людей выглядит определенным образом, и, видя человека, соответствующего этим представлениям, мы автоматически относим его к той или иной категории. А потом ждем от него определенных поступков, соответствующего поведения.

Следует помнить, что внешний облик делового человека — это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно стараться подавлять партнеров богатством своего облика; имитация богатства считается в западном бизнесе весьма неэтичным явлением.

Служебная обстановка накладывает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие — «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моде, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т. е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»);
- сопоставимость цветов в цветовой гамме;
- совместимость фактуры материала;
- сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды;
- соответствие качественного уровня аксессуаров (обуви, папки для бумаг, портфеля и т. п.) качеству основного костюма.

Необходимо отметить, что главное правило, которое нужно стремиться выполнять, подбирая деловой костюм во всех его компонентах — общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить вашего партнера думать, что столь же аккуратны вы будете и в делах.

Таким образом, мы можем использовать наш имидж для достижения наиболее благоприятного впечатления у окружающих еще на этапе знакомства, когда нет возможности проявить свои интеллектуальные и иные способности. По данным некоторых исследований, 55% впечатлений, которые мы производим на других людей, определяются тем, что они видят (цвет кожи и волос, внешний вид, поза, мимика и жесты, выражение лица, характер зрительного контакта); остальные 45% впечатлений определяются тем, что люди слышат (смысловая

нагрузка речи, ее темп, высота голоса, ясность речи, произношение и т. п.).

Разумеется, конкретная ситуация требует соответственных решений, но существуют общие этические правила, придерживаясь которых, мы будем адекватно восприниматься окружающими, а наш образ будет работать на нашу карьеру и на общий позитивный имидж той организации, которую мы представляем.

Даже очень качественные, дорогие и модные вещи могут смотреться безвкусно, если вы не соблюдаете условие единства стиля. Ваш костюм и аксессуары должны сочетаться не только по цветовой гамме и фактуре материала, но и выглядеть единым стилистическим целым. Нельзя смешивать в одном костюме «силовой» и «достугшпл» или спортивный и сугубо деловой стиль.

«Властный», или «силовой», стиль одежды (темный костюм с прямыми «жесткими» плечами, белая рубашка, традиционный неяркий галстук, туфли-мокасины) соответствует ситуации ответственного совещания или важных переговоров. Однако, если необходимо создать непринужденную атмосферу и устранить дистанцию, лучше использовать «доступный» стиль, например менее строгий серый костюм с «мягкими» плечами.

Если перед вами стоит проблема слишком «сурового» или слишком «мягкого» стиля одежды, попробуйте решить ее с помощью цвета. Темный деловой костюм можно «оживить» светлой (но не белой) рубашкой или чуть более ярким, чем обычно, галстуком. Костюм в «щоступном» стиле можно выдержать в одной цветовой гамме приглушенных тонов, тогда он будет смотреться более официально.

Обычно одежда зависит от стиля жизни и места работы. В таких отраслях, как финансы, юриспруденция, политика, бухгалтерский учет, консалтинг, ношение строгой одежды имеет

трактически обязательный характер. В других отраслях, например, в средствах массовой информации или рекламе, допустима тэраздо большая свобода.

На собеседовании, по результатам которого будет приниматься решение о замещении вакантной должности, внешний вид долж-кн говорить о том, что вы легко вольетесь в ряды сотрудников зрганизации, поскольку вам присущ корпоративный имидж (а следовательно, вы высоко ставите и корпоративные ценности).

Стремясь получить продвижение по службе, оденьтесь так, как эдевались бы для выполнения той работы, которую хотите по-тучить. Таким образом начальство скорее может представить вас та этой должности.

Детали одного костюма должны также удовлетворять такому требованию, как совместимость, т. е. соответствовать друг другу по следующим параметрам:

- расцветка (детали костюма не должны резко контрастировать друг с другом, недопустимо соединение «несочетаемых» цветов, таких, например, как ярко-красный и ярко-зеленый, если этого не требует ситуация или униформа), разумнее всего соблюдать правило «трех цветов»;
- фактура материала (предметы костюма не должны быть из-готовлены из ткани явно разной фактуры и плотности, например, из тяжелой шерсти и шелка);
- сезонность (легкие летние брюки и юбки рядом с тяжелыми зимними пиджаками и жакетами будут смотреться неуместно).

Наиболее важный цвет — тот, который находится ближе к лицу. Сорочки, блузы, галстуки, шейные платки должны быть таких оттенков, которые подходят не только к цвету костюма, но и к вашему лицу и украшают его.

Желание выразить свою индивидуальность (а сделать это прежде всего можно с помощью одежды) и в то же время поддерживать

определенные стандарты, требует нахождения точной грани между стремлением проявить себя и соответствием окружающей обстановке.

Одним из важнейших аксессуаров общего делового костюма является обувь. Поэтому ни в коем случае нельзя забывать о ее качестве — старая неаккуратная обувь может испортить впечатление даже от вполне приличного костюма. Более того, дорогая ухоженная обувь может отвлечь внимание от дешевой одежды.

10 - 5671 Кибанов

Для делового человека аксессуары часто имеют функциональное значение: в портфеле лежат необходимые документы, часы помогают правильно распоряжаться временем. На эти аксессуары люди обращают внимание потому, что они используются постоянно.

Слишком большое количество аксессуаров делает внешний вид человека суетливым и может отвлекать внимание. Впечатление должны производить результаты работы, а не то, что у вас в руках. Следите за тем, чтобы все мелочи были функциональны.

В то же время не следует забывать, что иногда именно детали «логически завершают» ваш имидж. Тем более, что в последнее время такие вещи, как часы, очки, ручки стали не столько «средствами производства» делового человека, сколько символами его благосостояния. Отсутствие их или замена дешевыми аксессуарами будет заметна не меньше, чем отсутствие галстука. С другой стороны, наличие излишне ярких, вычурных аксессуаров или иных деталей в одежде может дать отрицательный эффект, когда ваш собеседник все внимание уделяет тому или иному элементу вашего внешнего облика в ущерб восприятию общего позитивного образа, включая те суждения, которые вы произносите. Детали вашей одежды должны способствовать, а не мешать общему восприятию вас как квалифицированного специалиста и приятного собеседника.

Если человек имеет «ухоженный вид», то он словно излучает положительную самооценку, что автоматически увеличивает шансы на высокую оценку его окружающими.

Необходимость появляться на работе внешне аккуратным и хорошо одетым каждый день обусловлена тем, что коллеги и начальство склонны, как правило, распространять вашу внешнюю аккуратность и на рабочие качества, такие как ответственность, порядочность, обязательность и аккуратность в делах.

Кроме того, выполнение правил этикета внешнего облика говорит об уважении человека по отношению к окружающим его людям.

## **10.5. Особенности внешнего облика деловой женщины**

Если талантливый мужчина может сделать карьеру, даже имея неудачный имидж, то для женщины это практически невозможно. Ключевыми факторами, которые производят положительное впечатление на окружающих, являются:

- элегантная одежда;
- привлекательная прическа;
- тонкий макияж;
- впечатляющие аксессуары.

Безусловно, модный костюм — еще не гарантия быстрого продвижения по службе, но если женщина лишена вкуса, ее шансы равны нулю. Практика показывает, что у многих женщин отсутствует вкус в выборе одежды. Причина этого — недостаток необходимых знаний. Обычно женщины формируют свой стиль методом проб и ошибок, которых может оказаться слишком много. Полагаться на мнение окружающих рискованно, так как советы с удовольствием дают, как правило, люди малокомпетентные.

**Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина, одежда которого в большинстве случаев бывает однообразного покроя.** Это представляет женщине более широкие возможности подобрать такие фасоны одежды, которые наиболее соответствуют ее индивидуальным вкусам и подходят к особенностям ее фигуры. При этом нужно помнить, что хороший фасон одежды должен подчеркивать соответствующую красоту форм и исправлять имеющиеся недостатки фигуры.

Консервативный костюм был и остается главным предметом гардероба деловой женщины. Современный гардероб деловой женщины должен содержать пять типов костюмов:

- костюм первого типа — традиционный атрибут гардероба. Он имитирует цвета и дизайн мужского костюма, жакет может быть с лацканами и без них. Жакет с лацканами подходит для работы в фирме, в штате которой преобладают мужчины, жакет без лацканов хорош во всех случаях жизни. Если вы собираетесь на собеседование в фирму, деловая сфера которой вам незнакома, цвет костюма с жакетом без лацканов должен быть темно-синим или серым;
- костюм второго типа отличается ярким цветом — красным, пурпурным, малиновым, фиолетовым или эффектным узором. Он может быть из ткани в крупную елочку или с рисунком в виде крупной клетки;
- костюм третьего типа представляет собой стильную профессиональную модель. Различные цветовые оттенки и покрой обуславливают создание имиджа, символизирующего мягкость и женственность деловой женщины. Жакет костюма третьего типа носят, как правило, без блузки;
- к четвертому типу относят изысканные костюмы пастельных тонов (бледно-желтого, кремово-белого), изысканность и женственность которых подчеркивают маленькие воротнички из бархата, оригинальная отделка выреза или рукавов. Считается, что подобные костюмы уместны только в теплое время года;
- пятый тип костюма консервативного покроя предпочитают преуспевающие деловые женщины. Он может быть темно-сливовым, темно-бордовым и т. п., его элегантность, безупречность незаменимы при работе с самыми высокопоставленными особами.

Необходимо отметить, что деление костюмов на пять типов достаточно условно и не отражает фактического многообразия. Тип одежды следует определять исходя из сложившейся ситуации. Конечно, хорошо иметь в своем гардеробе все пять типов костюмов, но многим женщинам такая роскошь не доступна. Тем, кто хочет заниматься бизнесом долго и всерьез, следует приобрести хотя бы две-три модели, дополняющие друг друга. Например, стильный профессиональный костюм прекрасно сочетается с костюмом для успеха, а умело подобранные аксессуары могут сделать консервативную модель модной.

Следует учитывать, что мужчины и женщины оценивают деловой костюм по-разному. Исследования показывают, что мужчинам больше нравится костюм для успеха, так как женщины в нем выглядят более компетентными, мужчины старше 55 лет отдают предпочтение традиционному костюму с лацканами. Авторитарный и профессиональный имидж деловой женщины уместен в тех случаях, когда возникают трудности в отношениях с начальником или коллегами. Второй тип костюма стал почти униформой, так как пользуется неизменным успехом у женщин — руководителей офисов. Костюм в клетку дает иллюзию увеличения роста. Используя насыщенные и яркие цвета, женщина маленького роста способна обратить на себя внимание и выглядеть уверенно. Неправильный подбор оттенка или размера рисунка может подчеркнуть отсутствие вкуса или несостоятельность. И хотя женщине, одетой в такой костюм, кажется, что она эффектна, мужчина может воспринимать ее иначе.

Рекомендуются свободные, а не облегающие юбки, которые не так вытягивались бы при ходьбе или сидении. Для весны и лета необходим светлый костюм. Рекомендуемые цвета: слоновой кости, серовато-бежевый, серовато-коричневый. Чем костюм светлее, тем более качественного пошива он должен быть. Любая женщина, невзирая на свои природные данные, может носить серовато-бежевый или серовато-коричневый костюм.

Красный костюм должен быть в гардеробе каждой работающей женщины (или хотя бы красный жакет как дополнение к юбкам). Великолепный нейтральный цвет — пурпуровый, причем темных сочных оттенков, например, фиолетовых тонов. Пурпуровый также может носить практически любая женщина.

Предпочтительность для официальной обстановки костюма не означает, что для деловой женщины в этой ситуации неприемлемо платье. Оно также подходит, но платье больше подвержено моде, а ее изменчивость влияет на стабильность и определенность впечатления. На легкое платье из шелка, вискозы или джерси следует надевать жакет.

Деловая женщина платье или костюм строгих и скромных тонов может надевать не только на службу, но и на дневные приемы. На приемы, организуемые после 20 часов, рекомендуется надевать более нарядные и открытые (вечерние) платья. Они могут быть длинными и обычной длины. Одежда в этом случае дополняется вечерними туфлями из кожи или замши на удобном каблучке и маленькой сумочкой.

Пояс должен выглядеть частью костюма, а не смотреться ненужным придатком. Юбка без пояса обычно выглядит «незаконченной». Следует выбирать пояса нейтральных цветов и такой ширины, которая подошла бы к фигуре. Элегантно выглядит пояс под цвет туфель. Если туфли теплых тонов, например коричневые, можно к платью или юбке надеть пояс оливкового или желтого цвета. Иногда можно сочетать цвет пояса с одним из цветов на юбке, с цветом блузки или костюма.

Чулки или колготки для делового костюма обязательны. Следует покупать качественные чулки нужного размера со смесью прочных волокон, например с лайкрой. Что касается цвета чулок, то он должен сочетаться с цветом юбки, платья или туфель. С юбками и туфлями теплых тонов хорошо смотрятся бежевые чулки. К темно-синим — подходят тонкие темно-синие или голубовато-серые чулки. Не следует пытаться создать впечатление загара тем, что наденете бронзовые чулки. Выглядит это плохо и испортит любой наряд. Узорчатым чулкам также не место в рабочем гардеробе.

Дешевые или поношенные туфли любой имидж сводят на нет. Женщины, которые покупают некачественные туфли, лишают себя удовольствия прекрасно выглядеть и комфортно чувствовать. Для работы и отдыха следует иметь несколько пар туфель. Они не должны быть одинакового стиля, но должны подходить к любой одежде. Для работы рекомендуются туфли из натуральной кожи. Летом не поддавайтесь желанию приобрести туфли с открытым большим пальцем (открытые пятки допустимы, пальцы — нет). Что касается их цвета, то зимой наиболее приемлемы темно-синий, черный, коричневый. Летом туфли носят под цвет одежды, но всегда популярны бежевый и светлосерый.

Некоторые женщины имеют от природы такие великолепные волосы, которые стоит только вымыть и просушить — и они чудесно выглядят. Однако многие обречены на применение различных косметических препаратов, обещающих улучшить качество волос: пенистые фиксаторы и гели помогают придать форму ослабленным волосам; различные масла, воск, кондиционеры улучшают качество волос и т. д. При сегодняшнем богатейшем выборе различных препаратов по уходу за волосами нет никакого оправдания, если волосы выглядят неухоженными. Хорошая прическа может так же изменить образ, как и новый костюм. Женщинам, принявшим решение перекраситься, специалисты советуют придерживаться своего естественного цвета.

Макияж у женщин является оценочным фактором. Женщины, отвергающие макияж, ставят себя в худшие условия. Они производят



впечатление неухоженных. Косметика деловой женщины должна быть неброской, а запах духов едва ощутимым.

Часы являются самой значительной вещью, относящейся к аксессуарам. Женщины; не носящие часов, дают окружающим понять, что не имеют даже смутного представления о том, какова цена времени. Подберите часы, которые бы соответствовали полноте запястья. Электронные модели не столь элегантны, как обыкновенные механические. Что касается стиля, то следует выбирать классику — она еще никогда и никого не подводила. Женщинам не следует носить мужские часы.

Очки придают женщине деловой вид, хотя и несколько снижают ее привлекательность. Женщине, занятой в бизнесе, рекомендуется, носить очки в пластмассовой и роговой оправе средних размеров. Брюнеткам лучше идут оправы для очков в тон их волос, блондинкам и рыжеволосым — оправы коричневого цвета. Женщина в затемненных очках, даже в самых модных и дорогих, не вызывает доверия.

Ручка для письма деловой женщины не должна выглядеть дешевой, а карандаш — иметь вид огрызка. При себе следует иметь хорошую перьевую ручку. Она необходима, главным образом, при подписывании деловых бумаг. Шариковой ручкой можно пользоваться только за своим рабочим столом, но на совещаниях или переговорах, в присутствии других людей делайте это только элегантно дорогой ручкой.

Неотъемлемым атрибутом деловой женщины является дипломат (атташе-кейс) или дамская сумочка, сделанные из кожи хорошего качества без ярких украшений. Работающие женщины склонны носить с собой большое количество ненужных вещей. Постарайтесь этого не делать. Деловые бумаги следует держать в папке, а личные вещи: пудра, помада, гребень, щетка для волос и т. п. — должны находиться в небольшой косметичке в портфеле или дипломате вместе с записной книжкой и ключами. Для хранения денег практична и удобна маленькая сумочка на длинном ремне (только для кошелька). Выбирая портфельчик или дипломат, купите самый лучший, по возможности кожаный. С большинством туалетов вполне элегантно выглядит черная или красновато-коричневая сумка. Если основной цвет вашей одежды темно-синий, то можно выбрать сумку такого же цвета.

Женщины носят перчатки когда хотят и где хотят. Мнение, что перчатки нельзя носить без головного убора, неверно. Подавая руку мужчине, можно их не снимать. Входя в православный храм, перчатки снимают. Женщина, взявшая слово для выступления, может подойти к трибуне в перчатках, но должна снять их прежде, чем начнет речь. На вечерний прием допустимо надеть поверх длинной перчатки браслет, но кольца надевать нельзя. Самыми элегантными считаются перчатки из тонкой лайки.

### **Контрольные вопросы к главе 10**

1. Сущность и основные характеристики имиджа делового человека?
2. Какие критерии целесообразно использовать для выбора эффективной модели делового поведения?
3. Сущность и виды делового этикета?
4. Какие виды визитных карточек используются в деловых отношениях?
5. **Какие рекомендации по оформлению визитной карточки вы знаете?**
6. **Какая информация может быть передана с помощью визитной карточки, используемой как письменное послание?**
7. **Назовите основные правила, определяющие этические нормы приветствия.**
8. **Каковы наиболее характерные ситуации, формирующие специфику приветствий и представлений деловых партнеров или сотрудников друг другу?**
9. **В чем проявляются права или обязанности «первого шага» кого-либо из сотрудников при приветствии или представлении в наиболее характерных ситуациях?**

10. Какие общие требования предъявляются к внешнему облику делового человека?
11. Какие особенности внешней обстановки накладывают отпечаток на облик делового человека?
12. Какой внешний вид вы должны иметь, рассчитывая получить хорошую работу или продвижение по службе?
13. Какими рекомендациями следует руководствоваться деловой женщине при выборе костюма?
14. На что бы вы рекомендовали деловой женщине обратить внимание при выборе аксессуаров?
15. Какие ошибки, по вашему мнению, допускают деловые женщины, формируя свой внешний облик?

### **Практическое задание к главе 10**

Используя информацию, приведенную ниже, изложите правила, которым должны следовать российские служащие крупных организаций.

#### **ПРАВИЛА, КОТОРЫМ ДОЛЖНЫ СЛЕДОВАТЬ АМЕРИКАНСКИЕ СЛУЖАЩИЕ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ В НОШЕНИИ ОДЕЖДЫ<sup>4</sup>**

*В отношении деловой одежды вы обязаны:*

1. Следовать кодексу вашей фирмы, каким бы он ни был. (В Калифорнии служащие некоторых учреждений, например, независимых кинокомпаний, редко ходят в костюмах; не

---

<sup>4</sup>ЯгерДжеи. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. М., 1994. С. 38—39.

думайте брать с них пример, если вы работаете в одном из бостонских банков.)

2. В рамках кодекса одежды, принятого в вашей фирме, выбирайте цвет и покрой, которые вам больше всего подходят. Галстук должны носить все служащие, но вам больше идет, скажем, не синий или коричневый, а серый с красным.

3. Если носите украшения, они должны быть изящными и строгими, а не кричащими, яркими или слишком большими. (У женщин украшения нередко образуют ансамбль с нарядом определенного оттенка, но при этом они не должны выглядеть как драгоценности для бального платья, которые уместно надеть на праздничный субботний вечер.)

4. Любая деталь вашего наряда — от обуви до галстука или заколки в волосах — должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или платье тщательно отутюжены, на галстуке — никаких пятен.

5. Мужчины! Убедитесь, что в воротничке вашей сорочки (если только она не на пуговичках) косточки на месте.

6. Мужчины! Смотрите, чтобы ваш костюм отвечал сезонным предписаниям этикета. На Востоке и Среднем Западе белый или светло-коричневый костюм можно носить только в период от Дня поминовения (отмечается до 30 мая) до Дня труда (первый понедельник сентября).

*В рабочей обстановке нельзя:*

1. Носить белую обувь до Дня поминовения и после Дня труда (независимо от пола).

2. Ждать, пока кто-то другой напомнит вам, что ваши туфли неплохо бы почистить.

3. Приходить в одном и том же два дня кряду.

4. Надевать белые носки к темному костюму.

5. Надевать галстук с пятнами от еды (разве что они совершенно неразличимы на фоне пестрого рисунка ткани).

6. Носить сапоги для верховой езды (если вы, конечно, не один из высших руководителей компании со столь блистательным послужным списком, что никто не удивится, если даже вы приведете лошадь).

### 11.1. Поведение в общественных местах

Деловому человеку приходится контактировать с другими людьми в так называемых общественных местах: на улице, в транспорте, в государственных и негосударственных административных учреждениях, театре и т. д. Общение в этих местах часто кратковременно и обезличено, т. е. во взаимодействие вступают незнакомые люди. Тем не менее такое взаимодействие также регулируется правилами этикета.

**На улице.** К внешнему виду на улице предъявляются такие же требования, как и в других общественных местах. Одежда и обувь должны быть чистыми, опрятными, волосы причесанными, головной убор должен хорошо сидеть на голове. Переходить улицу следует в положенных местах, нельзя ходить по проезжей части и газонам, на тротуаре необходимо соблюдать правую сторону, не мешать прохожим. Если случится в тесноте или нечаянно толкнуть прохожего, следует извиниться. Вопросы типа «Как пройти ...?» задают вежливо. За ответы благодарят. Если вас спрашивают, то отвечайте четко и ясно. Если сомневаетесь, лучше извинитесь, откажитесь от ответа. На ходу не следует горбиться, размахивать сильно руками или держать их в карманах. Только в очень холодное время их можно засунуть в карманы пальто или куртки. Не следует ходить с сигаретой в зубах, есть на ходу. Если очень хочется покурить или поесть, для этого нужно отойти в сторону. На проехую часть нельзя бросать окурки и другой мусор.

Максимальное число идущих в ряд — три человека, на многолюдном тротуаре — два. В паре с мужчиной женщина занимает место с правой стороны, за исключением военнослужащих, которым необходимо отдавать честь. В компании двух мужчин женщина идет посередине, если две женщины и мужчина, то справа от него находится старшая, а рядом с ней — младшая. Когда женщины равны по возрасту, мужчина занимает место между ними. Сумку надо нести так, чтобы не задевать прохожих. Зонт держат в вертикальном положении.

Когда идешь по тротуару, нужно быть внимательным, одновременно смотреть под ноги и по сторонам, не пропуская без приветствия знакомых. При желании поговорить со встретившимся знакомым необходимо отойти для этого в сторону, чтобы не мешать прохожим, как и в случае, если захочется поближе познакомиться с памятником архитектуры.

На улице не следует громко кричать, свистеть, показывать пальцем, пристально рассматривать прохожих, оглядываться вслед им. Хорошо воспитанный человек не только соблюдает писанные и неписанные правила поведения на улице, но и оказывает помощь тем, кто в ней нуждается: помогает перейти улицу, спуститься по крутой или скользкой лестнице пожилому человеку, инвалиду, своей спутнице.

**В транспорте.** Прежде чем войти в автобус, троллейбус, трамвай, следует дать возможность выйти пассажирам, ехавшим в нем. Входят не толкаясь, помогают войти тем, кто нуждается в помощи (пожилым людям, инвалидам и т. д.). Если мужчина едет с женщиной, он должен пропустить ее вперед. Войдя в транспорт, не нужно останавливаться у входа, а пройти в салон, чтобы дать возможность уехать и другим пассажирам. Те, кто едет до первой или второй остановки, входят последними.

Молодым людям при наличии в транспорте пожилых людей, пассажиров с детьми, инвалидов не следует садиться на передние сиденья, предназначенные для этой категории пассажиров. Такие места, как правило, обозначены специальными знаками. Воспитанные молодые

люди уступают место пожилым. Те, кому предложили сесть, обязательно должны поблагодарить за любезность и воспользоваться ею. Если же по-прежнему хотят стоять, то вместе с благодарностью стремятся объяснить причину, например, словами: «Спасибо! Я скоро выхожу».

В переполненном транспорте следует располагаться так, чтобы как можно меньше доставлять беспокойства соседям. Особенно надо быть осторожными с сумками, рюкзаками. Их обязательно снимают с плеч и держат в руках. На сиденье сумки ставить не следует. Стоящих или сидящих рядом людей не рассматривают. В развернутые для чтения книги, газеты, журналы не заглядывают. В свою очередь читающие должны держать газету или журнал сложенными.

В транспорте нельзя громко разговаривать, и тем более навязывать свои разговоры и расспросы попутчикам. При кашле надо закрывать рот платком, при желании чихнуть — массировать переносицу. Если вы простужены, следует избегать общественных мест. Есть в общественном транспорте, за исключением поездок на дальние расстояния, следует избегать.

С просьбой прокомпостировать билет или передать деньги для его покупки обращаются со словами: «Пожалуйста...», «Будьте добры...», «Будьте любезны...» За проявленную любезность обязательно благодарят.

Пассажирам с детьми надо следить, чтобы последние вели себя подобающим образом, не шалили, не шумели, не становились в обуви на сиденье, не трогали руками и ногами соседей. Детей школьного возраста родители должны учить уступать место старшим. Но громко отчитывать, тем более шлепать детей по поводу плохого поведения не стоит. Просто надо негромко сделать замечание, а наедине с этической точки зрения оценить проступок ребенка.

Нельзя мешать контролеру выполнять свои служебные обязанности. Без всяких комментариев следует предъявлять проездной билет и без возмущения, тем более без оскорблений, платить штраф за проезд «зайцем».

Пробираясь к выходу, спрашивают, не выходят ли впереди стоящие. Мужчина, который едет с женщиной, выходит первым и при выходе предлагает ей руку. Это же делают молодые люди при выходе со своими спутниками — пожилыми людьми. Так же помогают выйти старым людям, инвалидам, с которыми незнакомы.

При посадке в такси мужчина должен открыть дверь женщине или другому уважаемому лицу. Ей, как и другим людям, к которым относятся с почтением, предоставляется близкая к тротуару сторона заднего сиденья. Мужчина усаживается рядом с женщиной. Если пассажирами являются две женщины и мужчина, женщины садятся на заднее сиденье, а их спутник — рядом с водителем. При поездке в такси одного мужчины или одной женщины приемлемым для них местом является сиденье рядом с водителем. В салоне автомобиля присаживаются на край сиденья и втягивают ноги. При выходе ноги ставят на тротуар и поднимаются с сиденья. Подбирать по пути следования автомобиля прохожих юдитель может только с разрешения пассажиров, находящихся в штормобиле. Курить также следует с позволения спутников.

В поезде. Готовясь к поездке в поезде, необходимые в до-юге вещи (туалетные принадлежности, еду и т. д.) укладывают в отдельную ручную кладь, но таким образом, чтобы при их шемке не перебирать все содержимое этой клади.

Войдя в купе, здороваются. Представляться спутникам, с кото-эыми едете в одном купе, не обязательно. Если при взаимном обмене первыми нейтральными фразами (о погоде, транспорте, станции и т. д.) обнаружится обоюдное желание продолжить общение, го в процессе

беседы можно познакомиться. Однако вопросы о личной жизни попутчика задавать не следует.

Отъезжая на поезде, не загромождайте окна вагона без необходимости, так как ваши спутники, возможно, также желают с кем-нибудь проститься. В купе не открывайте окно, не спросив предварительно согласия других пассажиров. При путешествии поездом рекомендуется брать с собой не авоськи и пакеты, а дорожные сумки или чемоданы. В купе следует вести себя корректно. Неприлично класть ноги на противоположное сиденье, курить, слишком громко разговаривать, веселиться, петь, свистеть и т. д.

В транспорте дальнего следования нужно располагаться на месте, указанном в билете. Культурный человек предложит пожилому спутнику или женщине свою нижнюю полку. Следует помнить, что на этой полке имеют право сидеть и обладатели верхних мест. Для общего пользования предназначен размещенный в купе столик. Поэтому его не стоит заставлять своей сдой. Она должна храниться в сумках. В дорогу пищу целесообразно брать в виде бутербродов. Мясо птицы лучше разрезать дома, чем на виду у других людей. Во время еды пища находится на захваченных с собой салфетках. Предлагать или не предлагать попутчикам разделить застолье? В данном случае можно поступать по собственному усмотрению. Отказ от совместной еды надо воспринимать спокойно. По окончании несведённую еду убирают в сумку, остатки же выбрасывают в мусорный ящик, расположенный в коридоре вагона, а не в окно или под сиденье.

С попутчиками вести себя следует вежливо и тактично, как можно меньше доставлять им беспокойства. Курить надо в тамбуре. Во время ночного сна даже автономное освещение для чтения включать нежелательно. Это же касается и работы радио. Если ваши попутчики собираются лечь в постель, следует выйти из купе. Первыми обычно готовятся ко сну пассажиры верхних полок. Те, кто уже готов ко сну, отворачиваются к стенке.

Прощаясь с попутчиками, желают им доброго пути. Если вы приезжаете на свою станцию во время, когда знакомые спутники спят, будить их для прощания не надо. Это можно сделать перед сном или по их просьбе.

Если мужчина едет с женщиной, то из поезда, как и из иного транспортного средства, он выходит первым, поднося ее багаж и помогая ей сойти на перрон.

**В самолете.** При посадке в самолет и в полете следует строго выполнять требования, предъявляемые к авиапассажирам. Необходимо правильно заполнять таможенную декларацию, безропотно проходить таможенный досмотр и т. д.

При входе в самолет приветствуют стюардессу. Важнейшее этическое правило, которое должны соблюдать пассажиры, — не показывать свой страх другим пассажирам, не вспоминать вслух об авиакатастрофах, не делиться своими замечаниями типа «что-то шасси не выпускаются» и т. п. Со всеми вопросами и просьбами обращаются к стюардессе. Чтобы скоротать время пребывания в воздухе, можно почитать или побеседовать с соседом, если он не против. При выходе из самолета благодарят стюардессу и прощаются с ней.

**В государственных и негосударственных административных учреждениях.** Входя в учреждение, здороваются с находящимся в вестибюле вахтером или дежурным. По его требованию предъявляют необходимые для входа документы (пропуск, паспорт, удостоверение и т. п.).

Перед посещением учреждения четко уясняют цель визита, предмет беседы с его руководителем или другим должностным лицом, продумывают ее план, готовят нужные документы. При необходимости

заранее договариваются о встрече и, естественно, приходят к назначенному времени.

При наличии в учреждении гардероба верхнюю одежду оставляют там. Во всех случаях мужчины, входя в служебные помещения, снимают головной убор.

Если в приемной должностного лица есть секретарь, то сообщают ему о назначенной встрече, и тот, выяснив, смогут ли принять посетителя, пропускает его в кабинет. Секретарь может представить его хозяину кабинета. При входе в кабинет в дверь не стучат. При отсутствии секретаря входят в кабинет в назначенное время. И в этом случае, входя в кабинет, можно не стучать. Стучат только тогда, когда такой порядок устанавливает хозяин кабинета. Нельзя стучать в служебные комнаты, в которых работают несколько сотрудников. В таком случае, входя в комнату, тихо или поклоном приветствуете тех, кто обратил внимание на вас, и подходите к нужному должностному лицу. Если не можете определить, за каким столом он сидит, спрашиваете о нем у близлежащего к двери работника. Если по учреждению идут с сопровождающим, то он идет рядом или чуть впереди гостя. В освещенную служебную комнату гостя пропускают первым, в неосвещенную — первым входит сопровождающий. Это же правило выполняет мужчина в отношении своей спутницы. На лестнице мужчина уступает место женщине у перил, сам же по отношению к ней занимает такую позицию, чтобы помочь быстро поддержать свою спутницу, если она вдруг споткнется. Наиболее удобная позиция при следовании вверх по лестнице — сбоку на одну ступеньку выше, вниз — сбоку на одну ступеньку ниже.

Общение посетителя и должностного лица должно быть корректным и деловым. Даже если вопрос решен не в пользу посетителя, при выходе из служебной комнаты не следует громко хлопнуть дверью. При встрече и беседе с кем-то в коридоре занимают такое место, чтобы не мешать идущим по нему людям. Разговаривают приглушенным тоном. Уходя из учреждения, прощаются не только с принимавшим вас деловым человеком, но и с человеком, дежурящим у входа.

**В гостинице.** Прибыв в гостиницу, обращаются к администратору и, если есть свободные места или они заранее забронированы, заполняют листок проживающего. Во многих западных отелях записывают свое имя в книгу для гостей. С обслуживающим персоналом в гостинице, как и в других учреждениях, следует обращаться вежливо. За дополнительные услуги платят чаевые. О сумме чаевых можно поинтересоваться у администратора. Если же вы просите купить газеты или какой-нибудь другой предмет, то она будет составлять 10 — 20% стоимости этих газет.

Когда приходится проживать в номере вдвоем, стараются не мешать друг другу отдыхать или работать с бумагами. Во время ночного сна нельзя включать яркий свет, телевизор или радиоприемник. В ресторан и в буфет выходят в соответствующей для этих заведений одежде, а не в пижаме, спортивном костюме и тапочках.

Свои вещи следует разместить в шкафу и в тумбочке, но не держать их на виду. Проявлением крайнего бескультурья являются сознательная порча имущества отеля, воровство предметов, принадлежащих ему.

Если вы собираетесь пригласить к себе гостей, предупредите об этом соседа по номеру. Гости должны находиться в номерах до установленного администрацией отеля времени.

Во многих зарубежных отелях отсутствуют дежурные на этажах. Однако следует иметь в виду, что за вами могут следить в коридоре, лифте посредством телекамер.

**Поведение в театре, кинотеатре, на концерте.** Нахождение в культурно-просветительном учреждении требует особенно щепетильного отношения к этикету. Основное требование к поведению в этих общественных местах — не мешать людям отдыхать, следить за

игрой актеров, музыкантов, перипетиями сюжета театрального спектакля или кинофильма.

Одеваются в театр, на концерт нарядно. Верхняя одежда, которую не снимают только в кинотеатре, также должна быть опрятной.

Как и на деловую встречу, так и на культурно-зрелищное мероприятие нельзя опаздывать. Если же это случится, следует сесть на ближайшее свободное место или обратиться за помощью к дежурной. Мужчина, пришедший с женщиной, в гардеробе помогает ей снять верхнюю одежду, сдает ее и берет номерок, по окончании спектакля получает одежду и помогает ей одеться.

В вестибюль мужчина пропускает женщину первой, но в зрительный зал входит первым сам. Он же ищет места соответственно купленным билетам, просит разрешения пройти у сидящих и усаживает спутницу на более удобное для нее место. Следует помнить, что проходят между рядами спиной к сцене. Надо также иметь в виду, что каждый зритель имеет право только на один подлокотник. В кинотеатре мужчина снимает головной убор, женщина может не снимать берет или шляпку с невысокой тульей и полями. Если в зрительном зале усаживаются две пары, дамы сидят в центре, мужчины — по обеим сторонам. В ложе впереди сидят дамы, за — ними мужчины.

Во время концерта, кинофильма не следует есть, разговаривать, топтать ногами или барабанить пальцами в такт музыке, громко смеяться. Аплодировать предпочтительнее в конце части театральной постановки или после исполнения музыкального номера.

Ни в коем случае нельзя опираться на спинку передне! и ресла руками или на кромку переднего сиденья ногами. Ес-ественио, очень беспокоят зрителей соседи, которые кашля-эт и сморкаются. Более свободные проявления своих эмоций ритмические аплодисменты, вставание с мест, движения в такт тузыкс) сейчас позволительны на гала-концертах рок-певцов і музыкантов в больших молодежных аудиториях, но не в за-іах классического типа (филармониях и др.).

Пользуясь биноклем, не разглядывают людей, сидящих в зале. -Те следует пристально рассматривать и прогуливающих в фойе фитслей.

Нельзя без особой необходимости оставлять одну женщину, с которой вы пришли в театр или на концерт. Если мужчина пред-пожил ей посетить буфет, он должен позаботиться о ней, т. е. принести ей то, что она пожелает.

Если вам не нравится то, что вы видите на сцене или на экране, не следует во время действия это обсуждать. Уходить из зала можно после антракта или по окончании зрелища. По окончании спектакля нельзя срываться с места, следует дождаться закрытия занавеса и выхода актеров к зрителям и спокойно уйти.

## 11.2. Этикет деловых приемов

**Деловое общение включает беседы не только за столом совещании и переговоров, но и обсуждение вопросов на деловых приемах в сочетании с застольем.** Общение в неформальной обстановке нередко дает значительный эффект. На деловых приемах люди знакомятся друг с другом, устанавливают первичные контакты, которые впоследствии могут превратиться в долголетнее деловое сотрудничество. Расслабляясь в неофициальных условиях, они обмениваются между собой дополнительной информацией по интересующим их проблемам, лучше узнают друг друга, находят точки соприкосновения своих интересов, что приносит пользу при поиске компромиссов, необходимых для заключения сделок и контрактов.

Деловые приемы бывают официальными и неофициальными. Первые устраиваются главами государств, правительствами, консульствами,



военными атташе, торговыми представительствами по случаю национальных праздников, пребывания

11 — 5671 Кибанов

государственных руководителей, иностранных делегаций, открытия крупных выставок и конференций, заключения международных соглашений. Остальные деловые приемы считаются неофициальными. Официальные приемы обычно проводятся по правилам дипломатического протокола и этикета. Этих же этикетных правил придерживаются и фирмы, организуя приемы в честь своих зарубежных коллег.

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, приемы с рассадкой и без рассадки за столом.<sup>5</sup>

К дневным относятся приемы типа завтрак, ланч, «бокал шампанского», «бокал вина» и др. В международной практике принято считать, что дневные приемы менее торжественны, чем вечерние.

- Завтрак — устраивается в промежутке времени между 12.00 и 15.00 часами, чаще всего от 12.00 до 13.00 часов. Неофициальные деловые приемы выходят за временные рамки дипломатического протокола. Так, если официальные приемы устраиваются с 12 часов, то первый прием — завтрак — деловым человеком может быть организован и в 8 часов. Такое раннее время диктуется занятостью бизнесменов.

Меню завтрака составляется с учетом существующих в стране традиций и обычаев и, как правило, состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. Подавать на завтрак первые блюда (супы) не принято, хотя подача их не будет являться ошибкой. После завтрака подается кофе или чай. Перед завтраком подается коктейль, сухое вино, соки, во время завтрака — минеральная вода, а иногда и соки. После того как все гости поели, хозяин (или хозяйка) первым встает из-за стола и предлагает гостям перейти в другой зал, где подается кофе. Продолжительность завтрака 1—1,5 часа (примерно 45—60 минут за столом и 15—30 минут за кофе). Инициатива ухода с завтрака — за главным гостем. Форма одежды для завтрака — в большинстве случаев повседневный костюм, но в торжественных случаях может быть и смокинг. Обычно форма одежды указывается в приглашении.

Деловой разговор начинают обычно после первой чашки чая или кофе.

Второй завтрак — ланч — совпадает по времени с завтраком дипломатического протокола. Начинается он в период с 12 до

13.30 и продолжается 1—1,5 часа. Официальный завтрак проводится с рассадкой гостей, т. е. каждому гостю отводится место за столом соответственно его должностному положению. О том, где сидеть, он узнает в плане рассадки, который вывешен или находится на отдельном столике в гостиной. Куверт-ная карточка с именем будет также находиться возле его прибора или лежать на самом высоком бокале.

Меню ланча обычно включает одну-две холодные закуски, два горячих блюда (мясное и рыбное), десерт. Первые блюда, как правило, не подают. Перед ланчем в отдельной комнате могут угостить аперитивом, т. е. напитками, возбуждающими аппетит. Это могут быть сок, минеральная вода и спиртное. В конце ланча в этом или отдельном помещении подаются десерт, чай или кофе.

Прием «Бокал шампанского» — в деловом, в том числе и дипломатическом протоколе начинается, как правило, в 12.00 часов и продолжается около часа. В отличие от завтрака этот прием более скромнен. Поводом для такого приема могут быть подписание контракта, отъезд гостей, открытие выставки.

С точки зрения организации это — наиболее простая форма приема, не требующая большой и длительной подготовки. Проводится он стоя. К шампанскому или вину подают маленькие бутерброды, пирожные,

---

<sup>5</sup>Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. 3-е изд., пере-раб. и доп. М., 2000. С. 32—34.

орешки, а также кофе или чай, печенье, конфеты. Напитки и закуски разносят официанты. Приглашенные приходят в повседневной одежде. Аналогичным является прием типа «бокал вина». Название в данном случае подчеркивает особый характер приема.

Чай — устраивается между 16.00 и 18.00 часами, как правило, только для женщин. Например, жена министра иностранных дел устраивает чай для жен глав диппредставительств, а жена посла — для жен других послов. Возможны случаи приглашения на чай также и мужчин. Для чая накрываются один или несколько столиков в зависимости от количества приглашенных лиц, подаются кондитерские и булочные изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки и воды. Закуски (сэндвичи с икрой, рыбой, сыром, колбасой) подаются за чаем редко, а если подаются, то в небольшом количестве.

Продолжительность чая — 1—1,5 часа. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

Приемы типа «жур фикс» — устраиваются один раз в неделю в один и тот же день и час в течение всего осенне-зимнего сезона (с осени до лета). Приглашения на такие приемы (среды, четверги, пятницы) рассылаются один раз в начале сезона и действуют до конца сезона, если не последует специального уведомления о перерыве. По времени проведения, угощению и форме одежды этот прием не отличается от чая. Иногда такие приемы носят форму музыкальных или литературных вечеров. На приемы «жур фикс» приглашаются также мужчины.

Приемы типа коктейль или фуршет — устраиваются в промежуток времени от 17.00 до 20.00 часов и длятся 2 часа. Угощение на фуршете организуется по типу так называемого «шведского стола». Как правило, предлагаются различные холодные закуски, кондитерские изделия и фрукты. Иногда подаются также горячие закуски. Гости, подойдя к столу, кладут на руку салфетку, на нее ставят тарелку с вилкой, накладывают в тарелку еду и, отойдя в сторону, едят стоя. Так же поступают и с напитками. Съев рыбное блюдо и собираясь брать мясное, тарелку и вилку меняют.

На приемах такого типа спиртные напитки выставляются на столиках или, будучи разлитыми в бокалы, разносятся официантами. Иногда в одном из залов устраивается буфет, где официанты разливают напитки для желающих. В конце приема может быть подано шампанское, затем кофе.

Форма одежды — повседневный костюм или смокинг, в зависимости от конкретного случая и указания на этот счет в приглашении.

Отличие коктейля от фуршета состоит в том, что на последнем подается больше еды и напитков. На коктейле не пользуются вилками. Их заменяют деревянные или пластмассовые палочки или маленькие вилочки. В последнее время эти два вида приемов все больше совмещаются под названием «фуршет». Их меню включает разнообразные напитки, холодные и горячие закуски, десерт, чай, кофе.

На фуршет можно опоздать или раньше уйти, за исключением тех, в чью честь организовывается прием. Кратковременное пребывание гостя на фуршете воспринимается как демонстрация холодных или натянутых отношений. Если на прием приглашены работники одной фирмы, то, согласно деловому этикету, положено, чтобы подчиненные не приходили позже руководителей. Однако рядовые служащие могут уйти с приема позже своих начальников. В процессе приема идет активное деловое и светское общение, осуществляются знакомства и налаживаются контакты. При этом необязательно проводить время с одним и тем же собеседником.

К вечерним, более торжественным приемам относятся ооед, обед-буфет, ужин.

Обед — начинается в промежуток времени от 20.00 до 21.00 часа. Меню обеда: одна-две холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда в гостиную подается кофе или чай. Перед обедом гостям предлагается коктейль.

Меню обеда отличается от меню завтрака тем, что после холодных закусок подается суп. К холодным закускам гостям предлагается водка или настойки (охлажденные), к рыбному блюду — сухое белое вино (охлажденное), к мясному блюду — сухое красное вино (комнатной температуры), к десерту — шампанское (охлажденное), к кофе — коньяк или ликер (комнатной температуры).

Обед длится обычно 2—2,5 часа, при этом за столом примерно 50—60 минут, остальное время — в гостиных.

Форма одежды — темный костюм, смокинг или фрак в зависимости от конкретного случая и указания в приглашении; для женщин — вечернее платье. В некоторых официальных случаях сразу же после обеда проводится прием типа «а ля фуршет». Гости, присутствовавшие на обеде, по его окончании направляются на прием «а ля фуршет». Такое сочетание приемов организуется преимущественно в связи с пребыванием в стране иностранного государственного деятеля или иностранной делегации, в честь которых дается обед. Форма одежды такая же, как на обеде.

Опоздывать на обед нельзя. В случае опоздания обязательно извиняются перед хозяевами.

Ужин — начинается в 21.00 час и позднее. Меню ужина и вина — такие же, как на обеде. Форма одежды — костюм темного цвета, смокинг или фрак; для женщин — вечернее платье. Ужин отличается от обеда только временем начала — не раньше 21.00.

Вечерний прием «а ля фуршет» — устраивается в особо торжественных случаях (в честь главы или премьер-министра иностранного государства, иностранной правительственной делегации, по случаю национального праздника и т. п.). Начинается в 20.00 часов и позднее. Угощение — такое же, как на приеме типа коктейль или фуршет, но разнообразнее и обильнее.

Форма одежды — костюм темного цвета, смокинг или фрак; для женщин — вечернее платье.

Обед-буфет предполагает свободную рассадку за небольшими столиками по четыре-шесть человек. Так же как на фуршет-ном приеме, накрывают столы с закуской, имеются буфеты с напитками. Гости набирают закуски садятся по своему усмотрению за один из столов. Такого рода прием часто организуется после концерта, просмотра фильма, в перерыве танцевального вечера. Обед-буфет менее официален, чем обед.

Разновидности приемов — киносеансы, музыкальные и литературные вечера, вечера дружбы, встречи для игры в гольф, теннис, шахматы, другие спортивные игры. Перечисленные мероприятия, как правило, сопровождаются легким угощением. Форма одежды для таких мероприятий — повседневный костюм; для жenin — костюм или платье.

Ко всем приемам следует обстоятельно готовиться. Заранее составляются списки гостей, направляются приглашения на отпечатанных бланках с вписанными фамилиями. Лучше это сделать за 10 — 12 дней, чтобы получивший его мог скорректировать свое время. Получив приглашение с буквами *г. s. v. p.*, которые в переводе с французского означают «просьба ответить» в течение 3—5 дней, отвечают на него письмом, открыткой, реже визитной карточкой с буквами *р. г.* Если в приглашении указан номер телефона, то сообщают об участии (неучастии) по телефону.

Получив ответы на приглашения, хозяева составляют план рассадки. При этом учитывается ранг гостей, а также то, что мужчины должны сидеть попеременно с женщинами, а рядом не должны находиться работники одной и той же фирмы или члены делегации. Нельзя усаживать одну женщину в торце стола. Последним по списку должен быть мужчина.

Самое почетное место на мужском приеме — справа от хозяина, а с участием женщин — справа от хозяйки. Слева от них — менее почетные

места. Если хозяева (супруги) сидят рядом, то слева от хозяина будет сидеть супруга главного гостя, справа от хозяйки — главный гость. Остальные размещаются по обе стороны согласно рангу. Первым подходит к столу хозяин с Первой дамой, затем главный гость с супругой хозяина. Первой выходит из-за стола хозяйка, безусловно, тогда, когда убедилась, что гости уже сыты. Уход из-за стола хозяйки является сигналом к окончанию застолья, но не приема. На следующий день гости отправляют хозяевам письменные благодарности за приятно проведенное время.

На завтрак, обед, ужин или другой вид приема, в приглашении на который содержится просьба ответить, следует приходить точно в указанное в приглашении время. Опоздание считается нарушением этикета и может быть воспринято отрицательно и даже с обидой. Если из одного ведомства или учреждения приглашено несколько представителей и они являются на прием вместе, то принято, чтобы первыми входили младшие по должности, а затем старшие. На приемы, проводимые без рассадки за столом, в приглашении на которые указывается время начала и конца приема (17.00—19.00, 18.00—20.00 и т. д.), можно прийти и уйти в любой час в пределах указанного в приглашении времени. Приходить к началу приема не обязательно, так же как необязательно находиться на приеме до его конца. Считается, однако, что приход на такой прием в начале и уход с приема в его конце являются Выражением особо дружественного отношения гостя к хозяину приема. И, наоборот, если есть необходимость показать или подчеркнуть холодность или натянутость отношений с устроителем приема, достаточно пробыть на нем 15-20 минут и, попрощавшись с хозяином, уйти.

Застолье наряду с общением является важнейшей частью деловых приемов, организуемых как в учреждениях общественного питания, так и в офисах и домах бизнесменов.

Прежде чем принять гостей, следует наряду с другими подготовительными мероприятиями правильно с кулинарной, этикетной и эстетической позиций оформить стол: покрыть его скатертью, расставить тарелки, посуду для напитков, специи, разложить приборы для еды.

Первейшее требование для них — они должны быть безупречно чистыми. Тщательно отглаженной скатертью покрывают стол так, чтобы ее центральные складки проходили строго по продольному и поперечному центру стола. За обеденным столом края ее должны свисать на 25 — 30 см, на приеме типа «фуршет» — не доставать до пола 5 — 10 см.

Напротив каждого стула в 2 см от края стола расставляют тарелки: подставочную и на ней закусочную диаметром 20 см. Слева от закусочной на расстоянии от 5 до 15 см размещают пирожковую тарелку, ее центр должен совпадать с центром или краем подставочной тарелки.

На одну из этих тарелок кладут салфетку, сложенную вчетверо, треугольником, веером и т. д. Справа от тарелки на расстоянии около 0,5 см острием к ней размещают ножи, слева острием вверх — вилки. Количество и значение этих приборов зависят от подаваемых на стол блюд. При этом их не должно быть более четырех справа и трех слева. Начиная от тарелки кладут столовый нож и вилку для мясных блюд, за ними — нож и вилку для рыбы и затем для закусок. Если суп подают в глубоких тарелках, то между закусочным ножом и ножом для рыбы кладут столовую ложку, если в чашках, то десертную ложку.

Наличие на столе десертных приборов зависит от предлагаемых гостям десертных блюд. Если, например, будут подавать только компот, то впереди тарелки кладут десертную ложку ручкой вправо, если фрукты, то десертные вилку ручкой влево и нож ручкой вправо. Соответственно меню ставят на стол и посуду для напитков. Она располагается перед тарелкой как в один, так и в два ряда. Ряд может начинаться от ее центральной оси или от пересечения условных линий,

идуших от края тарелки и близлежащего ножа. В полном наборе сервировка посуды для напитков может выглядеть следующим образом: в первом ряду от гостя слева направо ставят рюмку для водки емкостью 50 мл, рюмку для мадеры, портвейна и десертных вин — 75 мл и фужер для минеральной и фруктовой воды, во втором ряду — рейнвейную рюмку для белого столового вина (100 мл), лафитную рюмку для красного столового вина (125 мл) и бокал для шампанского (125—150 мл). Для ликера к чаю подают вытянутую вверх рюмку емкостью 25—30 мл, для коньяка к кофе ставят рюмку емкостью 75—250 мл. Напротив вилок выставляются соль и специи.

Для чая или кофе ставят чашку с блюдцем в 4 см от края стола ручкой влево. Ложечка находится на блюдце справа от чашки. Слева от чашки размещают блюдечко для пирожного, рядом с ними кладут вилку или ложку для пирожных.

Первой за стол во всех случаях садится хозяйка. Она же приглашает занять свои места и гостей. Мужчины, прежде чем расположиться за столом, помогают сесть дамам по соседству. При этом отодвигают стул от стола, а затем подвигают его к ногам женщины.

Для сервировки стола рекомендуется приглашать квалифицированного метрдотеля или поручить это дело знающему, опытному человеку.

Не рекомендуется создавать тесноты за столом. Теснота приводит к неудобствам как для гостей, так и для обслуживающего персонала. По этикету расстояние между столовыми приборами должно быть не менее 60 см. Если имеется возможность, стол необходимо украсить живыми цветами. На официальных деловых приемах все блюда подаются официантами с рук.

При составлении меню рекомендуется учитывать вкусы гостей, их национальные и религиозные традиции и другие моменты. Было бы упущением включать в меню дичь в то время, когда охота на нее в стране запрещена, или мясо в постные дни, или свинину, когда на приеме среди гостей находятся мусульмане, и т. д. С другой стороны, гостю-вегетарианцу будет приятно, если ему подадут вегетарианское блюдо.

Сидеть на стуле надо так, чтобы было удобно есть, отдыхать и вместе с тем не мешать рядом сидящим. При этом следует держать осанку, не разваливаться и не сутулиться. Туловище от края стола находится на ширине четырех сложенных пальцев. До еды руки находятся на коленях, а во время еды — слегка прижаты к туловищу. На стол опираться можно только запястьями. Салфетку, предназначенную для предохранения одежды и вытирания губ, сложенной пополам кладут на колени.

Усевшись за столом, следует незаметно рассмотреть его сервировку и наметить, какие блюда будете есть и напитки пить. Выбрав закуску, берут общее блюдо левой рукой, а правой находящимся там прибором накладывают себе на тарелку столько, сколько смогут съесть. При этом следует не забывать о потребностях других гостей. Прежде чем положить еду себе, следует предложить ее соседям. Не нужно класть на тарелку сразу несколько видов еды. Закончив одну закуску, принимаются за другую. При еде держат в правой руке нож, а в левой — вилку, не перекладывая их из рук в руки. Ножом только режут и придерживают еду, но не накладывают ее на вилку. Не следует есть с ножа. При помощи столового ножа едят мясо (в том числе и птицы), оладьи, блины, отрезая по кусочку. Для рыбы подают специальные нож и вилку. Вилкой придерживают кусочек рыбы, а ножом отделяют мясо от костей. Если нет таких приборов, едят двумя вилками. При отсутствии второй вилки рыбу удерживают кусочком хлеба.

Мясо птицы можно брать руками тогда, когда оно с мелкими косточками (например, крылышки перепела) и к блюду поданы смоченные салфетки или полоскательницы с теплой водой. Косточки рыбы, птицы не выплевывают прямо в тарелку, а сначала кладут на вилку, затем в тарелку.

Рубленые мясные блюда (котлеты, бифштексы и т. п.), овощные блюда, омлеты, каши, хорошо поджаренную яичницу можно есть одной вилкой, держа ее в правой руке.

Сваренные вкрутую, заранее очищенные от скорлупы яйца разрезают ножом на части и едят вилкой. Яйца, приготовленные всмятку, подаются в подставочной рюмке. Сбив краем ложечки вершок, его выбирают содержимое яйца.

Супы и другие первые блюда, поданные в глубоких тарелках, едят столовой ложкой. Набрав в ложку еды, слегка прикасаются ее доньшком к краю тарелки, чтобы снять капли, и отправляют ложку в рот левым ее краем. Бульон, налитый в чашки, можно пить. На горячий суп не дуют, с ложки не прихлебывают, с шумом жидкость в рот не втягивают. О том, как держать тарелку по окончании потребления первого блюда, наклонять ее от себя или к себе, в литературе об этикете даются противоречивые ответы. Лучше оставить немного супа на дне тарелки и не наклонять ее ни в ту, ни в другую сторону.

Хлеб, положенный из общей вазы в свою пирожковую тарелку, в процессе еды отламывают кусочками. При намазывании его маслом следует кусок держать на тарелке, а не на руке. Бутерброды на приемах стоя едят руками, за обеденным столом - при помощи ножа и вилки, отрезая по кусочку, как и мясо.

Для экзотических для славян блюд предназначаются специальные приборы. Например, для еды крабов, креветок, раков кладут на стол специальную двурогую вилочку и нож с широкой лопаточкой.

Десертные блюда (компоты, мороженое, желе и др.) подают в специальных вазочках (креманках). Они ставятся на пирожковую тарелку. Едят десерт десертной или чайной ложкой.

К десерту подают и фрукты. Их также нужно есть красиво. Яблоко, держа в руке, очищают ножом от кожицы. Вытерев руку о салфетку, при помощи ножа и вилки сначала разрезают яблоко пополам, а затем поочередно на четвертинки. Очищают четвертинку от сердцевины при помощи обоих приборов. Съедают четвертинку, откусывая кусочки. Яблоки можно очищать от кожуры и после того, как разрезали на четвертинки.

Грушу едят так же, как и яблоко. Апельсины очищают от кожуры, предварительно надрезав его крестообразно или параллельно долевному делению. Едят дольками, которые отправляют в рот вилкой или рукой. Персики разрезают пополам. При помощи вилки удаляют косточку. Мандарин можно очищать от кожицы и есть руками. Бананы едят при помощи ножа и вилки, отрезая колечками, предварительно очистив от кожуры.

Пирожные и кусочки торта перекладывают в свою тарелочку кондитерской лопаточкой или щипцами. Бисквитные пирожные и торты едят, как правило, ложечками, песочные и слоеные — ножом и вилкой, твердые — берут рукой. Прежде чем пить чай или кофе, ложечкой, находящейся в сахарнице, кладут сахар в чашку, бесшумно размешивают его и кладут ложечку на край блюда слева от чашки. Пьют чай или кофе держа чашку в правой руке. Если захотелось чая с лимоном, то его кусочек берут маленькой вилочкой, кладут в чай, отжимают и перекладывают на край блюда. При употреблении чая с ликером, а кофе с коньяком эти напитки отпивают маленькими глотками попеременно с основным напитком. Со спиртным следует быть очень осторожным, чтобы чересчур не захмелеть и не навредить своему имиджу, ибо неспособность контролировать себя за столом вызывает сомнение в наличии высокой деловой культуры. С пьяницами серьезные деловые люди избегают сотрудничества. За столом спиртных напитков можно и вовсе не пить. Среди нормальных людей это не воспринимается как неуважение к кому-то. Достаточно после тоста пригубить рюмку. Если же вы решили выпить, то следует это делать не залпом, а маленькими глотками. Надо иметь в виду и то, что в большинстве стран мира порция водки составляет лишь 20 г, двойная порция — 40 г, тройной не бывает. В недопитую рюмку наливать не нужно.

При затруднении в пользовании приборами, правильном употреблении тех или иных блюд смотрим, как поступает хозяйка или другие гости.

Важной частью застолья являются беседы. Они могут быть общими, когда в ней принимают участие все приглашенные, а также локальными, ведущимися между соседями. Если хозяйка берет на себя ответственность за угощение, то за организацию беседы — хозяин. На семейных торжествах (свадьбах и др.) ведут застолье избранные из числа гостей или нанятые в бытовых службах ведущие (тамада). Любая беседа должна быть интересной для собеседников. Наиболее приемлемыми являются темы из области искусства, политической жизни. Очень уместны рассказы о путешествиях, интересных командировках. Среди женщин популярны беседы о детях, моде, среди дачников — о дачных делах и проблемах. Уместен за столом тактичный юмор, прежде всего анекдоты. Следует избегать спорных тем, обсуждения теоретических вопросов и, конечно, критики тех или иных гостей. Не следует говорить о болезнях, подробностях семейной жизни, супружеских отношениях, любовных похождениях. Уходить от таких тем помогает хозяин. Этикет требует выслушивать собеседника, даже если его рассказ и не интересен. В свою очередь рассказчику надо следить за своим монологом, чтобы не превращать его в длительную болтовню.

Если кому-то очень захотелось на дружеской или семейной вечеринке посмотреть по телевизору спортивное состязание, то это надо организовать в отдельной комнате. На семейном торжестве или на дружеской вечеринке уместны песни за столом и танцевальная программа, если для нее есть место.

Задерживаться без надобности на том или ином приеме дольше времени, указанного в приглашении, не рекомендуется, так как это может быть обременительным для хозяев. Неблагоприятное впечатление производят случаи, когда гости на том или ином приеме уходят с него все сразу, после ухода главного гостя. Лучше расходиться постепенно. Во всех случаях официальным лицам рекомендуется не уходить с приема раньше старших гостей.

### **11.3. Особенности делового общения с иностранными партнерами**

**Каждый народ имеет свои обычаи, традиции, культуру, политическое и государственное устройство. Все это сказывается на особенностях деловых отношений и принятых правилах поведения.** Так, открытые двери рабочих помещений у североамериканцев воспринимаются как норма, а у немцев — как высшая степень беспорядка. Американцы и японцы привыкли работать в больших помещениях, где все на виду, а немцы, наоборот, при закрытых дверях. Громкий разговор американца или итальянца может восприниматься англичанином как проявление невоспитанности. Максимальное приближение друг к другу собеседников-латинскоамериканцев вызывает стремление отодвинуться у англичан и т. д.

В процессе подготовки и ведения деловых переговоров национальные особенности проявляются в характере формирования делегации, механизме и степени самостоятельности в принятии решений на переговорах, ценностной ориентации участников, особенностях восприятия и мышления, наиболее характерных тактических приемах.

Незнание национальных особенностей делового этикета может произвести на партнеров нежелательное впечатление, затруднить взаимодействие как на стадии переговорного процесса, так и при реализации тех или иных совместных проектов.

В основе особенностей делового этикета и деловой культуры в целом лежат не только традиции, но и черты национального характера.

**Североамериканская деловая культура** сравнительно молода, но уже многими исследователями, деловыми людьми отмечаются такие ее особенности, сходные с чертами национального характера, как ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях, на сильную личность в практической деятельности, а отсюда стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью, большими способностями в борьбе за прибыль, стремлением утвердить свое превосходство, исключительной уверенностью в себе, стойкостью, выживаемостью, склонностью к риску. В деловых отношениях на производстве доминирует беспрекословное подчинение и жесткая дисциплина. Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбки, внимательно и бережно относятся к своему здоровью.

Американский стиль ведения переговоров проявляется в стремлении обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Американцам импонирует не слишком официальная атмосфера, открытость, дружелюбие. Однако они нередко проявляют эгоцентризм, так как полагают, что при ведении дел их партнеры должны руководствоваться теми же правилами, что и они. Поэтому партнеры по переговорам нередко считают американцев слишком напористыми, агрессивными. Американский стиль ведения переговоров характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в американской делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры (соответственно, американцев пугает некомпетентность партнера). Члены делегации на переговорах относительно самостоятельны при принятии решений. Американцы довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться. Как правило, не терпят больших затяжек в ведении переговоров.

**Европейская деловая культура** намного старше американской. В той или иной степени для нее характерны отмеченные черты североамериканской деловой культуры, но и здесь имеются национальные отличия и особенности.

Так, **немецкой деловой культуре** свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность, дотошность. Главное отличие немецкой манеры вести дела — степень официальности. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма неодобрительно воспринимаются внезапные предложения, изменения. Одеваются строго, для женщин в деловой одежде исключаются брюки. Очень высоко ценится профессионализм. Вместе с тем немцы достаточно коммуникабельны, любят повеселиться, развлечься.

Для немцев более вероятно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможности нахождения решения. Обычно немцы очень тщательно прорабатывают свою позицию, в ходе переговоров любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим. Они любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. Ценятся честность и прямота. При заключении сделок немцы будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость, чопорность. В беседах ценится умение слушать, в деловых



отношениях — пунктуальность. В Англии господствует правило «соблюдай формальности». Обращение на «ты» к англичанину абсолютно немыслимо, так же как и обращение к кому-либо по имени без специального разрешения. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Обмен рукопожатиями принят только при первой встрече. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

В отличие от немцев англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам. Они подходят к ним с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Англичане умеют терпеливо выслушать собеседника, что, однако, не всегда означает согласие. Грубым поведением считается, когда слишком много говорят, т. е., как считают англичане, силой навязывают себя другим. По традиции англичанин сдержан в суждениях, избегает категоричных утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, т. е. все то, что было бы расценено как вторжение в частную жизнь. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют честную игру.

**Французы**, родина которых считается законодательницей в деловом протоколе и этикете, очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованны и открыты для собеседников. Они очень ценят интеллект, умение изъясняться, точно формулировать условия контрактов и сделок. Чувство удовлетворения у французов вызывает интерес к их культуре и языку (при этом с досадой воспринимается плохое знание французского языка). В деловых отношениях ценятся личные связи. Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях и пр.).

При проведении переговоров французы стараются избегать официальных обсуждений вопросов «один на один», стремятся сохранить свою независимость. В то же время их поведение может изменяться самым кардинальным образом в зависимости от того, с кем они обсуждают проблему. Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры могут лишь навредить делу. При обсуждении вопросов, аргументация французов традиционно ориентируется на логические доказательства. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. По сравнению с американцами они менее свободны и самостоятельны при принятии окончательного решения. Подписанные контракты — предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам и в качестве официального языка переговоров предпочитают использовать французский язык.

Отличается своеобразием **деловая культура Востока**. Так, **японская деловая культура** определяется в первую очередь коллективизмом, основанном на традиционном общинном сознании, отождествлении работниками себя с фирмой. Коллективистский характер труда во многом обуславливает и стиль принятия управленческих решений «снизу-вверх». Коллективизм проявляется в одинаковой рабочей одежде рядовых сотрудников и управляющих, в совместном проведении досуга. Почти все фирмы имеют моральные кодексы, и хотя они не являются формальными атрибутами, их требования добросовестно выполняются. Японцы избегают противоречий и конфликтов, стремятся к компромиссам. Конфликты решаются не столько с использованием

юридических законов и адвокатов, сколько посредством переговоров с целью нахождения согласия. В деловой этике очень ценятся трудолюбие, усердие. Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречи. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность. Рукопожатие при знакомстве в Японии не принято.

При проведении переговоров большое внимание японцы уделяют развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стараются по возможности подробнее обсудить проблему. В ходе самих переговоров стремятся избегать столкновения позиций. Японцы часто демонстрируют внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение интерпретируется как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать. Стремление японцев не употреблять слово «нет» и употреблять слова «да» в значении, что вас слушают, не знаящего об этом человека может ввести в заблуждение. Знакомый с японским этикетом иностранец увидит отказ в словах «Это трудно», в ссылке на плохое самочувствие и т. п., а согласие — в словах «Я понимаю». Механизм принятия решений у японцев предполагает довольно длительный процесс согласования и утверждения тех или иных положений. Терпение считается в Японии одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень неспешно. Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть. Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Японцы чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принятым на себя обязательствам.

Китайцы обычно четко разграничивают отдельные этапы переговорного процесса: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение, заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. На основе этих данных делаются попытки определить статус каждого из участников. В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Окончательные решения принимаются китайской стороной, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно. Китайцы делают уступки, как правило, под конец переговоров, после того как оценят возможности другой стороны. При этом ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются. Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутых договоренностей.

В деловых отношениях с арабами следует помнить об обязательном соблюдении исламских традиций. В месяц рамадан мусульманину не положено ничего есть с восхода до заката солнца. В первый месяц мусульманского нового года не следует устраивать приемы. Все дела пять раз в день прерываются для совершения молитвы, четверг или пятница у мусульман — день отдыха и служения Богу. Запрещается употреблять свинину и спиртное. Не стоит с представителями исламского мира заводить разговор о религии или политике. Необходимо являться в установленное место вовремя, хотя ваш хозяин может задержаться. Арабам, скорее всего, затруднительно будет иметь деловые отношения с представительницами женского пола.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов, а также «торг» за столом переговоров. Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если на этот раз соглашения достигнуть не удалось (при этом отказ от сделки сопровождается расточением похвал в адрес партнера и отвергнутого соглашения).

Разбираться в тонкостях местного этикета необходимо как при ведении дел за границей, так и при осуществлении рабочих контактов с приезжающими в Россию иностранцами. Отмеченные особенности национального этикета в определенной мере относительны, хотя во многом отвечают сложившемуся в практике международных отношений мнению. При расширяющемся взаимодействии национальные стили поведения, как правило, успешно адаптируются (так, в настоящее время уже можно говорить о формировании особой субкультуры участников переговоров со своими правилами поведения, языком, символами, которые могут значительно отличаться от принятых национальных норм и правил поведения). Для упорядочения делового общения в международном плане установлены и соблюдаются нормы дипломатического и делового протоколов и этикета.

## 11.4. Искусство комплимента

**Комплимент — слова и выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.** Человек, выслушивая приятные слова в свой адрес, испытывает особый вид удовольствия, реализуя при этом потребность в получении положительных эмоций. Чем приятнее людям общаться с кем-либо, тем больше они доверяют собеседнику и тем больше будет шанс удачно разрешить деловую проблему. Таким образом, цель комплимента — доставить удовольствие собеседнику, тем самым запрограммировав его (воздействуя через подсознание на его эмоции и чувства) на дальнейшее сотрудничество.

При выслушивании комплимента срабатывает также психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается «дорастить» до качеств, подчеркнутых в комплименте. В эффекте внушения происходит заочное удовлетворение потребности человека в совершенствовании какой-то своей черты. И хотя фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворена, но реальным будет ощущение ее удовлетворения, появление на этой основе положительных эмоций.

Многие люди испытывают положительные эмоции, выслушивая **лесть** в свой адрес. Однако в деловом общении предпочтительнее именно **комплименты, имеющие следующие существенные отличия от лести:**

- лесть, как правило, прямолинейна, однозначна, проста и понятна, комплимент же предполагает разнотечение, размышление, в ходе которого человек сам домысливает суть высказанного;
- лесть подразумевает чрезмерное преувеличение положительных качеств личности, чаще всего приписывание достоинств, которых нет, комплимент же лишь опосредованно указывает на наличие у человека ряда положительных качеств;
- комплимент способен вызвать у собеседника приятные чувства; лесть по своей природе может вызвать отторжение и спровоцировать обратную реакцию.

Комплиментарное воздействие в деловом общении требует определенного искусства. Существуют особые требования к комплименту. Основными из них являются следующие:

- сосредоточить внимание не на внешних достоинствах со-\*
- беседника, а на его внутренних, душевных качествах;
- высказать не очевидные, а скрытые достоинства собеседника (чем больше скрытых достоинств удастся подчеркнуть в партнере, тем более искренними покажутся ему слова собеседника);
  - быть искренним при высказывании комплимента (или хотя бы убедительно производить впечатление искренности);

- быть максимально конкретным при высказывании комплиментов, конкретные и персонифицированные комплименты кажутся людям более искренними и откровенными; для этой цели, в частности, следует использовать слова «потому что...» с последующим описанием очевидных наблюдений (примеры приведены в табл. 11.1);
- строить комплимент на фактической основе, при этом использовать в нем факты, известные обоим партнерам;
- быть кратким при высказывании комплимента (комплиментарное высказывание должно содержать одну-две мысли, не более, простая конструкция заведомо будет понята);
- не включать в комплимент поучений (комплимент должен констатировать наличие характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению);
- в комплименте не должно быть двусмысленных оборотов, двусмысленность может вызвать совсем не те чувства и ассоциации, на которые рассчитывает автор комплимента;
- следует лишь немного преувеличивать отражаемое в комплименте положительное качество (большое преувеличение переводит комплимент в издевательство);
- не следует делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек хотел бы избавиться;
- делая комплименты, следует учитывать половозрастные особенности собеседника<sup>6</sup>;

---

<sup>6</sup>Так, для молодых людей небезразлично, насколько они раскрепощены, имеют ли собственное мнение, в престижном ли учебном заведении учатся, независимы ли от родителей, насколько сексуально привлекательны, имеют ли жизненный опыт; для взрослых людей значимы социальный статус, успешность деятельности, наличие результатов профессионального труда,

## ПРИМЕРЫ КОНКРЕТИЗАЦИИ ДОСТОИНСТВ В

Общая оценка достоинств человека  
 Конкретизированная оценка достойных качеств человека  
 Нина Михайловна! Вы очень тактичная и обаятельная женщина! Теперь я понимаю, Нина Михайловна, почему очень многие восхищаются Вами: вы корректны, тактичны и обходительны с людьми. Николай Филиппович! Это было замечательно! Это было великолепно, Николай Филиппович, потому что у вас был превосходный контакт с аудиторией и ваши убедительные доводы произвели на окружающих сильное впечатление. Вы замечательный руководитель, Александр Николаевич! Вы великолепный руководитель Александр Николаевич, потому что Вы не только умеете управлять людьми, но и сопереживаете им. Вам небезразличны люди, с которыми вы работаете. Владимир Николаевич! Вы очень умный и проницательный человек!! Владимир Николаевич! Вы очень умный мужчина, потому что всегда находите время для каких-то приятных мелочей, которые доставляют мне особенную радость. Вы замечательная хозяйка, Наталья Васильевна! Наталья Васильевна, вы замечательная хозяйка, потому что всегда следите за чистотой в доме и очень вкусно готовите! Константин Алексеевич! У вас прекрасное чувство юмора! У вас прекрасное чувство юмора, Константин Алексеевич, так как Ваши шутки всегда способны поднять людям настроение. Виктор Павлович! Вы настоящий труженик и мастер своего дела! Вы мастер-«золотые руки», Виктор Павлович, потому что все, за что бы вы ни брались, делаете качественно, своевременно, с большой отдачей сил и вдохновения!

\* Панкратов ВН. Манипуляции в общении и их  
 М. 2000. С. 88. 88

Общая оценка достоинств человека  
Конкретизированная  
оценка достойных качеств человека  
Прекрасная, безупречная  
работа, Марина

Александровна! Спасибо, что выполнили задание  
безупречно, Марина Александровна. Это значительно  
поможет нам в решении очень важной для всех задачи. Катя,  
ты пользуешься большим авторитетом в нашем  
коллективе. Ты — душа нашего общества, Катя, потому что  
очень внимательна, заботлива и тактична к каждой из  
нас. Владик, ты настоящий друг! Ты действительно  
настоящий друг, Владик, так как ты понимаешь меня и  
всегда готов прийти на помощь в трудную минуту.

- следует использовать такой эффективный прием, как комплимент на фоне антикомплимента самому себе (усиленное воздействие этого комплимента связано с тем, что он вызывает удовлетворение сразу двух потребностей собеседника: потребности в усовершенствовании какой-то своей черты характера и потребности в удовлетворении своей установки на критику партнера по деловому разговору).

Следует обратить внимание на то, что желаемый эффект достигается не только при использовании явных, но и скрытых комплиментов (под скрытыми комплиментами понимаются

здоровье, имидж и многое другое, что может и должно стать предметом искреннего восхищения; в пожилом возрасте ценностные ориентации во многом объективно меняются, например, для бабушки или дедушки бывают очень важны: успех их детей, признание окружающими накопленного опыта, желание передать! ь этот опыт своим последователям и др. Для мужчины особо значимы его умственные способности, финансовое положение, успешность карьеры, социальный статус, целеустремленность, решительность и ряд других качеств, которые в идеале должны составлять имидж преуспевающего мужчины. Для женщины значимы внешний вид, красота лица и фигуры, женственность, образование, финансовое положение (собственное или мужа), карьера (для бизнес-леди), внутреннее обаяние и еще очень многое, на что следует уметь обращать внимание, когда объектом комплиментов является женщина.

такие, которые, неявно влияя на собеседника, создают особую атмосферу доверия во взаимоотношениях).

К числу скрытых комплиментов можно, в частности, отнести:

- проявление искреннего интереса к собеседнику (чтобы интерес был действительно искренним, важно постараться найти в человеке то, что на самом деле по-человечески интересно: что-то из его биографии, работы, семьи, событий, свидетелем которых он был, хобби и др.);
- частое упоминание имени собеседника (запомнивший имя собеседника демонстрирует по отношению к нему нечто большее, чем просто уважительное отношение).

Овладение искусством комплимента требует тренировки. Не имея опыта, делая комплименты «по пустякам», вряд ли можно добиться успеха. Вот почему чтобы комплимент был удачным в нужной ситуации, необходимо его совершенствовать в повседневно-бытовых взаимоотношениях.

Люди обычно принимают комплименты благосклонно, ибо всякому приятно уже то, что ему говорят что-то хорошее, и легко прощают

возможные промахи, особенно если не будет посторонних свидетелей. Поэтому учиться делать комплименты лучше один на один. Однако если комплимент хорош, то большее впечатление он производит, когда делается при свидетелях.

Поскольку мужчины не особенно избалованы комплиментами, то они и менее требовательны к их качеству. Поэтому тренироваться в этом искусстве лучше на мужчинах.

Готовясь к деловому разговору, целесообразно заранее подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций, людей.

## **11.5. Правила вручения подарков**

**Вопрос о подарках — один из самых деликатных в деловых отношениях. Подарки, как и речь, являются средством общения как внутри организации, так и за ее пределами — с отечественными и зарубежными деловыми партнерами.**

Многое зависит от взаимопонимания, личных качеств, интересов друг друга. Если вы знаете партнера достаточно хорошо, и ваш подарок соответствует его интересам и вкусам, то он, как правило, принимается с искренней благодарностью. Если же вы встречаетесь с партнером впервые, то не следует торопиться с подарком, особенно дорогим. Реакция может быть противоположна той, на которую вы рассчитываете. Так, подарок может быть расценен как:

- выражение вашей зависимости от партнера;
- свидетельство вашей корысти;
- знак того, что даримая вещь вам просто не нужна.

Дарение требует большого такта и вкуса. Общих правил для всех случаев жизни здесь не существует. Чаще всего принято, что во время первой встречи подарки вручают хозяева, а не гости. Поэтому нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему зарубежному представителю в знак того, что его рассматривают как почетного клиента и предполагают длительные отношения. При последующих встречах обмен подарками становится обязательным.

Подарки следует дарить строго по рангам. Нежелательно руководителю и членам делегации на переговорах дарить одинаковые подарки, это будет расценено как оскорбление (особенно чувствительны к нарушениям субординации представители азиатских стран).

Особое внимание следует уделить упаковке подарка. Некрасивая упаковка может свести на нет усилия дарителя. При получении подарка обязательно тут же вскрыть упаковку и выразить восхищение, иначе даритель может расценить ваше безразличие как неуважение к нему. Серьезным нарушением этикета считается повторение подарка (кроме спиртных напитков, шоколадных наборов, цветов).

Подарки будут выглядеть веселее, если их украсить гравировкой или монограммой, эмблемой вашей фирмы или инициалами того, кому предназначен подарок.

Знакомым уместно подарить коробку дорогих конфет (развесные конфеты дарить не принято), коньяк, шампанское, набор марочных вин. При этом следует иметь в виду, что бутылку без упаковки дарить неприлично. Неприличным считается преподносить крепкие напитки слабому полу.

Не следует дарить иконы, жемчуг, носовые платки, часы, зеркала, ножи (и на Западе, и на Востоке это плохая примета). Не рекомендуется дарить матрешки и самовары — они есть почти у каждого иностранца.

В отличие от других подарков цветы вручают, сняв бумагу. Исключение составляет дорогая упаковка, которую в особо

торжественных случаях можно не снимать (например, юбилей). К посылаемой корзине цветов или букету следует приложить визитную карточку или записку с добрыми пожеланиями. Мужчинам цветы не дарят, за исключением юбилея. Женатый мужчина не дарит цветов девушке, а женщина — мужчине.

Отказ от подарка — очень ответственный поступок, который может быть мотивирован исключительно принципиальной позицией или бестактностью дарящего.

Помимо общих поводов для вручения подарков (т. е. демонстраций доброй воли и рекламы), существует масса частных поводов и предлогов для того, чтобы подарить что-нибудь сотрудникам, клиентам, покупателям, обслуживающему персоналу. Это возможно при поздравлении с рождением ребенка, вступлением в брак, повышением оклада или должности, получением награды, публикацией в газете или выступлением по телевидению; новым местом работы, получением ученой степени, крупным достижением.

Подарки также могут вручаться по случаю ухода на пенсию, юбилейных дней рождения, годовщин со дня свадьбы, круглых дат в трудовой деятельности, перевода в другой отдел или город, смены профессии, приобретения нового дома.

Возможны подарки по следующим поводам:

- в знак благодарности (за сверхурочную работу, выполненную в неудобное для человека время; за выполнение срочного задания и совершенно бескорыстную добросовестную помощь; за приглашение на деловой завтрак, обед, ужин, иное мероприятие);
- в знак извинения за недоразумения или нанесенную кому-то обиду;
- в знак сочувствия или соболезнования: в связи со смертью близких, неудачи в карьере или финансовых делах.

Чем ближе вручение подарка к событию, в связи с которым он сделай, тем лучше.

При необходимости общения с иностранцами и обмене подарками необходимо когда-то остановиться, оставив партнеру приятное чувство победы в этом состязании.

Представители разных стран по-разному относятся к дарению. В Великобритании выработан определенный ритуал дарения и определен круг товаров, которые рассматриваются именно как подарки. Это календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество — алкогольные напитки. Другие товары рассматриваются не как знаки внимания, а как средство давления на партнера. В деловых отношениях российским бизнесменам лучше не только не напрашиваться на подарки, но и вести себя так, чтобы исключить для английской фирмы возможность дарения. От этого ваша репутация как делового партнера будет намного выше.

В Финляндии на праздники, особенно в Рождество и Новый год, принято поздравлять друзей и коллег. Лучше всего подарить красивую открытку, чтобы не ставить партнера в неловкое положение дорогим подарком. В Германии подарки в деловом общении не приняты. В Турции любой деловой прием завершается вручением приглашенным небольших сувениров (популярны у турецких деловых людей «плакеты» — упакованные в бархатную коробку-подставку бронзовые или латунные таблицы с эмблемой фирмы и памятной подписью). В ответ также может быть преподнесен памятный знак фирмы.

В Латинской Америке принято дарить календари, фирменные авторучки, записные книжки, напитки, изделия народных промыслов, красочно оформленные корзины с набором продуктов к праздничному столу.



За исключением Рождества у североамериканцев нет установленных дат для вручения подарков как нет и определенных предметов, предназначенных для этой цели. Однако рекомендуется деловым партнерам из США делать относительно недорогие подарки (не более 50 долл, желательно 10 — 25), за исключением особых случаев, когда подарок делает кто-то из высшего руководства корпорации.

Следует отметить, что обмен подарками между людьми на Западе распространен не так широко, как в России, поэтому к дарению следует относиться с осторожностью. При переговорах с азиатскими бизнесменами практически невозможно обойтись без подарков.

### **Контрольные вопросы к главе 11**

1. Какими правилами поведения следует руководствоваться на улице?
2. Какими правилами поведения следует руководствоваться в общественном транспорте?
3. Какими правилами поведения следует руководствоваться при посещении театров, кинотеатров, концертных залов?
4. Какие виды деловых приемов вы знаете?
5. Какие требования предъявляются к одежде на деловых приемах?
6. Какими правилами поведения следует руководствоваться участникам деловых приемов?
7. Почему деловому человеку необходимо знать особенности национального этикета?
8. Какие факторы влияют на особенности национального этикета? В чем проявляется их влияние?
9. Как особенности национального этикета проявляются в переговорном процессе?
10. Какова роль комплиментов в общении?
11. Какие основные правила использования комплиментов вы знаете?
12. В чем состоит особенность скрытых комплиментов?
13. В чем проявляются особенности подарков как средства делового общения?
14. Каковы общие правила и национальные особенности вручения подарков?
15. В каких случаях в деловом общении целесообразно вручать подарки?

### **Практическое задание к главе 11**

#### **ТЕСТ «КАК ВЫ ВЕДЕТЕ СЕБЯ В НОВОЙ ОБСТАНОВКЕ?»<sup>7</sup>**

Из данных вариантов ответа выберите наиболее подходящий для вас.

1. Вы впервые пришли на новое рабочее место. Какой коллектив вы предпочли бы увидеть?
  - а) достаточно молодой, предпочтительнее противоположного пола, который отнесся бы к вам снисходительно;
  - б) вашего возраста, который сразу же начинает прицениваться к вам;
  - в) сотрудников преимущественно пожилого возраста, достаточно угрюмых, постоянно занятых «важными» делами и всем своим видом показывающих, что вы вносите определенного рода дискомфорт в их сплоченное существование.
2. Вы входите в пустой лифт. Вы займете его таким образом:

---

<sup>7</sup> Умное В.И. Я и работа: Тесты. С. 11—18.

- а) встанете посередине, показывая своим видом, что хотите занять его весь;
  - б) встанете в один из углов, повернувшись спиной или боком к остальной части лифта;
  - в) встанете посередине, но так, чтобы осталось много места в кабине.
3. Вы знакомитесь с тремя представителями противоположного пола, имея возможность выбрать для дальнейшего общения одного. Кого вы предпочтете:
- а) молодого, общительного, но несколько эксцентричного и излишне привлекающего к себе внимание;
  - б) средних лет, со вкусом одетого и немного ироничного;
  - в) в годах, всем своим видом показывающего, что он занимает высокое положение.
4. Войдя в кафетерий, вы видите, что все места заняты, есть лишь одно, но соседнее место занимает незнакомец. Вы:
- а) все же займете единственное место, приветливо улынувшись нечаянному соседу;
  - б) сядете за столик, всем своим видом показывая, что вам совершенно безразлично, кто сидит рядом с вами;
  - в) подождете, пока освободится место где-нибудь за другим столиком, или вообще покинете кафетерий.
5. Свой отпуск вы провели бы:
- а) в месте, где еще ни разу до этого не были;
  - б) только на море, тем более, что там есть вероятность приятного и неожиданного знакомства;
  - в) где-нибудь в сельской местности.
6. Если человек, который вам нравится, совершенно не проявляет к вам интереса, вы:
- а) с сожалением откажетесь от намерения познакомиться с ним;
  - б) предпримете попытку объяснить с ним, чтобы исключить всякие сомнения и недосказанность;
  - в) оставите все как есть — ему же хуже.

#### КЛЮЧ

Подсчитайте количество баллов, воспользовавшись таблицей.

Номер вопроса	А	Б	В
1	3	6	1
2	3	1	6
3	2	6	3
4	5	3	1
5	6	3	1
6	6	1	0

## РЕЗУЛЬТАТ

- Менее 11 баллов.** Вы подозрительны, не любите раскрываться перед другими людьми, считая, что они не в состоянии вас правильно понять. Трудно сходиться с людьми, на контакт идете с нежеланием, опасаясь, что вас начнут критиковать. Вы слишком болезненно относитесь ко всякого рода критике, исходящей даже от близких людей. По всей видимости, вам недостает веры в людей. Покопайтесь в себе, наверняка вы найдете что-то такое, что препятствует вашей коммуникабельности.
- 12—23 баллов.** Вы — золотая середина, в меру общительны, хотя и у вас есть свои небольшие недостатки, которые, впрочем, не мешают ни в коей мере ни вам, ни окружающим вас людям. Вы любите общаться, знакомиться с разными людьми, бывать в разных компаниях. Но иногда испытываете робость, оказываясь в малознакомой обстановке. Но пусть вас это не беспокоит, это вполне обычное явление для нормального человека. Вы умеете одинаково ценить как пребывание в веселой и приятной компании, так и минуты, проведенные в одиночестве.
- 24—36 баллов.** Вы весьма коммуникабельный человек, с охотой заводите новые знакомства, можете без всяких затруднений вступить в контакт с любым человеком в любой компании. У вас достаточно хорошо подвешен язык, часто вы бываете даже более коммуникабельны, чем это необходимо. Вы всегда рады возможности пообщаться с кем-нибудь, познакомиться с новыми людьми. Ваш телефон постоянно звонит. Но иногда вам просто необходимы одиночество и тишина, иначе вы просто «задохнетесь» от избытка контактов и общения.

# Приложения

## Приложение 1

### **ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОМПАНИИ PROCTER & GAMBLE (P&G) (в сокращении)\*.**

**ДЕКЛАРАЦИЯ ЦЕЛИ КОМПАНИИ:** Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей во всем мире. Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий. Путем успешного применения наших принципов мы сможем добиться лидирующего положения наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

**1. Соблюдение сотрудниками P&G законов и правил деловой этики и поведения.** Компания P&G ожидает и требует от своих сотрудников во всех странах мира соблюдения всех законов и принципов, относящихся к деятельности компании. В связи с этим мы направляем вам экземпляр настоящих Правил, в котором в сжатой и доступной форме изложены принципы поведения сотрудников P&G. У своего непосредственного начальника вы можете получить экземпляр более полного свода Правил, а также конкретные документы, относящиеся к вашим непосредственным обязанностям. Каждый сотрудник должен знать и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности P&G.

На сотрудников, допускающих нарушения закона или основных принципов деятельности P&G либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

Каждый работник обязан оберегать престиж и честное имя P&G. Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании (включая работающих неполный рабочий день и временных сотрудников), консультантов или работающих по контракту нарушает закон или принципы деятельности P&G, вы обязаны довести это до сведения вашего руководства. Если по какой-либо причине вы не желаете обсуждать этот вопрос с вашим руководством, то вам необходимо обратиться в (а) Отдел безопасности компании, (в) к любому руководящему сотруднику Отдела по работе с персоналом или (с) к любому юрисконсульту P&G. При желании сохранить анонимность вы можете позвонить по нашему бесплатному телефону «Горячая линия P&G»... Если вы желаете сохранить анонимность, то можете не называть свою фамилию. Однако мы просим вас предоставить достаточно информации для проведения действенного расследования по вашему сообщению.

Если вы считаете нужным назвать себя при сообщении о каких-либо действиях, которые, по вашему мнению, имеют противоправный

\* Источник: *Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. С. 109 — 119.*

характер, то вам необходимо помнить, что в компании категорически запрещены любые запугивания или преследования со стороны руководителей или коллег. Естественно, если вы сами нарушили какой-либо закон или принцип деятельности компании, то несете личную ответственность за свои действия.

**2. Этические принципы.** В Декларации цели нашей компании указывается, что P&G стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять правила, существующие там, где мы осуществляем свою деятельность. Компания ожидает, что вы изучите правовые положения и принципы, относящиеся к вашей работе в P&G, и будете трудиться с безупречной честностью и добросовестностью. Это является неотъемлемой частью вашей работы в компании.

Совершенно очевидно, что некоторые стороны предпринимательской деятельности не регламентируются законами, а требования, изложенные в отдельных законах и правилах, значительно уступают тем, которые P&G устанавливает для самой себя. В этих случаях до принятия какого-либо решения вы должны поставить перед собой следующие вопросы:

- будет ли мой поступок «наилучшим в данной ситуации»? выдержат ли мои действия публичную огласку?
- будут ли мои действия способствовать укреплению репутации P&G как компании с высокими этическими принципами?

Если на эти вопросы нельзя безоговорочно ответить «да», не делайте того, что вы собирались сделать.

**3. Политика в отношении конфликта интересов.** Политика компании в отношении возможного конфликта интересов основывается на том принципе, что при принятии сотрудником решений по деловым вопросам он должен руководствоваться исключительно интересами P&G. При этом сотрудник не должен принимать во внимание какие-либо личные или семейные соображения, которые могут явным или неявным для него образом повлиять на его суждения о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам компании.

Конфликт интересов может возникнуть, если у сотрудника P&G есть личная или семейная финансовая или иная заинтересованность в какой-либо иной организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником при исполнении им служебных обязанностей.

В качестве руководства ниже указываются области, в которых сотрудники P&G могут с наибольшей вероятностью столкнуться с конфликтом интересов. Каждый сотрудник P&G должен руководствоваться приведенным ниже перечнем применительно к самому себе и считать это одной из своих важнейших задач. В случае вероятного возникновения конфликта интересов этот вопрос необходимо обсудить с непосредственным начальником, который затем проконсультируется с юридическим отделом. Надлежащее информирование и рассмотрение устранят опасность возникновения конфликта или укажут возможные способы его решения. При возникновении сомнений обращайтесь за консультацией.

а) *Вложение денежных средств.* Как правило, сотрудник и его ближайшие родственники не должны иметь имущественной или финансовой заинтересованности в деятельности какой-либо конкурирующей компании или же в деятельности фирмы, поставщика или заказчика, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе своей работы. Номинальная доля участия в какой-либо зарегистрированной компании, в том числе в форме портфельных инвестиций, а равно небольшая косвенная доля участия при посредстве инвестиционного фонда или трастовой компании обычно не считаются конфликтом

интересов при условии, что это не сказывается на работе сотрудника, действующего от имени P&G. Сотрудник, который участвует в приобретении какого-либо товара для компании или же непосредственно связан с такими закупками, не должен лично заниматься торговлей этим товаром.

в) *Исполнение служебных обязанностей в компании или внеслужебная предпринимательская деятельность.* Сотрудники P&G должны с полной отдачей работать на благо компании. Сотрудникам не разрешается иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть их времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в P&G или каким-либо иным образом отрицательно сказывались на деятельности P&G.

с) *Развлечения/подарки.* Ни при каких обстоятельствах вы не имеете права принимать в связи с вашей работой какие-либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т. д. Действия такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны P&G и вовлечь вас в конфликт интересов. Конечно, это не относится к таким малоцепным предметам, как дешевые ручки и календари. Кроме того, как в связи, так и вне связи с деловой встречей сотрудник P&G может время от времени принимать билеты на развлекательные мероприятия, если он платит за них сам. Допустимы также деловые встречи в ресторанах при условии, что в некоторых случаях сотрудник P&G оплачивает счет. За исключением этого ограниченного перечня случаев, никаких иных личных подарков принимать от посторонних лиц не следует.

д) *Выполнение служебных обязанностей/предпринимательская деятельность родственников.* Если супруг (а) или близкий родственник сотрудника P&G работает в какой-либо компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом P&G, либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений, касающихся деловых отношений с такой компанией. Сотрудник не должен также обсуждать с этими

лицами конфиденциальные действия P&G и знакомить их с конфиденциальными документами или материалами P&G. Если у сотрудника есть близкий родственник, также являющийся сотрудником компании, то данный сотрудник не должен иметь возможности оказывать какое-либо воздействие на решения относительно работы своего родственника, например на его назначения по службе, повышение заработной платы и т. д.

е) *Поставка товаров и услуг для P&G.* Конфликт интересов также может возникнуть в том случае, если сотрудник P&G или его родственник поставяет товары и услуги для компании в качестве независимого поставщика. Аналогичным образом личная или семейная заинтересованность в деятельности поставщика может привести к возникновению конфликта интересов, если сотрудник имеет возможность оказывать воздействие на решения какой-либо фирмы, даже если он и не участвует непосредственно в деловых отношениях P&G с данной фирмой. Как правило, необходимо избегать возникновения подобных ситуаций и во всех случаях испрашивать предварительную санкцию компании.

**4. Конфиденциальная или являющаяся собственностью компании информация.** В процессе своей работы в компании P&G сотрудник будет сталкиваться с информацией и материалами, имеющими конфиденциальный характер. Многие из этих информационных материалов должны рассматриваться как коммерческая тайна. Их защита от несанкционированного доступа жизненно важна для успеха деятельности компании в будущем и, таким образом,

\* Источник: Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. С. 109 — 119.

может иметь существенное значение для сохранения рабочих мест всех сотрудников.

При поступлении на работу в P&G, как, впрочем, и в любую иную компанию, новый сотрудник принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из данной компании. Суды уже давно считают такую информацию собственностью компании и полностью признают отношения взаимного доверия и лояльности, существующие между работодателем и его служащими. Аналогичным образом, если сотрудник ранее работал в иной организации, он должен осознавать, что не имеет права разглашать конфиденциальную информацию предыдущего работодателя.

Для сотрудника, которому доверена конфиденциальная информация, наиболее надежным и по сути дела единственным гарантированным способом избежать ее случайного разглашения является твердое решение не обсуждать ее в общественных местах. Такая информация не должна обсуждаться с кем-либо, за исключением сотрудников P&G, которым она необходима для выполнения служебных обязанностей. Следует также воздерживаться от обсуждения подобной информации с членами семьи, так как это обсуждение налагает на них обязательство хранить эту информацию в тайне. К тому же они могут не понимать причин такого запрета. Кроме того, нельзя ожидать, что эти лица будут помнить, что именно не следует разглашать.

Все сотрудники компании должны хорошо знать и соблюдать правила безопасности, созданные для защиты конфиденциальной информации от разглашения. Это самый действенный способ избежать случайного раскрытия конфиденциальной информации.

**5. Поведение на рабочем месте.** Наша принципиальная политика заключается в том, что мы относимся ко всем нашим коллегам в компании с уважением. Компания стремится создать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

P&G руководствуется правилом приема на работу на основе оценки профессиональных качеств кандидатов и с учетом требований, предъявляемых к данной должности. Более того, необходимо всемерно стремиться к тому, чтобы все кандидаты имели равные возможности при поступлении на любую работу на любом должностном уровне.

P&G ожидает, что при приеме на работу каждый сотрудник будет поддерживать компанию в ее стремлении создать равные условия для всех кандидатов. P&G берет на себя обязательство соблюдать все действующие законы и правила в отношении равных возможностей при приеме на работу, недопущения дискриминации и соблюдения иных положений трудового законодательства.

Для успеха своей деятельности P&G считает необходимым создавать на своих предприятиях моральный климат, который полностью исключил бы не только дискриминацию, но и любые преследования или запугивание по причине расы, цвета кожи, религии, пола, возраста, национального происхождения, гражданства, сексуальных склонностей или физической неполноценности. Сотрудникам рекомендуется информировать свое руководство о любых проблемах или конфликтах такого рода. Непременным условием работы каждого сотрудника в компании является недопущение подобного поведения. При нарушении этого правила принимаются строгие дисциплинарные меры воздействия, вплоть до увольнения.

Не допускается нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, так как это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты надлежащие меры для недопущения того, чтобы употребление сотрудниками алкоголя или наркотических средств оказывало отрицательное воздействие на безопасность и успешное ведение нашего бизнеса.

P&G преисполнена решимости создать на работе обстановку, в которой будут исключены любые преследования по причине расы, пола, цвета кожи, религии, происхождения, возраста, сексуальных склонностей, физической неполноценности или любых иных качеств, не влияющих на выполнение должностных обязанностей. Категорически запрещаются какие-либо действия любого сотрудника P&G по отношению к другому сотруднику, заказчику или поставщику, которые могут быть квалифицированы как преследование, вне зависимости от того, где такие действия имеют место. Такая политика, включая нижеследующие положения, должна быть разъяснена всем сотрудникам.

Преследованием является поведение, ущемляющее достоинство какого-либо лица и имеющее характер оскорбления, в случаях, когда человек, отдающий себе отчет в своих действиях, понимал бы, что его поведение вызывает отрицательную реакцию. Такое поведение может сказываться на способности сотрудника в максимальной степени проявить свои возможности на работе в компании или же может создать в коллективе обстановку вражды.

Если сотрудник считает, что является объектом преследования, ему рекомендуется незамедлительно информировать об этом компанию с целью возбуждения расследования и принятия соответствующих мер. При возникновении такой ситуации сотрудник может по своему усмотрению поставить в известность своего непосредственного начальника, руководителя на следующем должностном уровне или же сотрудника отдела по работе с персоналом. P&G оперативно проведет тщательное расследование любых заявлений о преследовании, примет в случае необходимости действенные меры и защитит сотрудника от мести или иных враждебных действий по причине обоснованной жалобы.

Такая политика означает, что для каждого сотрудника неперенным условием работы в компании является недопущение действий, квалифицируемых как преследование. Если в нарушение этой политики имеют место действия такого рода, эти действия рассматриваются исключительно как поступок виновного сотрудника, а не какая-либо акция, осуществленная P&G либо от ее имени. При нарушении этого правила в необходимых случаях принимаются строгие меры дисциплинарного воздействия, вплоть до увольнения. В отдельных случаях виновный сотрудник будет обязан возместить соответствующие затраты компании или понесет материальную ответственность, определенную судом.

Каждый сотрудник P&G обязан поставить администрацию в известность о ситуациях, в которых на месте работы возникают или могут возникнуть акты насилия, и, в частности, о применении силы или угроз применения силы в отношении сотрудников, а равно о действиях, которые могут повлечь за собой имущественный ущерб. Руководители должны оперативно и действенно реагировать как на сообщения такого рода, так и на предупреждения сотрудников относительно возможных актов насилия. В указанных ситуациях для действенного урегулирования таких инцидентов должны также незамедлительно привлекаться служба безопасности и отдел по работе с персоналом (отделение трудовых отношений).

Если руководству становится известно о ситуации, в которой вероятны акты насилия, оно должно принять надлежащие предупредительные меры для устранения или сведения к минимуму воз-



возможности таких действий. При этом руководители должны действовать таким образом, чтобы не допустить ущемления профессионального и личного достоинства своих подчиненных, и в особенности избегать любых провоцирующих действий, которые вместо ликвидации конфликтной ситуации могут привести к ее обострению.

Любой человек, который угрожает насилием или же фактически применяет силу в помещениях, принадлежащих P&G, должен быть как можно быстрее удален из этих помещений (но с учетом общей безопасности сотрудников) и не должен допускаться в эти помещения P&G вплоть до завершения расследования соответствующего инцидента.

**6. Подкуп в коммерческих отношениях.** Во многих странах, и в том числе США, подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом и карается как уголовное преступление. Выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков P&G, а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудниками P&G, влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании, вплоть до возбуждения уголовного дела. Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает. В условиях конкуренции P&G всегда должна действовать честно и прежде всего полагаться на высокое качество своей продукции.

**7. Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды.** P&G соблюдает все действующие законы и правила, относящиеся к нашей продукции и деятельности. Нарушения законов влекут за собой личную и корпоративную ответственность и могут поставить компанию перед необходимостью возмещения убытков. Сотрудники P&G должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании. Более того, каждый сотрудник должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды.

Сотрудники, в обязанность которых входит оценка безопасности наших продуктов, должны принимать все возможные меры для того, чтобы характеристики продуктов, их изготовление, а также оценка результатов исследований соответствовали наивысшим профессиональным и научным стандартам, компания и потребители были уверены в полной безопасности нашей продукции.

Не менее важно, чтобы при оценке безопасности изделий руководители и разработчики учитывали все имеющиеся мнения. Руководители должны избегать действий, препятствующих свободному обмену мнениями или направленным на его ограничение.

Ниже излагаются основные принципы, которыми мы руководствуемся при осуществлении мероприятий по обеспечению безопасности нашей продукции:

- наши изделия должны быть безопасны для людей и окружающей среды при условии их правильного использования в предусмотренных целях;
- программа испытания предлагаемых покупателям изделий должна гарантировать их безопасность;
- наши программы должны опираться на все более глубокое научное изучение продуктов и их компонентов. Для того чтобы в наших исследованиях и оценке безопасности продукции учитывались наиболее профессиональные научные заключения, в том числе и

\* Источник: Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. С. 109 — 119.

критические, необходимо привлекать к этой работе независимых экспертов, как состоящих, так и не состоящих на службе в компании;

- P&G взяла на себя обязательство выполнять все законодательные нормативные требования в отношении разработки и маркировки изделий или же вводить еще более жесткие внутренние нормативы.

P&G традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях в различных странах мира безопасных условий работы и *экологически чистой* рабочей среды. Эта политика обеспечивается соблюдением внутренних нормативных требований, действующих на всех предприятиях. Эти требования нередко превышают по своей жесткости дух и букву местных законов и правил. Работа по поддержанию таких условий ведется на предприятиях в рамках программ по охране окружающей среды, в осуществлении которых участвуют специалисты юридического, инженерного и производственного отделов.

Политика P&G, направленная на создание благоприятной экологической обстановки на всех предприятиях компании в различных странах, предусматривает, что мы будем непрерывно стремиться к улучшению условий, в которых работают наши сотрудники. Для достижения этой цели P&G проводит следующую политику:

- выполнение требований всех законов и правил или еще более жестких нормативов;
- обеспечение безопасности производственной деятельности наших работников, работников соседних предприятий, а также на территориях, прилегающих к нашим производственным объектам;
- уменьшение или полное устранение отрицательного воздействия нашей производственной деятельности на окружающую среду;
- оценка нашей работы по охране окружающей среды, ставя своей целью ее непрерывное совершенствование;
- предоставление заказчикам конкретной информации относительно воздействия наших производств на окружающую среду;
- обеспечение понимания нашими сотрудниками правил охраны окружающей среды и их выполнения в ходе повседневной деятельности;
- подготовка рабочих нормативов, программ и материально-технических средств, необходимых для реализации этой политики.

*Ответственность за нарушение экологических нормативов.* Как указано в Принципах экологической политики, определяющим в этой деятельности является соблюдение соответствующих законов, что составляет наиболее важную задачу экологических программ P&G. Компания обеспечивает строгое соблюдение законов независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами. При выявлении каких-либо отклонений от требований законов необходимо направлять о них надлежащие уведомления и незамедлительно устранять эти отклонения еще до того, как они приобретут серьезный характер. Руководители предприятий должны разрабатывать и осуществлять план мероприятий на будущее, обеспечивающий соблюдение соответствующих нормативов. При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды.

С целью создания условий, обеспечивающих соблюдение экологических нормативов в долгосрочном плане, подразделения P&G во всех странах разработали производственные стандарты и типовые методики, в частности:

- определяющие ответственность исполнителей на местах, на региональном уровне и в центре, предусматривающие наличие на каждом предприятии квалифицированного специалиста по

\* Источник: Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. С. 109 — 119.

- вопросам экологии, а также необходимую подготовку штрудников и персонала подрядчиков, работающих на местах;
- обязывающие предприятия контролировать объем выбросов и обеспечивать удаление отходов экологически безопасным способом;
- обязывающие предприятия иметь средства, обеспечивающие минимизацию вреда от случайных выбросов и (или) утечек, и разрабатывать специальные планы мероприятий по недопущению опасных ситуаций;
- обязывающие предприятия ежегодно проводить обследования и (или) оценки основных факторов риска и разрабатывать целевые планы повышения экологической безопасности с учетом таких факторов, как отходы, затраты, долгосрочные риски и функциональные возможности систем...

#### **8. Честность в отношениях с заказчиками и поставщиками.**

P&G ставит перед собой задачу производить товары наивысшего качества и потребительской ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей. Успех нашей деятельности зависит от создания благоприятных отношений с нашими заказчиками, основанных на добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии. P&G осознает, что у наших заказчиков имеются индивидуальные потребности и запросы, которые создают превосходные возможности для успешного взаимодействия на благо обеих сторон.

В своих взаимоотношениях с поставщиками в любой стране мира компания руководствуется принципами честности, справедливости, взаимного уважения и отсутствия дискриминации. P&G стремится создать систему всесторонней поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию, а также долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

Все сотрудники, которые взаимодействуют с уже существующими или потенциальными поставщиками, вне зависимости от того, осуществляется ли такое взаимодействие периодически или эпизодически, непосредственно либо через третьих лиц, должны руководствоваться политикой компании в отношении конфликта интересов ..., а также нижеследующими положениями:

- a) приобретение материалов и услуг производится на основе оценки преимуществ предложений (с учетом их общей стоимости) конкурирующих поставщиков;
- b) все переговоры с уже имеющимся или возможным поставщиком должны ограничиваться исключительно потребностями компании, а также материалами/услугами, предлагаемыми данным поставщиком либо запрашиваемыми у него. Никакого обсуждения взаимоотношений компании с иными поставщиками в настоящем или будущем не допускается;
- c) компания не практикует и не одобряет принцип взаимности во взаимоотношениях с поставщиками по любому направлению нашей деятельности. Материалы и услуги, необходимые компании, приобретаются исключительно на основе их качества; продукция, реализуемая компанией, также предлагается исключительно на той же основе;
- d) сотрудники P&G, принимающие решения относительно закупок, не должны обращаться к действующим или потенциальным поставщикам от имени благотворительных, общественных или иных организаций с просьбами о предоставлении денежных пожертвований или иных услуг.

**9. Достоверность учетной документации компании.** Вся документация относительно деловой активности компании должна быть точной, достоверной и полной без каких-либо ограничений или

оговорок. Это означает, что достоверность любой документации определяется как ее фактической точностью, так и этической оценкой и соответствием этическим нормам.

Сотрудники P&G, участвующие в подготовке, оценке и ведении документации компании, должны помнить, что компания придаст достоверности своей документации первостепенное значение. Все сотрудники должны также учитывать, что компания не допускает и не санкционирует наличия какого-либо фонда денежных средств, который не отражен в бухгалтерской документации, вне зависимости от целей, для которых эти средства могут быть предназначены. Это означает, без всяких исключений, что все средства компании должны быть отражены в официальной учетной документации компании и что каждая проводка и счет должны быть точно и полно определены по своему характеру и назначению.

Компания категорически не допускает сокрытия каких-либо платежей посредством их проведения через бухгалтерские книги и счета третьих лиц и в частности агентов или консультантов.

Подразделения P&G во всех странах обязаны соблюдать все местные и государственные законоположения в отношении точного и полного ведения бухгалтерских книг и документации компании. При ведении учетной документации, так же как и при исполнении иных обязанностей, сотрудники должны действовать честно, объективно и добросовестно. Добросовестность предполагает, что сотрудник ни при каких обстоятельствах не должен соглашаться на участие в противоправных или неэтичных действиях. Никаких оправданий для создания умышленно искаженного или вводящего в заблуждение учетного документа компании быть не может.

**10. Правительство как заказчик.** Продукция P&G часто закупается государственными организациями для собственного использования или поставок соответствующим потребителям в вооруженных силах. Политика P&G требует строгого соблюдения законов и правил, регулирующих приобретение товаров и услуг государственными организациями как в Соединенных Штатах, так любой другой стране.

Сотрудники, принимающие участие в поставках государственным организациям, должны знать эти законодательные акты и правила, часто выходящие за рамки чисто коммерческих функций (к таким вопросам относятся, например, система найма на работу, содействие поставщикам, относящимся к национальным меньшинствам или же являющимся предприятиями малого бизнеса и т. д.). Сотрудники, участвующие в заключении и выполнении государственных контрактов, должны следить за точностью и достоверностью всех статей и обязательств, включая данные о стоимости и иные финансовые сведения, представляемые должностным лицам, ведающим закупками.

**11. Отношения с государственными служащими.** Политика P&G предусматривает соблюдение всех действующих законов, правил и положений, касающихся лоббирования или попыток оказать влияние на государственных служащих. Предоставляемая государственным органам информация должна быть точной, взаимодействие с государственными служащими должно осуществляться в строгом соответствии с этическими нормами. Любые действия, которые могут рассматриваться как лоббирование или попытка оказать влияние на государственных служащих, должны быть сначала согласованы с руководством вашей организации и юридическим отделом.

**12. Выводы.** В настоящих Правилах обобщены основные принципы, которые уже в течение многих лет регламентируют деятельность и решения сотрудников P&G. Этот документ напоминает всем нам, что работники P&G, вне зависимости от места и характера своей деятельности, должны вести себя как представители компании в соответствии с самыми строгими этическими нормами.

Совершенно очевидно, что в краткой брошюре такого рода или даже в полном варианте «Правил деловой этики» невозможно предусмотреть все ситуации, в которых сотруднику придется решать вопросы, связанные с соблюдением законов и этических норм. В компании уже имеются подробные указания и инструкции по большинству тем, затронутых в настоящей брошюре, и эти документы должны быть основой для действий и (или) решений. В случае если ни в этой брошюре, ни в инструкциях нет достаточно четких указаний в отношении какой-либо конкретной ситуации, сотрудник должен проконсультироваться со своим руководителем и иными компетентными должностными лицами компании.

С первых лет существования компании P&G ее основатели положили начало традиции честности и добросовестности во взаимоотношениях как внутри компании, так и вне ее. Этот принцип — «стремиться поступать наилучшим образом» — составляет основную черту всей деятельности компании. Наше руководство неоднократно подчеркивало, что именно такой характер компании составляет основу, которая позволяет ей оставаться монолитной во времена перемен или испытаний.

Ввиду того, что в конечном счете характер компании представляет собой лишь отражение деятельности ее коллектива, каждый сотрудник несет постоянную личную ответственность за то, чтобы в своих отношениях с заказчиками и поставщиками, коллегами, акционерами и общественностью компания, как и ранее, продолжала свое стремление «поступать наилучшим образом».

## **Образцы документов, применяемые при предупреждении и разрешении конфликтов**

### **Образец предложения провести переговоры по конфликту** (Оформляется в форме письма, адресованного другой стороне в конфликте)

Уважаемый

Сообщаю Вам, что я намерен уладить наши разногласия и готов, если потребуется для разрешения проблемы, заново рассмотреть вопрос.

Я высоко ценю наши взаимоотношения и абсолютно уве-рен(а), что мы сможем уладить это дело разумно и по справедливости.

Приглашаю встретиться со мной (поговорить со мной, написать мне) для обсуждения наших разногласий и прошу Вас проявить такую же, как у меня, решимость уладить наш конфликт.

Благодарю Вас за то, что рассмотрели мое предложение.

*Подпись*

*Дата*

(Подобный текст может стать основной не только для письменного приглашения на переговоры, но и для телефонного разговора или личной беседы)

### **Образец соглашения о взаимопонимании**

Мы, нижеподписавшиеся, признаем существование у нас недоразумений по поводу \_\_\_\_\_

и выражаем желание избавиться от них.

После подобного обсуждения, полностью обдуманного всеми сторонами, мы достигли взаимопонимания в следующем: \_\_\_\_\_

Настоящее соглашение (не) имеет силу юридического обязательства (Если хотите, чтобы имело, впишите следующее: компенсацией за обязательства в данном соглашении является обмен приведенными выше взаимными обязательствами.)\*

Соглашение подписано нами «\_\_\_\_\_» 20\_\_\_\_ года

**\* Имеется в виду следующее: чтобы обязательство имело юридическую силу, нужно указать, почему оно дается, какую «компенсацию» за свое обязательство получит тот, кто его дал.**

### **Образец договора об услугах посредника**

Мы, нижеподписавшиеся, договорившись о компенсации за обязательства в виде обмена взаимными обязательствами, настоящим соглашаемся предложить посреднику следующее: \_\_\_\_\_.

Каждая сторона обязуется предпринять по крайней мере одну рабочую встречу с нейтральным посредником, выбранным по согласованию сторон, в течение двух недель со дня обращения к нему. Стороны должны приступить к переговорам со всеми полномочиями с готовностью решить все спорные вопросы.

Все стороны согласны нести расходы по оплате услуг посредников в равной доле (если одна из сторон не выразит желание полностью оплатить расходы).

Каждая из сторон сохраняет все юридические права и возможности прибегнуть к любым способам удовлетворения согласно закону и справедливости, если в результате встреч с посредником не будет достигнуто соглашение, приемлемое для каждой из сторон.

Назначенным посредником является: \_\_\_\_\_

Данное соглашение об услугах посредника (не) является соглашением об обязательствах, и каждая сторона согласна не принимать других действий, пока не будут завершены встречи с посредником.

*Подписи*

*Дата*

и

**Образец заявления администрации организации о  
решении придерживаться политики использования  
программы «Альтернативное решение конфликтов»**

Организация \_\_\_\_\_

Признает, что для многих конфликтов существует менее дорогостоящий, более легкий в применении и более эффективный способ разрешения, чем традиционный судебный процесс — использование программы «Альтернативное разрешение конфликтов» (АКР), включающей в себя методы, часто позволяющие избежать больших расходов и неприятностей, связанных с судебным разбирательством.

В связи с этим организация будет придерживаться следующего принципа политики улаживания конфликтов нашей компании, ее филиалов.

В случае возникновения спорных вопросов между нашей компанией и другой компанией мы намерены изучить возможность добросовестно уладить конфликт с помощью прямых переговоров или метода АКР до начала полномасштабного судебного разбирательства. Если наша компания или другая сторона сочтет, что конфликт не может быть улажен методом АКР или этот метод не



принесет удовлетворительных результатов для обеих сторон, она может обратиться в суд.

Во всех отношениях с нашей компанией, как с участием посредника, так и без него, следует иметь в виду этот принцип нашей политики.

*Подпись руководителя*

*Дата*

### **Образец описания процедуры рассмотрения жалобы работника организации**

Намерением нашей организации, безусловно, является обеспечение безопасных и комфортных условий труда и справедливого обращения с работниками. Поэтому в нашей организации принято тщательно разбираться с жалобами работников. Работники знают, что следующая процедура разрешения конфликтов, возникших в результате трудовых отношений, является обязательной.

1. В случае конфликта между работниками и организацией, между работником и другим работником или иным представителем организации работник должен сначала попытаться уладить конфликт с помощью прямого обсуждения с другой стороной.
2. Если после обсуждения причина недовольства не будет устранена, работник должен подать официальную жалобу своему начальнику, который обязан расследовать жалобу в течение двух рабочих дней (этот срок может быть увеличен при наличии уважительных причин, например отсутствия ввиду командировок). Начальник должен представить отчет по жалобе, устный или письменный (по своему выбору), как самому работнику, так и вышестоящему начальнику. Отчет должен содержать рекомендации по работе с жалобой.
3. Если работник считает, что начальник допустил несправедливость при рассмотрении жалобы или не удовлетворен принятым решением, он должен потребовать, чтобы расследование жалобы проводил менеджер или другой человек, не являющийся его начальником. В этом случае рассмотрение осуществляется в течение двух дней и отчет предоставляется работнику и менеджеру (если менеджер не проводит расследование сам, в противном случае отчет должен быть предоставлен работнику и руководителю организации или его заместителю).
4. Если второй отчет и содержащиеся в нем рекомендации не удовлетворяют работника, спор должен быть передан для улаживания нейтральному посреднику, который никаким образом не замешан в конфликте. Посредник может как быть,

так и не быть работником организации. Он должен пытаться достичь применения и (или) разрешения конфликта с помощью переговоров с организацией и работником или с работниками в течение пяти рабочих дней после второго рассмотрения жалобы. Если его усилия не принесут положительного результата, необходимо привлечь нейтрального посредника, назначенного администрацией организации по согласованию с работником. Посредничество должно быть проведено в течение трех ра-

бочих дней после отчета нейтрального посредника, в зависимости от расписания работы посредника. Услуги посредника должны быть оплачены организацией. 5. В случае если описанный выше процесс рассмотрения жалобы не приведет к удовлетворению претензий работника, работник может предпринимать любые юридические действия, которые сочтет целесообразными при данных обстоятельствах.

Ознакомлен \_\_\_\_\_ (подпись работника)

Заверил \_\_\_\_\_ (подпись ответственного лица  
организации)

*Дата*

## Примеры написания отдельных деловых писем и других документов

### Образец письма, посылаемого вместе с послужным списком

Руководителю АО  
«Российская мебель» Москва,  
ул. Тверская 25 ген. дир.  
Иванову И.И. 22 января 2002  
г.

*Уважаемый Иван Иванович,*

прошу рассмотреть мою кандидатуру на должность секретаря-референта.

Мне 25 лет, имею высшее образование, знаю делопроизводство, оргтехнику, деловой этикет, деловой английский язык. Владею навыками работы на компьютере (Windows, Excel, Power Point, data bases), печатаю со скоростью 180 уд./ мин.

Я закончила экономический факультет МАИ, курсы секретарей-референтов и английского языка.

Была бы рада получить приглашение на собеседование, чтобы при личной встрече обосновать свои возможности приносить организации значительную пользу благодаря своей квалификации и высокой заинтересованности в работе.

Приложение: резюме на русском и английском языках (на 2 листа каждое).

С уважением

Н.А. Петрова

Адрес: Москва, 101500 Ул.  
Степная, д.9., кв. 110  
Телефон: (095) 111-11-1 1

## Образец

Петрова Наталья Андреевна Адрес: Москва,  
101500, ул. Степная, д. 9, кв. 10 Телефон: (095)  
111-11-11 Дата и место рождения: 16 октября  
1977, Москва Подданство: Гражданство  
Российской Федерации Семейное  
положение: Замужем, имею сына трех  
лет Цель: Получение должности секретаря-  
референта Квалификация: Квалифицированный  
секретарь-референт с высшим образованием,  
свободным знанием делового английского языка  
и  
компьютера Образование: 1994-1999 Московский  
авиационный институт,  
Экономический факультет, диплом инженера-  
экономиста 2000-2002 Курсы английского  
языка (2 года) 2001 Курсы секретарей-  
референтов (6 мес.) Опыт работы: Механический  
завод, экономический  
отдел, экономист Дополнительные  
сведения: Имею водительские права категории  
В Увлекаюсь выращиванием цветов Общительна,  
энергична, собранна и целеустремленна 22  
января 2002 года

## Образец письма-отказа

*Дорогая г-жа Петрова Н.А.*

Всем нам было очень приятно познакомиться с Вами на минувшей неделе. Глубокое впечатление произвели на нас Ваше умение прекрасно ориентироваться в сложных профессиональных проблемах, Ваша образованность, прекрасные деловые и личные качества.

Нелегко Вам отказывать, но мы все-таки остановились на претенденте, чей опыт работы наиболее соответствует специфике производства нашей организации.

Желаем Вам удачи во всех Ваших делах.

С уважением,

Иванов Иван Иванович Ген.  
директор АО «Российская  
мебель»

**Образец искового заявления о  
взыскании неустойки**

Наименование организации	
Адрес организации ИСКОВОЕ	
ЗАЯВЛЕНИЕ 00.00.0.	Истец_
О взыскании неустойки за	(полное наименование
недоставку	заявителя, адрес,
(просрочку поставки) продукции	расчетный счет, банк)
Цена иска_____ руб.	

Согласно договору (контракту), заключенному между нашими  
предприятиями (заказу, принятому к исполнению)  
от 00.00.00. №\_\_\_\_\_ответчик принял обязательство  
поставить в \_\_\_\_\_на сумму\_\_\_\_\_руб.  
(период поставки)

(либо фактически продукция поставлена \_\_\_\_\_  
ТО есть С просрочкой), (дата отгрузки)  
что подтверждается \_\_\_\_\_  
(указать транспортный докумен/н, дату и № счета)

Недоставка составила \_\_\_\_\_ по цене \_\_\_\_\_  
( количество )  
на сумму \_\_\_\_\_ руб. \_\_\_\_\_

В связи с этим была заявлена претензия ответчику  
от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2000  
№ \_\_\_\_\_ которая им отклонена по мотиву \_\_\_\_\_  
(указать причины отказа)

*в удовлетворении, либо претензия оставлено без ответа и  
удовлетворения)*

Отказ ответчика в удовлетворении претензии считаем  
необоснованным по следующим причинам: \_\_\_\_\_

*(указываются обстоятельства, подтверждающие исковые требования)*

На основании изложенного просим Арбитражный суд  
взыскать с ответчика неустойку в размере \_\_\_\_\_; что  
составляет \_\_\_\_\_ руб. от суммы \_\_\_\_\_ недопоставлен-  
ной (не поставленной в срок) продукции (с учетом воспол-  
нения недопоставки неустойка уменьшается на 50% и со-  
ставляет \_\_\_\_\_ руб.) и расходы на госпошлине \_\_\_\_\_.

Приложение: 1. Копия претензии от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2000 г. № \_\_\_\_\_

2. Почтовая квитанция, выписка из реестра почтовых  
отправлений и т. п. об отсылке претензии ответчику.

3. Ответ на претензию, если он получен.

4. Почтовая квитанция, выписка из реестра почтовых  
отправлений и т. п. о направлении копии искового заявления  
ответчику.

5. Платежное поручение о перечислении государственной  
пошлины.

6. Документы, ранее приложенные к претензии и под-  
тверждающие исковые требования.

7. Договор (контракт).

Руководитель организации

подпись

Ф.И.О.

## Жалоба на неправомерные действия

ЖАЛОБА

00.00.00. Город

Москва

На неправомерные действия,  
нарушающие права и свободы  
гражданина

В \_\_\_\_\_ суд

ЗАЯВИТЕЛЬ: Ф.И.О.,  
проживающий по адресу

ЛИЦО, чьи действия  
обжалуются: Гос. унитарное  
предприятие «ГАР-СЕРВИЗ»

(адрес, тел.)

Я, \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.),  
00.00.00. оставил принадлежащий мне автомобиль марки  
«ВАЗ — 2107» № \_\_\_\_\_ на ул. Полянка у д. № 12. Выйдя из  
магазина «Молодая гвардия», я не обнаружил машины.  
Впоследствии мне удалось выяснить, что машина отбукси-  
рована НУП «ГАР-СЕРВИС» № \_\_\_\_\_ на платную стоянку  
на ул. Зацепа, дом 2.

Автомобиль мне отказались отдать и потребовали  
\_\_\_\_\_ рублей. При этом сотрудники стоянки сослались на  
постановление Правительства Москвы от 13.06.95 № 498. Я был  
вынужден заплатить требуемую сумму.

Действия сотрудников ГУП «ГАР-СЕРВИЗ» считаю не-  
законными по следующим причинам:

1. Услуг по блокировке колес и эвакуации моей машины,  
хранению и т. п. я не заказывал. Закон РФ «О правах потре-  
бителей» запрещает навязывание платных услуг. Договор на  
обслуживание с ГУП «ГАР-СЕРВИЗ» я не заключал.

2. Даже в случае доказанности вины гражданина в совершении  
административного правонарушения за нарушение правил  
стоянки и остановки транспортных средств на основании ст. 115  
КоАП РСФСР ему может быть сделано предупреждение, либо на  
него наложен штраф в размере до 0,2 минимального размера  
оплаты труда Ст. 24 КоАП РСФСР содержит исключительный  
перечень административных взысканий, который может быть  
дополнен только Федеральным законом. Применение блокировки  
и эвакуации транспортных средств с взиманием за это оплаты в  
указанный перечень не входит.

3. Постановление Правительства Москвы нарушает Конституцию  
РФ. Как указал в своем постановлении от 04.04.96  
Конституционный суд РФ, любое ограничение прав граждан на  
основании ст. 55 Конституции РФ возможно только на основании  
Федерального закона, но не на основании подзаконного акта  
местных властей.

Учитывая вышеизложенное, прошу суд:



1. Признать незаконными и необоснованными действия ГУП «ГАР-СЕРВИС» по эвакуации и удержанию моей машины.
2. Признать незаконным изъятие у меня суммы в \_\_\_\_\_ рублей.
3. Обязать ГУП «ГАР-СЕРВИС» возратить мне незаконно изъятую сумму в количестве \_\_\_\_\_ рублей.
4. Взыскать с ГУП «ГАР-СЕРВИС» \_ \_\_\_\_\_ рублей  
в качестве компенсации за причиненный мне моральный вред на основании ст. 152 ГК РФ, поскольку я перенес сильный стресс и глубокие нравственные страдания, которые отразились на моем здоровье.

Итого прошу взыскать с ГУП «ГАР-СЕРВИС»  
\_\_\_\_\_ рублей (включая стоимость поездок на так-  
си, помощь врача, лекарства, упущенную коммерческую  
выгоду и т. п.)

Приложение: 1. Копия настоящей жалобы

2. Квитанция об уплате госпошлины.

3. Ксерокопия квитанции об уплате ГУП «ГАР-Сер-вис»>>  
рублей.

4. Квитанция от такси, платного врача, юридической  
консультации.

Подпись

Ф.И.О.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аверченко Л. К.* Управление общением: Теория и материалы и практикумы для специального работника: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
2. *Андерсон Р., Шихирев П.Н.* «Акулы» и «дельфины»: Психология и этика российско-американского делового партнерства. — М.: Дело, 1994.
3. *Андреев В.И.* Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. — М.: Народное образование, 1995.
4. *Андреев В.И.* Деловая игра. — Казань. Изд-во Казанского университета, 1993.
5. *Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. — Минск, 2000.
6. *Батаршев А.В.* Психодиагностика способности к общению. — М.: Владос, 1998.
7. *Блинов А.О., Василевская О.В.* Искусство управления персоналом: Учеб. пособие для экономических колледжей и вузов. — М.: ГЕЛАН, 2001.
8. *Блум Ф., Лейзерсон А., Хофстедер Л.* Мозг, разум и поведение. — М.: Мир, 1988.
9. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения. — М.: ИНФРА-М, 1998.
10. *Брспи И.Н.* Культура делового общения. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1998.
11. *Брспи И. Н.* Этика делового общения. — Минск: ИП «Экоперспектива», 1996.
12. *Бройнинг Г.* Руководство по ведению переговоров. — М., ИНФРА-М, 1996.
13. *Бульгина А.* Этика делового общения. — Новосибирск, 1995.
14. *Введенская М.А., Павлова Л.Г.* Культура и искусство речи. Современная риторика. — Ростов н/Д.: Феникс, 1996.
15. *Бенедиктова В.И.* О деловой этике и этикете. — М.: Институт новой экономики, 1994.
16. *Визуальная психодиагностика и ее методы: познание людей по их внешнему облику.* — Киев, 1990.
17. *Возель Д.Д.* Этика бизнеса: Прошлое и настоящее // Уроки организации бизнеса. — СПб., 1994.
18. *Волгин Б.Н., Полянская Е.Б.* Деловой телефон. — М., 1987.
19. *Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Конфликтология: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000.
20. Все об этикете / Редакторы-составители И.М. Крохина, А.П. Крупенин. Ростов н/Д., 1995.
21. *Данкел Ж.* Деловой этикет — Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
22. *Доценко Е.Л.* Психология манипуляции — М.: ЧеРо, 1996.
23. *Дятлов В. А., Пихало В. Т.* Этика и этикет деловых отношений: Учеб. пособие. — М.: ГАНГ; Издательский центр «Академия», 1997.
24. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — 2-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1999.
25. *Егидес А.П.* Лабиринты общения. — М.: Филин, 1999.
26. *Журавлев И.А.* Этика общения. — М., 1999.
27. *Зарубина Н.Н.* Социально-культурные основы хозяйства и предпринимательства. — М.: Магистр, 1998.
28. *Иван Е.Н.* Основы теории аргументации. — М.: Владос, 1997.
29. *Искусство разговаривать и получать информацию. Хрестоматия.* — М.: Высшая школа, 1993.
30. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2002.
31. Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. — М.: Экономика, 1998.
32. *Коробцева Н.А., Петрова Е.А.* Истоки имиджа, или одежда женщины в азбуке общения'. — М.: Гном и Д, 2000.
33. *Копти Г.А., Галюмисаров В.Р.* Образцы деловой переписки на английском и русском языках. Практич. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995.
34. *Кочеткова А.И.* Психологические основы современного управления персоналом. — М.: Зеркало, 1999.

35. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения.—Л.: ЛГУ, 1990.
36. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практик. пособие для бизнесменов. — М.: Ось-89, 1996.
37. Лабунская В.А. Невербальное поведение. — Ростов н/Д., 1986.
38. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. — М.: Экономика, 1993.
39. Литвищева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. — М., 1997.
40. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. — М.: Дело, 1999.
41. Марков Т.Н. Справочник по конфликтологии, общению и менеджменту. — СПб.: АЛЬФА, 2000.
42. Мастейбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
43. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
44. Миланская А.К. Основы риторики. — М., 1996.
45. Папасюк П. Как победить в споре, или искусство убеждать. — М.: Олимп, 1998.
46. Паневчик В.В. Деловое письмо. — Минск: Амалфея, 2000.
47. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2000.
48. Панкратов В.Н. Искусство управлять людьми. — М.: Изд-во Института Психотерапии, 1999.
49. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса — М.: Дело, 2000.
50. Пиз А. Язык телодвижений. — Н. Новгород: Ай-Кью, 1994.
51. Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели. — Воронеж, 1991.
52. Российская деловая культура: история, традиции, практика. — М., 1998.
53. Саббат Э.М. Бизнес-этикет. — М.: Фаин-пресс, 1999.
54. Сайлз Д. Наука обольщения. — СПб.: Питер, 2000.
55. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. — М.: Инф.-виедр. центр «Маркетинг», 1999.
56. Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. — М., Ось-89, 2000.
57. Социальная психология и этика делового общения: Учеб. пособие для вузов / Под общей ред. проф. В.Н. Лавриненко. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995.
58. Сниеак В.А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2001.
59. Сниробицкий Э.Е. Как управлять персоналом. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997.
60. Стецюков М.В. Справочник по делопроизводству. — М.: Приор, 1997.
61. Стешов А.В. Как победить в споре. — Л., 1991.
62. Теория морали и этика бизнеса / Под ред. В.А. Гвозданного. — М., 1995.
63. Теплер Р. Как овладеть искусством письма: 250 записок в помощь менеджеру. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.
64. Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. — М.: ИНФРА-М, 2001.
65. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002.
66. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
67. Уткин Э.А. Этика бизнеса. — М., 1998.
68. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. — М.: Филинь, 1996.
69. Фишер Р., Юри У. Путь к соглашению, или Переговоры без поражений. — М.: Наука, 1992.
70. Фомин Ю.А. Психология делового общения. — Минск: Амалфея, 2000.

71. *Хлопова Т.Н., Лебедева М.М.* Протокол и этикет для деловых людей. — М.: ИНФРА-М, 1995.
72. Человеческий фактор. В 6-ти тт. / Под ред. А.И. Назарова. — М.: «Мир», 1991.
73. *Честара Д.* Деловой этикет. — М., 1997.
74. *Шейное В.П.* Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. — Минск, 1990.

75. *Шейное В.П.* Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. — 2-е изд., доп. — Минск.: Амалфея, 1997.
76. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управленческая гуманитарология. — М.: Финансы и статистика, 1992.
77. *Шипунов В.Г., Киитель Е.Н.* Основы управленческой деятельности: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. — М.: Высшая школа, 1996.
78. *Шихирев П.Н.* Введение в российскую деловую культуру. — М.: ОАО «Типография «Новости», 2000.
79. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Издательская группа НОРМА—ИНФРА-М, 1998.
80. *Щербатых Ю.В.* Искусство избегать обмана. — М.: Эксмо-пресс, 1999.
81. *ЯгерДж.* Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.
82. *Nash L.* Good Intention Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems. Harward Business School Press, 1990.
83. *Hosmer L.T.* Frust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. In: Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. PP. 379—403.

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
------------------	---

### РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Глава 1. Природа и сущность этики деловых отношений.....	5
-------------------------------------------------------------	---

1.1. Сущность этики деловых отношений.....	5
1.2. Основные принципы этики деловых отношений....	8
1.3. Закономерности межличностных отношений.....	15
1.4. Этические проблемы деловых отношений.....	21
<i>Контрольные вопросы</i> .....	30
<i>Практические задания</i> .....	31

Глава 2. Этика деятельности организации .....	42
--------------------------------------------------	----

2.1. Этика и социальная ответственность организаций.....	42
2.2. Этические нормы в деятельности организаций ..	48
2.3. Повышение этического уровня организации.....	53
<i>Контрольные вопросы</i> .....	56
<i>Практическое задание</i> .....	57

Глава 3. Этика деятельности руководителя.....	61
--------------------------------------------------	----

3.1. Этические нормы организации и этика руководителя.....	61
3.2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.....	65
3.3. Нормы этичного поведения руководителя.....	71
3.4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем.....	76
3.5. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций.....	80
<i>Контрольные вопросы</i> .....	87
<i>Практические задания</i> .....	88

### РАЗДЕЛ II. ОБЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Глава 4. Деловое общение и управление им .....	108
---------------------------------------------------	-----

4.1. Общение как социально-психологическая категория.....	108
4.2. Коммуникативная культура в деловом общении.....	114
4.3. Виды делового общения .....	118
4.4. Управление деловым общением .....	121
<i>Контрольные вопросы</i> .....	129
<i>Практические задания</i> .....	130

Глава 5. Вербальное общение.....	142
----------------------------------	-----

5.1. Основы деловой риторики.....	142
5.2. Культура речи в деловом общении.....	146
5.3. Этика использования средств выразительности деловой речи.....	149
5.4. Культура дискуссии.....	154
5.5. Особенности речевого поведения .....	159
<i>Контрольные вопросы</i> .....	163
<i>Практические задания</i> .....	164

Глава 6. Невербальное общение.....	169
------------------------------------	-----

6.1. Основы невербального общения.....	169
6.2. Кинесические особенности невербального общения.....	174
6.3. Визуальный контакт.....	180
6.4. Проксемические особенности невербального общения.....	185
<i>Контрольные вопросы</i> .....	192
<i>Практическое задание</i> .....	193

## **Глава 7. Дистанционное общение .....196**

7.1. Этические нормы телефонного разговора.....	196
7.2. Культура делового письма .....	200
<i>Контрольные вопросы</i> .....	205
<i>Практические задания</i> .....	205

## **Глава 8. Манипуляции в общении .....212**

8.1. Характеристика манипуляций в общении .....	212
8.2. Правила нейтрализации манипуляций .....	218
8.3. Приемы, стимулирующие общение и создание доверительных отношений.....	222
<i>Контрольные вопросы</i> .....	227
<i>Практические задания</i> .....	227

## **РАЗДЕЛ III. ПРАВИЛА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

### **Глава 9. Правила деловых отношений .....232**

9.1. Правила подготовки публичного выступления.....	232
--------------------------------------------------------	-----



9.2.	Правила подготовки и проведения деловой беседы.....	237
9.3.	Правила проведения собеседования.....	242
9.4.	Правила подготовки и проведения служебных совещаний.....	245
9.5.	Правила проведения переговоров с деловыми партнерами.....	250
9.6.	Правила конструктивной критики.....	261
	Контрольные вопросы.....	266
	Практические задания.....	267

## **Глава 10. Этикет делового человека.....274**

10.1.	Этикет и имидж делового человека.....	274
10.2.	Визитная карточка.....	278
10.3.	Этикет приветствий и представлений.....	283
10.4.	Внешний облик делового человека.....	286
10.5.	Особенности внешнего облика деловой женщины.....	290
	Контрольные вопросы.....	295
	Практическое задание.....	296

## **Глава 11. Этикет деловых отношений..... 298**

11.1	Поведение в общественных местах.....	298
11.2	Этикет деловых приемов.....	305
11.3	Особенности делового общения с иностранными партнерами.....	316
11.4	Искусство комплимента.....	322
11.5	Правила вручения подарков.....	326
	Контрольные вопросы.....	329
	Практическое задание.....	330

## **Приложения**

Приложение 1.	Этический кодекс компании PROCTER & GAMBLER.....	333
Приложение 2.	Образцы документов, применяемые при предупреждении и разрешении конфликтов.....	348
Приложение 3.	Примеры написания отдельных деловых писем и других документов.....	354

## **Список литературы**