

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса (ВГУЭС)



И.А. Слесарчук, Л.А. Терская

ЭТИКА И ЭТИКЕТ

Электронное учебное пособие

Владивосток
2020

УДК 17(075)+395(075)
ББК 87.7я73+87.78я73
С47

Рецензенты

Т.В. Метляева, канд. культурологии, доцент кафедры дизайна и технологий ВГУЭС;
Е.Н. Гринько, канд. культурологии, доцент кафедры гуманитарных дисциплин ВГУЭС

Слесарчук, Ирина Александровна

С47 **Этика и этикет** : электронное учебное пособие / И.А. Слесарчук, Л.А. Терская ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса ; электрон. текст. дан. (1 файл: 11,2 Мб). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2020. – 1 электрон., опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оперативной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб свободного дискового пространства; операц. система Windows XP и выше; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0590-2

В пособии рассматриваются сущность и особенности этики сервисной деятельности, система профессионально-этических представлений в сфере сервиса, этика деловых отношений, а также этикет деловых коммуникаций; организация и проведение различных форм делового общения, деловой стиль и многие другие вопросы этикетного общения. Включены также вопросы международного делового протокола и этикета.

Для студентов и преподавателей направлений 43.03.01 Сервис, 43.03.02 Туризм, 43.03.03 Гостиничное дело и для специалистов индустрии сервиса.

УДК 17(075)+395(075)
ББК 87.7я73+87.78я73

Электронное учебное издание

Минимальные системные требования:

Компьютер: Pentium 3 и выше, 500 МГц; 512 Мб; 5 Мб свободного дискового пространства; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. **Операционная система:** Windows XP/7/8.

© И.А. Слесарчук, Л.А. Терская

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», оформление, 2020

ISBN 978-5-9736-0590-2

Редактор Александрова Д.И.

Компьютерная верстка Портновой М.А.

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41; Тел.: (423)240-40-54

E-mail: riac@vvsu.ru

Изготовитель CD-ROM: Издательство ВГУЭС,

690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Подписано к использованию 7 июля 2020 г.

Объем 11,2 Мб, Усл.-печ.л. 13,02. Уч.-изд.л. 16,0

Тираж 300 (1-25) экз.

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса (ВГУЭС)

И.А. Слесарчук
Л.А. Терская

ЭТИКА И ЭТИКЕТ

Электронное учебное пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2020

УДК 17(075)+395(075)
ББК 87.7я73+87.78я73
С47

Рецензенты: *Т.В. Метляева, канд. культурологии, доцент кафедры дизайна и технологий ВГУЭС*
Е.Н. Гринько, канд. культурологии, доцент кафедры гуманитарных дисциплин ТГМУ

Слесарчук, Ирина Александровна

С47 **Этика и этикет** [Электронный ресурс] : электронное учебное пособие / И.А. Слесарчук, Л.А. Терская. – Электрон. текст. дан. (1 файл: 11,2 Мб). – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2020. – 1 электрон, опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оперативной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб свободного дискового пространства; операц. система Windows XP и выше; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0590-2

В пособии рассматриваются сущность и особенности этики сервисной деятельности, система профессионально-этических представлений в сфере сервиса, этика деловых отношений, а также этикет деловых коммуникаций: организация и проведение различных форм делового общения, деловой стиль и многие другие вопросы этикетного общения. Включены также вопросы международного делового протокола и этикета.

Для студентов и преподавателей направлений 43.03.01 Сервис, 43.03.02 Туризм, 43.03.03 Гостиничное дело и для специалистов индустрии сервиса.

УДК 17(075)+395(075)
ББК 87.7я73+87.78я73

Учебное электронное издание

Минимальные системные требования: Компьютер: Pentium 3 и выше, 500 МГц; ОЗУ 512 Мб; 5 Мб на жестком диске; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. Операционная система: Windows XP/7/8.

Программное обеспечение: Internet Explorer 8 и выше или другой браузер; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог

ISBN 978-5-9736-0590-2

© Слесарчук И.А., Терская Л.А., текст, 2020

© ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», оформление, 2020

Редактор Л.М. Александрова
Компьютерная верстка М.А. Портновой
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС)

690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41
Тел./факс: (423)240-40-54, (423)240-41-31
Подписано к использованию 7 июля 2020 г.

Усл.-печ.л. 13,02. Уч.-изд. л. 16,0.
Объем 11,2 Мб
Тираж 300 (1 – 25) экз.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. ЭТИКА СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	7
1.1. Этика как наука и явление духовной культуры. Предмет и задачи этики ...	7
1.1.1. Сущность терминов «этика», «мораль» и «нравственность»	7
1.1.2. Проблемы и задачи этики	10
1.1.3. Структура этики	13
1.2. Система профессионально-этических представлений в сервисной деятельности.....	15
1.2.1. Понятие профессиональной этики и профессиональной морали	15
1.2.2. Этические кодексы	16
1.3. Этика деловых отношений.....	24
1.3.1. Этика взаимоотношений в системе «руководитель–подчиненный» ...	24
1.3.2. Этика деловых межличностных отношений между коллегами	33
1.3.3. Этика решения конфликтов.....	46
Глава 2. ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ	53
2.1. Этикет вербальных и невербальных коммуникаций	53
2.1.1. Этические нормы вербальной коммуникации в деловом общении	57
2.1.2. Этикет невербального общения	66
2.2. Этикет организации и проведения различных форм делового общения	73
2.2.1. Деловая беседа.....	73
2.2.2. Деловое совещание.....	91
2.2.3. Деловые переговоры	98
2.3. Этикет делового стиля	104
2.3.1. Деловая одежда	104
2.3.2. Визитные карточки.....	112
2.3.3. Требования этикета к рабочему месту и служебному помещению.....	113
2.4. Этикет проведения деловых приемов	116
2.4.1. Виды деловых приемов	116
2.4.2. Процедура проведения приемов	118
2.4.3. Столовый этикет	121
2.5. Деловой этикет пользования современными средствами связи.....	124
2.5.1. Телефонный этикет	124

2.5.2. Этические проблемы виртуализации коммуникационных процессов	130
Глава 3. ПРОТОКОЛ И ЭТИКЕТ МЕЖДУНАРОДНОГО ОБЩЕНИЯ.....	134
3.1. Основы международного протокола	134
3.1.1. Дипломатический и деловой протокол. Символы суверенитета	134
3.1.2. Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации. Протокол визитов	145
3.1.3. Протокольная служба	152
3.2. Национальные особенности этикета в международном общении	156
3.2.1. Национальная специфика делового этикета	156
3.2.2. Национальный стиль ведения международных переговоров	166
3.2.3. Межкультурный этикет дарения подарков.....	174
3.2.4. Особенности сервисного обслуживания иностранных гостей	179
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	187

*Во-первых, существует закон,
и он должен соблюдаться.
Но закон – это минимум.
Вы должны следовать этическим нормам.*

Памятка для сотрудников «IBM»

ВВЕДЕНИЕ

Этика и этикет сервисной деятельности в современном мире рассматриваются в широком контексте индивидуальной, социальной, корпоративной, профессиональной и глобальной этики. Интерес общества и государства к профессиональной этике и этикету значительно повысился. Одной из причин этого интереса является общее снижение этических и этикетных стандартов в профессиональной деятельности по сравнению с предыдущими временами вследствие уменьшения значения религиозной и традиционной морали, что проявляется на уровне личной этики (этики человека-работника) и на уровне корпоративной этики (этики организации).

В своей профессиональной деятельности человек вынужден выступать в разных ролях: руководитель, подчиненный, специалист, член команды или профессиональной группы, участник переговоров и т.д. В поведении, соответствующем каждой из этих ролей, должны демонстрироваться определенные нормы поведения, ожидаемые людьми и включенные в деловые отношения. Именно профессиональная этика и этикет вырабатывают нормы, стандарты, требования, характерные для определенных видов деятельности. Несоблюдение этих норм препятствует деловому общению, успеху профессиональной деятельности. Становится очевидным, что соблюдение правил хорошего тона позволяет чувствовать себя комфортно и уверенно в любых ситуациях повседневного делового общения, служит установлению доверия с партнером, клиентом, работодателем, представителем другой национальности и веры. Уже никого не надо убеждать в том, что знание делового этикета способствует формированию положительного имиджа выпускника вуза, помогает молодому специалисту во время интервьюирования с работодателем стать конкурентоспособным на столь непростом современном рынке труда, утвердиться и реализовать себя на «лестнице деловой карьеры». Более того и сами предприниматели любого уровня начинают осознавать, что их способности и личные качества дают наибольшую отдачу лишь при наличии соответствующей деловой репутации, которая складывается из умения общаться с партнерами по бизнесу, потребителями товаров и услуг, государственными органами, средствами массовой информации.

Даже международное общение перестало сегодня быть прерогативой лишь профессиональных дипломатов. Многократно увеличились контакты с зарубежными партнерами по линии «народной дипломатии» (предприятий и учреждений, предпринимательских структур, общественных, культурных организаций и союзов, местных органов власти и т.д.). Некомпетентность в сфере элементар-

ных норм общего этикета, а также национальных особенностей делового этикета страны пребывания часто приводят к срыву взаимовыгодных проектов и сделок. Поэтому знание национальной специфики, манер делового общения, соблюдение этикета и протокола остаются важнейшим элементом международного общения. Стало очевидным, что мышление и поведение разных народов, несмотря на глобализацию, никогда не станут одинаковыми. Вместе с тем знания специфики культуры и поведенческих моделей народов поможет избежать непреднамеренных оскорблений и последующих возможных конфликтов. Для того чтобы прийти к взаимопониманию с представителями других культур недостаточно говорить с ними на одном языке, поскольку знание языка – это еще малая часть успеха. Зная лишь язык, представители разных этносов чаще всего общаются с носителями иной культуры и оценивают их на основе собственных национальных норм, что особенно затрудняет коммуникацию между представителями разных культурных сфер. Все это усиливает внимание к проблемам общения, главным условием эффективности которых является взаимопонимание, диалог культур, терпимость, толерантность и уважение к культуре партнеров по коммуникации, их идеалам и ценностям.

Цель учебного пособия – оказать помощь студентам, будущим сотрудникам сферы сервиса в овладении теоретическими и практическими основами профессиональной этики и этикета (этические и этикетные требования, предъявляемые обществом к стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику сотрудников в профессиональной деятельности сферы сервиса) для успешного применения полученных компетенций в профессиональной деятельности в индустрии сервиса. Материал пособия может быть также рассмотрен в качестве основы построения общения с представителями другой культуры.

Учебное пособие предназначено для студентов и преподавателей направлений «Сервис», «Туризм» и «Гостиничное дело», а также для специалистов индустрии сервиса.

Цель дисциплины – овладение теоретическими и практическими основами профессиональной этики и этикета (сущность и особенности этики сервисной деятельности, система профессионально-этических представлений в сфере сервиса, этика деловых отношений, а также этикет деловых коммуникаций: организация и проведение различных форм делового общения, делового стиля и многие другие вопросы этикетного общения) для успешного применения полученных компетенций в профессиональной деятельности в индустрии сервиса.

Будущим специалистам сферы сервиса всегда следует помнить, что любая профессия предъявляет к людям, ее избравшим, определенные моральные требования, но особенно это актуально для системы «человек – человек». И чтобы соответствовать высоким стандартам в своей профессиональной деятельности, следует не только знать требуемые профессиональные этические и этикетные нормы, но и в совершенстве владеть ими. Сформированные на учебных занятиях общекультурные и профессиональные компетенции будут способствовать совершенствованию этического поведения и общения в профессиональной сервисной деятельности, повышению профессионально-этической ответственности, повышению общекультурного уровня студентов.

Глава 1. ЭТИКА СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Этика как наука и явление духовной культуры. Предмет и задачи этики

Этика возникла более двух с половиной тысяч лет назад, когда в результате общественного разделения труда познавательная теоретическая деятельность отделилась от непосредственного практического нравственного сознания.

1.1.1. Сущность терминов «этика», «мораль» и «нравственность»

Слово «этика» происходит от греч. ἦθος – «этос» – привычка, обычай, нрав, характер, образ мысли.

С первых времен существования человечества важнейшим условием его выживания являлась саморегуляция общества, т.е. невозможно было существовать в коллективе, не приспосабливаясь к другим членам сообщества, не соблюдая их интересов, не выполняя определенные правила общежития. Со временем, приобретая устойчивый характер, они теряли непосредственную связь с исторически определенными условиями жизни людей, превращались в устойчивые нормы нравственного поведения, привычки, традиции, нравы и обычаи людей и передавались из поколения в поколение.

В V в. до н.э. софисты сделали открытие, что установления культуры существенно отличаются от законов природы: в отличие от природной необходимости, которая всюду одна и та же, законы, обычаи, нравы людей разнообразны и изменчивы. Появилась проблема сопоставления различных законов и нравов с целью выяснить, какие из них лучше.

Отталкиваясь от слова «этос» в значении характера, Аристотель образовал прилагательное «этический» («этикос» (греч. ἠθικόν) – относящийся к нравам) для того, чтобы обозначить особый класс человеческих качеств, названных им этическими добродетелями. Для обозначения совокупности этических добродетелей как особой предметной области знания и для выделения самого этого знания как особой науки Аристотель ввел термин «этика».

По аналогии с термином «этический» и для его точного перевода Цицероном с прямой ссылкой на Аристотеля и в целях, как он пишет, обогащения латинского языка было образовано слово «моральный» (*moralis*) (по латыни *mores* – «нравы»). В последующем от прилагательного «моральный» было образовано существительное «мораль» (*moralitas*), которое и является латинским эквивалентом термина «этика».

В русском языке имеется еще слово «нравственность», происходящее от аналогичного славянского корня (нрав, характер).

Таким образом, в первоначальном значении «этика», «мораль», «нравственность» – разные слова, но один термин. Со временем ситуация меняется. В процессе развития культуры, в частности, по мере выявления своеобразия этики как области знания за разными словами начинает закрепляться разный смысл: под *этикой* главным образом подразумевается соответствующая ветвь знания, наука, а под *моралью* – изучаемый ею предмет. В современном словоупотреблении в русском языке под моралью больше понимаются реально существующие нравы, нравственные отношения, а под этикой – именно наука о морали.

Этика никогда не была нейтральной по отношению к моральной практике. Мораль как таковая появляется в истории общества именно тогда, когда возникает свобода выбора, когда оказывается возможным жить по-разному, предпочесть одну или другую систему ценностей. Сделать такой выбор возможно лишь в соответствии с некоторой идеей, на основе противопоставления «истинных» и ложных целей бытия за счет утверждения представления о том, в чем заключено действительное назначение человека. Этика как система теоретического знания и подвергает критическому рассмотрению некоторую ценностную идею, показывает практические последствия, преимущества ее воплощения в жизнь. Не удивительно поэтому, что каждый теоретик морали пытался в собственной жизненной практике реализовать те идеи, которые казались ему правильными, например, быть аскетом (Диоген), или гедонистом (Аристипп), стремиться к риску (Гюйо) или оставаться спокойным и невозмутимым в любых обстоятельствах (Эпикур). Тогда же, когда те или иные нравственные идеи получали определенную канонизацию, одобрялись целой общностью людей и получали подтверждение успехами ее исторической выживаемости, они становились моральными нормами. Поведение в соответствии с такими нормами выглядит, как необычное в привычном смысле борьбы за существование, стремление к реализации своих интересов, например – подставь правую щеку, когда тебя ударили по левой как одно из требований христианской этики. Соотнося свои тезисы с уже существующими в обществе нормами морали, теоретики морали в своих этических теориях пытаются доказать целесообразность содержания этих норм, разъяснить каждому человеку необходимость их выполнения, его личную заинтересованность в этом, что выдвигает задачу обоснования морали как одну из важнейших задач этики. Этика также разъясняет условия применения норм, соотносит их содержание с историческим контекстом, в котором они были сформулированы, что в ряде случаев приводит к уточнению их содержания и к выдвиганию новых нравственных идей, которые в случае их массовой поддержки могут стать новыми нормами морали.

Таким образом, этимология термина «этика» показывает, что предметом исследования данной науки является практическое поведение людей, нормы, обеспечивающие условие сплочения общества, преодоления зоологического индивидуализма и агрессивности. По мере развития общества к этому первоначальному смыслу добавляется много нового. Люди пытаются осмыслить такие проявления нравственной жизни, как мучение совести, сострадание, стремление к утверждению собственного достоинства, дружба, жертва собой ради другого и многое другое. Человек постоянно пытается ответить на вопрос о смысле своего бытия,

понять, что значит его жизнь в бесконечном течении времени и безграничном пространстве. Эти вопросы также имеют нравственное значение, заставляют задумываться об обязанностях перед будущими поколениями, о собственном вкладе в развитие духовной культуры общества.

Существуют различные попытки разведения понятий морали и нравственности. Согласно наиболее распространенной из них, восходящей к Гегелю, под *моралью* понимается субъективный аспект соответствующих поступков, то, какими видятся поступки индивиду в его субъективных оценках, умыслах, переживаниях вины, а под *нравственностью* – сами поступки в их объективно развернутой полноте: то, какими на самом деле являются поступки человека в реальном опыте жизни семьи, народа, государства.

Таким образом, мораль – система представлений о должном поведении. Нравственность – совокупность норм и принципов реального поведения. Можно выделить также культурно-языковую традицию, которая понимает под нравственностью высокие основополагающие принципы, а под моралью – приземленные, исторически изменчивые нормы поведения. Например, заповеди Бога именуются нравственными, а наставления школьного учителя – моральными. Слово «нравственность» обычно не употребляется там, где речь идет о негативной оценке поведения, а слово «мораль» более нейтрально по отношению к такой оценке: можно сказать «человеконенавистническая мораль фашизма», но не «человеконенавистническая нравственность».

В целом попытки закрепить за словами «этика», «мораль», «нравственность» различный содержательный смысл и, соответственно, придать им различный понятийно-терминологический статус не вышли за рамки академических опытов. В общекультурной лексике все три слова продолжают употребляться как взаимозаменяемые. Например, в живом русском языке то, что именуется этическими нормами, с таким же правом может именоваться моральными нормами или нравственными нормами. Хотя этические аспекты представлены в социальных взаимодействиях, а моральные – во внутренних оттенках личности.

Слово «этика» в настоящее время чаще используется для обозначения науки о морали. Именно в таком смысле мы и будем употреблять эту категорию.

Попытаемся дать определение, что же такое этика. Существует довольно много определений этого термина. Например, Лосев: «этика есть учение о человеческой деятельности, исследование которой может совершаться с трех точек зрения: 1) решает вопрос о добре и зле, чтобы иметь критерий для оценки нравственных поступков и определить возможность применения этого критерия; 2) изучает эмпирическую сторону нравственности, как она проявляется у отдельных индивидуумов и обществ; 3) дает способы осуществления идеалов».

Воспользуемся таким определением:

Этика – это наука о морали, исследующая происхождение и развитие нравственности, а также о принципах и нормах поведения людей.

Этика занимается сферой *должного*, объективно-необходимого

Мораль – это совокупность исторически определенных норм, представлений, правил поведения людей, реализующихся в их нравственных действиях и поступках

Мораль рассматривает *должное* в связи с *сущим*, т. е. с тем, что реально имеется в наличии, в действительности.

Можно отметить следующие разделы этики, отражающие фундаментальные стороны жизни человека: аретология – учение о добродетелях; деонтология – учение о долге; аксиология – учение о ценностях; фелиология – учение о счастье; танатология – учение о смерти; учение о справедливости. В ряде случаев это перекрещивающиеся понятия. Так, например, в качестве ценности могут быть рассмотрены не только какие-то блага, но и моральные нормы и добродетели. Тем не менее, каждое из названных понятий отражает свой специфический подход к исследованию моральной реальности.

1.1.2. Проблемы и задачи этики

К важнейшим проблемам, которые рассматривает этика, относятся:
вопрос о происхождении морали;
проблема понимания моральной свободы и свободы морали;
определение критериев, на основе которых выносятся суждения о нравственности или безнравственности поступков;
проблема истины в морали – существует ли она, а если существует, что собой представляет;
вопрос о возможности прогресса в нравственности – есть ли он, и если да, то каковы его критерии.

Современное общество многие ученые философы, социологи характеризуют как индивидуалистическое и как постмодернистское. Постмодерн – переводится буквально «после модерна» и характеризует переходное состояние общества, в котором происходит переоценка ценностей, уход от общества с центрированной идеологией. Особенностью современного общества выступают не устойчивые нормы и ценности, а существование многообразия ценностей, одна из которых – самооценочность собственного опыта. Современное общество живет в ситуации неопределенности, экономической нестабильности, культурном и политическом плюрализме. Главная идея постмодернистского плюрализма сводится к тому, что все в мире культурно обусловлено, и то, что приемлемо в одной культуре, нивелируется в другой. Превалирует особое интеллектуальное и эмоциональное восприятие реальности, проявляющееся в свободе самовыражения личности, эгоцентризме, фиксации на собственных потребностях и желаниях, стремлении получать удовольствие.

Общество постмодерна – информационное, в котором превалирует не качество информации, а ее количество. Это реальность особого рода, которая, будучи по своей природе естественно социальной реальностью, в то же время обладает качественно иными параметрами по сравнению с традиционными социальными устройствами. Если в традиционных обществах правомерно было говорить в терминах «человек-природа», «человек-среда», «природа-техника», что подчеркивало наличие двух онтологических структур мироздания – рукотворный и нерукотворный мир, то в современном обществе власть информационных технологий столь всеобъемлюща и велика, что человеческое бытие теряет свою автономность. Основная моральная проблема информационного общества

заключается в том, что коммуникация перестала быть подлинной. Интенсивность информационных потоков, быстрая смена ценностных и идеологических приоритетов, ставка на фактичность и сенсационность, безразличие к духовным ценностям приводят к тому, что коммуникация становится формальной и выхолощенной, лишенной человеческого начала. Это приводит к неподлинному общению, отчуждению, одиночеству – основным моральным изъянам современного информационного общества.

При несомненных успехах современной техники, достигшей наиболее впечатляющих результатов в области информационных технологий, в среде философского сообщества растет неподдельная тревога в связи с нравственными угрозами человеческому существованию, которые являются следствием научно-технического развития. Реалии жизни современного человека проходят в динамичном потоке информационных технологий, дистанцирующих при этом людей от общения друг с другом. Нравственные характеристики коммуникативных особенностей современного информационного общества заключаются в неподлинности общения, что проявляется в утрате анонимности, в отсутствии непосредственного общения: человек-человек, а сконцентрировано в следующих видах коммуникативных связей: а) человек-техника-человек; б) человек-техника.

Инвариантными ценностными установками информационного общества можно считать следующие: высокая степень индивидуальной и социальной мобильности, ценностный релятивизм, распад иерархических структур в политике и морали; перевод дескриптивной информации в технологическую, сведение коммуникации к безличному транслированию готовой информации. Эти установки вступают в конфронтацию с традиционными моральными ценностями, которые выглядят следующим образом: высокая степень укорененности в духовной и географической архитектонике родного ландшафта, моральный абсолютизм, приверженность ценностной иерархии в политике и морали, стремление к смыслу, а не информации; стремление к нравственно открытому типу общения. Традиционные ценности основаны на нравственно-аскетических идеях и принципах, в то время как ценностные установки информационного общества являются гедонистическими.

В многообразии норм и социальных правил, размытых идеалах и ценностях достаточно трудно определиться в выборе собственных приоритетов и ориентиров при построении личной жизненной позиции. Формирование целостного устойчивого мировоззрения затрудняется еще и тем, что постмодернистский плюрализм ориентирует людей современного общества на отсутствие объективных истин и ценностей, правил и социальных норм жизни.

О.А. Филиной выявлены следующие моральные дилеммы информационного общества: свободы и смысла, технофилии и технофобии, универсального и локального, информационного блага и информационного зла, свободы и ответственности работника СМИ. Характер этих дилемм свидетельствует о духовно-нравственном кризисе современного человека, кризисе смысла его существования.

Особую значимость для целей нашего исследования представляют моральные дилеммы информационного свойства, которые характеризуют нравственную логику современной информационной культуры: 1) противоречие между

высокой информированностью общества и недостоверностью информации; 2) противоречие между изобилием информации и ее избыточностью, ненужностью, бессмысленностью; 3) противоречие между широким распространением информации и ее недоступностью; 4) противоречие между информационной насыщенностью современного человека и деструктивным влиянием информации на психику человека; 5) противоречие между свободой слова и мнения и манипуляцией сознания.

В целом, моральные дилеммы информационного общества обнаруживают два существенных противоречия: 1) противоречие между культурным и техническим развитием; 2) противоречие между техническим развитием и нравственностью. Следствием этого является необходимость развития информационной этики.

Основными задачами этики являются:

описывать мораль – ее историю, сегодняшние нормы, принципы и идеалы – то, что называется нравственной культурой общества;

объяснять мораль – анализировать сущность, структуру, механизмы функционирования морали в ее «должном» и «сущем» вариантах;

учить морали – давать людям необходимые знания о добре и зле, способствуя самосовершенствованию человека и выработке им собственной стратегии и тактики «правильной жизни».

Последняя задача – одна из самых сложных и спорных. Можно ли научить человека морали, вооружив его этическими знаниями? Становится ли он автоматически моральным, как только узнает, «что такое хорошо и что такое плохо»? И кто решает, что на самом деле «хорошо» и что – «плохо»? Почему можно и нужно учить морали, но нельзя (а возможно, и не нужно) морали научить: ей можно только научиться.

Одна из основных регулятивных функций современной информационной этики заключается в необходимости идейно-нравственного противодействия тому или иному манипулятивному воздействию медиакультуры. Позитивистский догмат ценностной нейтральности науки не может быть перенесен в социокультурную реальность, в пространство медиакультуры. Совершенно очевидно, что медийный процесс не может быть ценностно-нейтральным, объективность не может достигаться вненравственными средствами. И сам критерий объективности информации должен быть подвергнут нравственному суду совести. Медиакультура как доминирующая культура информационного общества требует пристального внимания со стороны философского, этического, педагогического и культурного сообщества.

Задачами нравственной регуляции информационного общества, составляющей концептуальное ядро информационной этики, являются следующие:

– способствовать осмыслению «открытых моральных проблем» общества в рамках правового поля и этического контроля со стороны соответствующих комитетов;

– способствовать снижению социальной изоляции, отчуждения между людьми, возникающими из-за подмены реального общения виртуальным. Необ-

ходимо пропагандировать традиционные способы коммуникации, используя при этом потенциал традиционной культуры;

– способствовать преодолению культурного разрыва между технической развитостью современного общества и его мировоззренческой слаборазвитостью и духовно-нравственным невежеством;

– способствовать снижению существующей ныне Интернет-зависимости, способствовать гуманизации общества, используя информационный потенциал современной медийной культуры;

– использовать ресурсы медиаобразования, его направленность на адекватное понимание медиа, сохранение и развитие преемственности подлинной культуры, духовно-нравственного просвещения в обществе;

– способствовать развитию сетевого этикета (нэтикета) как способа нормативной регуляции поведения и общения в Интернете.

1.1.3. Структура этики

История развития этических учений насчитывает более двух тысячелетий. В мире накоплено колоссальное количество литературы по этике. Поскольку человек всегда стремится упорядочить изучаемый объект, вполне естественно желание создать некую структуру рассматриваемого материала.

Соответственно трем вышерассмотренным задачам этики описывать, объяснять и учить морали она подразделяется на эмпирически-описательную, философско-теоретическую и нормативную части.

Дескриптивная (описательная) этика описывает развитие этических учений с древности до наших дней.

Она изучает практикуемые обычаи, нравы, традиции и другие формы общественной дисциплины, конкретное содержание осуществляемых в обществе норм, структуру морального сознания и социальное содержание общераспространенных представлений о морали. Описательная этика дает базисный материал, который нормативная этика призвана объяснять, и дает критерий осмысленной морали народа или общества, с которым нормативная этика должна более или менее считаться.

Теория морали или теоретическая этика представляет собой учение о сущности морали, ее основных принципах и категориях, структуре, функциях и закономерностях. Она доказывает, почему человек должен быть нравственен, какие основания он может использовать для аргументации правильности своих поступков.

Нормативная этика обосновывает моральные принципы и нормы, которые базируются на высших моральных ценностях и обязывают человека к определенным правилам поведения при общении и взаимодействии с другими людьми.

Нормативная этика занимается формулированием норм, их распространением (в возможных пределах).

Прикладная этика представляет собой совокупность принципов, норм и правил, которые должны научить людей правильному (должному) поведению в конкретных ситуациях и в определенных сферах их жизнедеятельности.

Прикладная этика, в свою очередь, включает:

- экологическую этику;
- биоэтику;
- профессиональные этики;
- предпринимательскую (деловую) этику.

Экологическая этика – это направление междисциплинарных исследований, предметом которых являются нравственные и духовные стороны отношений человека и общества к природе.

В англоязычной и североевропейской литературе экологическая этика – это набирающее силу направление философско-этических исследований, ориентированное на пересмотр ценностных основ западной цивилизации, на изменение целостного развития человека и ограничение его жизнедеятельности на Земле.

Биоэтика – наука о милосердии, рассматривающая ряд проблем, связанных с:

- смертью и умиранием (эвтаназия, аборт, трансплантация органов);
- отношением к неизлечимо больным, инвалидам, дефективным новорожденным;
- воспроизводством жизни (искусственное зачатие, суррогатное материнство, клонирование), а также проблемы генетики и генной инженерии.

Профессиональная этика – это совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу и регулируют нравственные отношения людей в трудовой сфере.

Отличие прикладной этики от профессиональных этик состоит в том, что содержание профессиональной этики – это, прежде всего, требования профессии, предъявляемые ею к принадлежащим к ней членам, это установление своего рода внутреннего стандарта, эталона поведения данных профессионалов. Эти внутренние стандарты профессии остаются одинаковыми и почти не претерпевают изменений в течение очень длительного времени, иногда целые тысячелетия, как это случилось с кодексом Гиппократов, действующим вот уже более двух с половиной тысяч лет. Совсем другое дело – те требования, которые предъявляются к профессии извне, со стороны общества. Они постоянно меняются в зависимости от изменений, происходящих в обществе, и именно этой стороной взаимоотношения профессии и общества занимается прикладная этика. Поэтому профессиональная этика и прикладная этика отнюдь не являются взаимозаменяемыми понятиями, каждая занимается своим собственным делом...

Таким образом, «прикладная этика» шире понятия «профессиональная этика» и она представляет собой форму регуляции деятельности профессии не изнутри, а извне.

Прикладная этика – часть философии, и профессия людей, ее разрабатывающих, – философия. Они не находятся внутри той профессии, проблемы которой обсуждают: они не врачи, не политики, не банкиры, не государственные служащие, не работники рекламных бюро, не медицинские сестры или архитекторы. Они – философы... Предметом философии, объектом приложения этики – медицина, политика, экология или бизнес – становятся именно тогда, когда они перестают быть делом только своей профессии, выходят за ее рамки, начинают

приобретать общий интерес, т.е. касаются всех и каждого. Профессиональная этика была, есть и будет, она для профессии – врачей, ученых, политиков и т.п.

Прикладная этика – для всех, кто не является членами этих профессий, кто находится вне их, но кто кровно заинтересован в том, как будут идти дела в этих профессиях, поскольку от них зависит.

Предпринимательская (деловая) этика – специфическая подсистема прикладной этики, связанная с хозяйственной деятельностью в условиях рыночной экономики. Ее также называют этикой бизнеса.

Таким образом, этика имеет собственный предмет исследования, структуру, понятийный аппарат. Достаточно точно и «единогласно» определен только предмет исследования этики, чего нельзя сказать обо всех остальных составляющих этического знания. Этика не имеет устоявшихся, однозначно толкуемых и понимаемых определений. Этические категории и принципы невозможно научно обосновать. Они не материальны. Их нельзя измерить, разложить на составляющие, подвергнуть тщательному структурному анализу. Они носят целеполагающий характер, задают направление развитию личности, реализуясь в поступках, в поведении человека.

1.2. Система профессионально-этических представлений в сервисной деятельности

В современных условиях профессиональная этика рассматривается как один из разделов прикладной этики. Основой для выделения профессиональной этики в один из самостоятельных разделов прикладной этики является понятие профессии, обозначающее род занятий или вид трудовой деятельности человека, совокупность знаний, умений и трудовых навыков работника в определенной сфере труда.

1.2.1. Понятие профессиональной этики и профессиональной морали

Профессиональная этика – наука о моральных нормах, правилах, принципах, которые регулируют отношение человека к своим профессиональным обязанностям, долгу, а также взаимоотношения людей в трудовой деятельности.

Профессиональная мораль – это совокупность нормативов и требований в сфере трудовой деятельности, включая способы реализации и оценку их практических результатов.

Содержанием профессиональной этики являются кодексы поведения, предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений между людьми, и способы обоснования данных кодексов.

Предмет профессиональной этики – это:

- качества личности специалиста, необходимые для выполнения профессионального долга;
- нравственные взаимоотношения специалистов и объектов их деятельности (врач-больной, педагог-ученик и др.);
- взаимоотношения специалиста (коллектива) с обществом;

- взаимоотношения людей внутри трудового коллектива и нормы, которые их регулируют;
- цели и методы профессионального обучения и воспитания.

Профессиональная мораль отражает отличия моральных требований к специалистам от общепринятых в обществе норм и традиций поведения.

Профессиональная мораль конкретизирует общие нравственные принципы и нормы применительно к особенностям того или иного вида профессиональной деятельности.

Профессиональная этика тесно связана с общей (универсальной) этикой. Универсальная этика относится к нормам поведения, которые являются обязательными для всех людей, независимо от их профессиональной принадлежности или социальных функций. Если общая этическая теория вырабатывает объективно-необходимые нормы, установки, принципы в отношениях между людьми, распространяя их на всю систему общественных отношений, то профессиональная этика конкретизирует универсальные и всеобщие нормы применительно к различным видам труда, регулирует общественные отношения в главной сфере бытия человека – трудовой деятельности, трансформирует общие этические нормы и требования применительно к профессиональному аспекту трудовых отношений.

Поэтому профессиональная мораль должна всегда рассматриваться в единстве с общей этической системой. Попытки пренебречь этой связью приводят либо к выхолащиванию собственно профессиональной этики, утрате ее практической основы, либо к потере нравственного кругозора. В свою очередь нарушение трудовой этики сопровождается разрушением и общих моральных установок. При несоответствии между общей системой морали и содержанием профессиональных кодексов предпочтение должно быть отдано общим принципам нравственности, поскольку они глубже и основательнее определяют перемены в условиях жизнедеятельности людей. Однако изменения в различных разделах этики происходят не автоматически. Более подвижной в своих изменениях является профессиональная этика.

Общая этика, отражая всеобщие и универсальные связи в отношениях между людьми, является более консервативной, реагируя не на частные случаи изменившихся отношений, а на изменения, происходящие в системе общественных отношений в целом (например, понятия трудолюбия, гуманизма и др. в этике менялись при смене общественных систем).

Профессиональная этика и профессиональная мораль устанавливают степень соответствия или несоответствия между должным и сущим.

1.2.2. Этические кодексы

Необходимость в профессиональной этике возникла при разделении общественного труда и возникновении различных профессий. Одним из первых образцов профессиональной этики можно считать клятву Гиппократов – руководство этического поведения врача.

Активное формирование профессиональной этики началось в XI–XII веках в условиях становления средневековой цеховой организации труда. Профессио-

налы все чаще вынуждены были объединяться по виду профессиональной деятельности в цеха: цех красильщиков, сукноделов, гильдия купцов, ассоциация адвокатов и т.д.

Причины объединения в профессиональные сообщества были следующие:

- внутренняя необходимость регулирования взаимоотношений между людьми определенной профессии, в том числе в решении сложных, нестандартных этических ситуаций;
- внешняя потребность определенной системы отношений с заказчиками, партнерами, с властью;
- создание препятствий для непрофессиональной деятельности, т.к. оговаривались условия вступления в цех, такие как требуемая профессиональная подготовка, необходимые профессиональные качества претендента на данную профессию, нормы поведения как в профессии, так и в личной жизни;
- поддержка доверия и уважения к деятельности и к людям определенных профессий, говоря современным языком, создание положительного профессионального имиджа.

Для закрепления этических принципов, норм, правил и стандартов цеха создавали свои уставы. Они выступали моральными кодексами городских ремесленников.

Цеховые уставы регламентировали отношения коллег внутри цеха, например, должны были быть исключены обман, переманивание заказчиков и работников, порча инструментов, воровство, брань, оскорбления не только в адрес коллег, но и их родственников. Дважды в год все члены цеха должны были присутствовать на цеховой мессе. Члены цеха обязаны были посещать больных членов цеха, присутствовать на их похоронах. Все это должно было служить формированию цеховой коллективности. Цеховые уставы прописывали нормы поведения на совместных трапезах: запрещалось напиваться, устраивать драки, засыпать за столом, проливать на стол пиво, приносить с собой ножи или какое-либо оружие и т.д. Культура застолья насаждалась строгим контролем старейшин и системой штрафов. Хорошим человеком считался тот, кто соблюдал все нормы, обряды и обычаи цеха. Ремесленник, запятнавший имя цеха, лишался цеховых прав и исключался.

В наше время существует целая система включения в практику работы сотрудников этических принципов, норм, правил и стандартов:

- 1) этические нормативы;
- 2) этические кодексы;
- 3) комитеты по этике;
- 4) тренинги;
- 5) социальные аудиты;
- 6) юридические комитеты;
- 7) службы, рассматривающие претензии граждан по этическим вопросам;
- 8) изменения в корпоративной структуре.

Традиционно для установления нормальной деловой атмосферы в организации используется разработка этических нормативов, то есть системы общих ценностей и правил этики, обязательных для всех сотрудников организации. Но

в последнее время наиболее распространенным и наиболее часто применяемым механизмом является внутренний этический кодекс. В отличие от юридических кодексов, этические кодексы основываются на культуре, общественном мнении, традициях и привычках.

Значение этических профессиональных кодексов в современном обществе возрастает в связи с тем, что в условиях падения общей морали они в какой-то степени заменяют и дополняют ее функции по стабилизации и оздоровлению общества.

На основании опроса руководителей различных организаций в США были выделены 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 или вознаграждения;
- 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, приводящие к растрате времени и денег компании;
- оказание негативного влияния на общественно-политический процесс путем изменений в законодательстве за взятки.

В значительной мере этот перечень проблем характерен 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 и т.д. Кодекс помогает всем сотрудникам, независимо

от их уровня воспитания и образования, культуры, вести себя соответствующе этическим нормам и требованиям организации.

Этический кодекс, как правило, разрабатывается специально созданным органом – комитетом, комиссией и т.п. Чтобы сделать кодекс эффективным, для наказания нарушителей кодекса и поощрения поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса, обычно принимаются определенные дисциплинарные меры.

Этические кодексы варьируются от общих пожеланий, рекомендаций для какой-то профессиональной категории людей до глубоко и системно разработанных профессионально-этических кодексов организаций и их функциональных подразделений, затрагивающих только специфические для данного отдела проблемы.

Этический кодекс (или код профессионального поведения) создается в ответ на фактические или ожидаемые этические конфликты в профессиональной деятельности. Кодексы этики отражают морально допустимые или не допустимые действия и представляют собой принятые профессиональные обязательства. В кодексе профессионального поведения, как правило, не обозначаются права гражданина, которые закреплены в иных документах и носят нормативно-правовой характер (гражданские кодексы, законы и другие нормативно-правовые акты). Кодексы этики следует понимать как конвенции между профессионалами относительно их поведения по отношению к другим публичным группам и внутри данного профессионального сообщества (группы).

Кодексы представляют собой своеобразные справочники по правильному поведению.

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.

В американских компаниях и в некоторых российских запрету 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;
- 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;
- унижение конкурентов, их товаров и услуг;
- разговоры с посторонними об условиях договоров и тем самым обнаружение 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.

Этические нормы принимаются на общем собрании коллектива, для того чтобы они воспринимались работниками как свои собственные. Они могут быть приняты и администрацией, но обязательно утверждаются общим собранием или конференцией работников. 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. Этика бизнеса напрямую зависит от моральных устоев тех, кто им занимается. Непорядочный человек не может стать честным бизнесменом.

Кодекс должен отвечать на вопросы и включать отдельные положения, характеризующие:

- ◆ Каких принципов придерживается фирма во взаимоотношениях с обществом, деловыми партнерами и клиентами.
- ◆ Как строятся отношения между сотрудниками организации, руководителями и подчиненными, между работниками фирмы и ее клиентами. Например, уважение к каждой личности, единый статус всех работников, отбор в фирму специалистов высочайшего класса, делегирование полномочий и ответственности, лояльность фирме.

♦ Какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют. Каждый сотрудник призван ощущать свою личную ответственность за репутацию фирмы, поэтому так важна честность, внимательность и надежность.

♦ Какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. Например, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них нельзя обвинять клиента за неудачу в работе. В других – все наоборот.

Структура этических кодексов. Кодексы, состоящие из общих положений (например «не воруй»), приносят незначительную пользу и легко забываются теми, для кого они предназначены. Кодекс должен как можно полнее отражать реальную ситуацию и специфику организации, в которой он принимается.

Как правило, кодексы содержат две части – идеологическую и нормативную. В идеологической части прописывается смысл существования и деятельности организации – ее главная цель (миссия, цели, ценности организации) и корпоративные ценности. Иногда идеологическая часть может не включаться в кодекс.

Цель. Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более далее существовать, если не будет определена ее цель – то, ради чего данная организация формируется и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

Миссия. Все большее количество организаций начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной миссии – цели деятельности организации, ориентированной в будущее. Примером подобного рода заявлений могут быть следующие: «Вместе с нами в будущее» (компьютерная техника), «Нормальная техника – для удобной жизни» (бытовая техника) и др. Таким образом, миссия – это представление о стратегических целях, и в этом смысле – о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.

Видение. Для описания цели организации важен такой аспект, как видение, т.е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы достижения целей. Обычно это представление ориентировано не столько на клиентов, сколько на сотрудников организации и ее стратегических партнеров. Подобное представление фиксируется в программных документах организации и называется «видение» (от англ. vision – предвидение).

В нормативной части отражены желаемые нормы поведения сотрудников (стандарты рабочего поведения). Кроме того, именно нормативная часть кодекса указывает на варианты поведения сотрудников в различных ситуациях. В результате каждый сотрудник должен понимать, какой руководители хотят видеть компанию, каковы ее цели, что начальство ожидает от подчиненных.

Корпоративный кодекс традиционно имеет следующую структуру:

1. Послание от руководителей компании.
2. Миссия организации и корпоративные мифы.
3. Организационная структура компании, главные персоналии.

4. Цели и задачи организации, основные товары и услуги.

5. Ответственность: персонала перед клиентами, подрядчиками, акционерами; компании перед коллективом.

6. Внутренняя политика: кадровая политика; социальная политика; взаимоотношения в коллективе; обязанности сотрудников; обязанности руководства; организация найма; политика в области оплаты труда; социальный пакет для персонала; взаимоотношения руководителей и подчиненных; внешний вид и речь сотрудников; отношение к клиентам, партнерам; обслуживание клиентов; работа с жалобами и претензиями (включая этические проблемы); позиция по отношению к конкурентам.

7. Требования к персоналу: уровень профессионализма; лояльность; система ценностей организации; нормы поведения, стандарты и регламенты.

Структура Кодекса деловой этики компании «Проктер энд Гэмбл» (P&G), например, основана на моральных ценностях и целях фирмы – производить продукцию высшего качества.

Основопологающими морально-этическими ценностями компании при этом являются:

- коллектив, состоящий из лучших в мире специалистов;
- хозяйское отношение к имуществу компании (как к собственному), стремление к обеспечению долгосрочной успешной деятельности организации, к выполнению поставленных задач, повышению эффективности труда;
- честность и открытость в отношениях между работниками, соблюдение закона, принятие решений на основе полной информации и ее обоснованной оценки с учетом возможных рисков;
- стремление быть лучшим в выполнении поставленных задач, повышении качества работы;
- взаимное доверие в отношениях между коллегами, заказчиками и потребителями.

При этом компания руководствуется следующими принципами:

- уважение к личности каждого человека;
- неразделимость интересов компании и работников;
- четкая определенность и согласованность целей и принципов;
- новаторство – основа успеха;
- совместная деятельность в духе взаимного доверия и партнерские отношения с заказчиками, поставщиками, высшими учебными заведениями, государственными органами.

В разных организациях кодексы существенно различаются как по содержанию, так и по объему. Например, Марктовенский банк (США) разработал документ под названием «Политика в области этических норм и конфликтов». 19 страницах служащим объясняется, что такое «хорошо» и что такое «плохо». А крупная компьютерная компания «Крей Рисерч Инкорпорейтед», напротив, ограничилась 16 словами. Ее кодекс гласит: «Сотрудники «Крей» доверяют друг другу и уверены, что каждый выполняет свое дело по высшим этическим стандартам».

В кодексах раскрываются требования к деловым, волевым и моральным качествам сотрудников, а также требования к профессиональным навыкам персонала.

Например, к необходимым деловым качествам относят устремленность, самостоятельность и ответственность, точность, умение управлять эмоциями; к волевым – уверенность, решительность, настойчивость; к моральным – взаимоуважение, терпимость, честность, командность, самокритичность, преобладание интересов коллектива над личными. Среди важных профессиональных навыков выделяют продуктивность работы, умение принимать и осуществлять решения, профессиональную грамотность, умелое делегирование полномочий, умение ставить задачи и контролировать их выполнение и т.п.

Наиболее часто затрагиваются в кодексах отношения: с клиентами и партнерами, с подчиненными, с конкурентами, отношения к исполнительной власти; правила работы с информацией, разрешения конфликтов, основ делового этикета, в том числе требования к внешнему виду сотрудников.

К сожалению, ценность кодекса поведения часто снижается из-за того, что он плохо составлен и не введен должным образом в жизнь организации. Чтобы кодекс был эффективным, требуется дополнять его целым спектром мер по улучшению этического климата в компании, включая отбор персонала, обучение новичков, создание системы тренингов, компенсаций, вознаграждений и дисциплинарных взысканий.

Функции профессиональных кодексов. Профессиональные кодексы выполняют следующие функции: репутационную, управленческую, развития корпоративной культуры.

Репутационная функция предусматривает формирование доверия к компании со стороны внешних групп (описание политик, традиционно закрепляемых в Международной практике по отношению к клиентам, поставщикам, подрядчикам и т.д.) с целью повышения инвестиционной привлекательности компании. Наличие у компании кодекса корпоративной этики становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

Управленческая функция кодекса состоит в регламентации поведения в сложных этических ситуациях, особенно при моральных конфликтах.

Виды этических кодексов. В настоящее время сложились три типа этических кодексов: декларативные, развернутые и профессиональные.

Декларативные – относительно краткие хартии, декларации, создаваемые в процессе формирования профессионального сообщества. Это своего рода декларации о намерениях. По сути, декларативный вариант – это только идеологическая часть кодекса без регламентации поведения сотрудников. При этом в конкретных ситуациях сотрудники сами должны ориентироваться, как им себя вести исходя из базовых этических норм.

Подобные кодексы действуют и по сей день. Однако в ряде случаев сотрудникам трудно оценить этическую правомерность конкретного поступка исходя из общих принципов.

С 80-х годов XX века распространение получил также *развернутый вариант* кодекса с подробной регламентацией этики поведения сотрудников (P&G,

ВР). В нем была зафиксирована конкретная регламентация поведения сотрудников в отдельных областях, где риск нарушений был высок или возникали сложные этические ситуации. Регламенты описывались в виде политик в отношении заказчиков, потребителей, государства, политической деятельности, конфликта интересов, безопасности труда.

При этом большой объем и сложность содержания таких кодексов определяют их выборочную адресацию. В большинстве компаний такие кодексы разрабатываются для высшего и среднего менеджмента и не являются всеобщим документом, объединяющим всех сотрудников.

В настоящее время наиболее распространенными являются *кодексы профессионалов в каких-либо видах труда* – регулятивный документ с конкретно разработанными правилами, включая санкции по отношению к нарушителям. Такие кодексы разрабатываются авторитетными специалистами и принимаются на специальных симпозиумах.

В профессионально однородных организациях (банки, консалтинговые компании) часто используются кодексы, описывающие в первую очередь профессиональные дилеммы. Эти кодексы «вышли» из описанных ранее кодексов профессиональных сообществ. Соответственно, содержание таких кодексов в первую очередь регламентирует поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях. В настоящее время в большинстве стран мира распространены корпоративные кодексы, т. е. стандарты, по которым действуют отдельные фирмы, и профессиональные кодексы, т. е. правила, регулирующие отношения внутри целой отрасли.

1.3. Этика деловых отношений

Необходимо помнить, что на работе человек проводит большую часть дня. И от того, как строятся отношения с начальством, подчиненными, коллегами, зависит не только карьера, но и настроение, и здоровье сотрудников, что, в конечном итоге, неизбежно отражается на качестве обслуживания клиентов.

1.3.1. Этика взаимоотношений в системе «руководитель–подчиненный»

Руководитель – лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достижения поставленных целей. Обычно руководитель – ключевая фигура в коллективе. От того, как он ведет себя с людьми, каким образом и во что он вмешивается (либо не вмешивается), что он делает для своих подчиненных, зависит очень многое. Ведя себя этично, руководитель может заметно влиять на этику поведения своих подчиненных. Как видим, поведение руководителей оказывает основное влияние на принятие неэтичных решений служащими.

Быть хорошим руководителем, как считают специалисты, – это, прежде всего, иметь хорошие отношения с подчиненными. При хорошем руководстве становится интересной и работа подчиненных. При плохом руководителе подчиненные отбывают оплачиваемую трудовую повинность.

Управленческая этика – совокупность правил и форм делового общения, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, взаимоуважения.

Этика руководителя – система норм нравственного поведения управленца (начальника), основанная:

- на понимании и учете психологии работников (подчиненных);
- на формировании и развитии личности;
- на культуре управления (комплекс требований, предъявляемых к внешней стороне процесса управления и личным качествам руководителя);
- на умении управлять своими чувствами в процессе личностных взаимоотношений с подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством.

Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием:

1. Знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов; а также владение навыками использования вышеперечисленных способов на практике.

2. 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).

3. Владение навыками проведения критического разбора деятельности 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.

От руководителя также 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 первоочередной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

4. Способность контролировать свое психическое состояние и понимать своих подчиненных.

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.

Причины недовольства работников руководителем:

- отсутствие системности в работе и неумение ставить задачи – 34%;
- скупость и нежелание ставить задачи – 28%;
- нежелание вникать в проблемы коллектива – 24%;
- несдержанность – 22%;
- недальновидность – 22%.

Что ценят работники в руководителе:

- неравнодушие к желанию работника развиваться – 38%;
- толерантность, лояльность, корректность – 37%;
- готовность помочь – 37%;
- прямота – 22%;
- стремление быть с коллективом на одной волне, не отстраняясь от него, – 33%;
- желание делиться своим опытом – 30%.

Этические нормы поведения руководителя: корректность, выдержка, ровное отношение вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Руководитель, не компетентный в каких-либо специальных вопросах, не должен стесняться того, что знает меньше подчиненного.

Не отмахиваться чужие взгляды лишь потому, что они чужие.

Руководитель обязан принимать решения, требовать их выполнения от подчиненных, но в то же время не перекладывать ответственность за принятие нужного решения на подчиненных.

Доверие к человеку следует сочетать со строгим контролем исполнения порученных заданий, должностных обязанностей.

Умение признавать ошибку перед людьми – это качество сильного и умного руководителя, который много знает, умеет, но – ничто человеческое ему не чуждо – он может ошибаться.

Не допускать раздражительности, грубости и равнодушия к людям.

Не приписывать себе заслуги подчиненных.

Уметь слушать людей.

Обращайтесь с подчиненными как с подчиненными, а не как с маленькими детьми, которым нужно неоднократно повторять, как и когда нужно выполнить поручение.

Использовать определенную долю юмора и шутки осторожно, в меру, и по отношению к людям старшего возраста, и к своим подчиненным.

Непримиримость к лести.

Без особой необходимости не отдавать распоряжения «через голову» ниже-следующего руководителя, подрывая его авторитет.

Недопустимо сквернословие.

За любыми достойными действиями исполнителей, способствующими достижению целей организации, должна следовать похвала (положительная оценка работника и результатов его деятельности).

Критика должна носить конструктивный характер.

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

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

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

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

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

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

Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего, два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов; 2) личность подчиненного.

Мотивация и стимулирование подчиненных

У подчиненных должна быть возможность открытого и отзывчивого общения с руководителем. Сотрудник должен быть уверен в возможностях профессионального и карьерного роста. Работники должны участвовать в составлении графика работ и представлять, каких результатов от них ожидают.

Поддерживать обратную связь – давать информацию о положительных и отрицательных результатах работы сотрудника. Результаты труда работника должны оцениваться, а трудовые достижения – поощряться.

Поощрения должны быть конкретными, указывать на то или иное действие, задание, выполненную работу. Они должны быть сказаны своевременно: непо-

средственно за успешно завершённой работой. Заслуживают поощрения любые успехи подчиненных независимо от степени их значимости. Большое значение имеет правильная формулировка слов поощрения. Публичное поощрение в присутствии коллег, уважение которых для человека особенно важно, часто оказывается более ценным, чем материальное вознаграждение.

Этически приемлемыми формами распоряжения являются:

Приказ – чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба – используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношения между руководителем и подчиненным основаны на доверии и доброжелательности.

Вопрос лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя: «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?»

Обращение к так называемому «добровольцу» подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана («Кто хочет это сделать?»).

Выбор правильной формы распоряжения производится с учетом факторов:

- 1) ситуации, наличия времени для нюансов,
- 2) личности подчиненного.

Правила конструктивной критики подчиненного:

недопустимость критики без нужды;
конфиденциальность;
доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента; внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики);
высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме;
аргументированность, исключение общих выражений;
отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего;
подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь;
недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытки скрыть промах);
критикуйте действия и поступки, а не личность человека;
когда уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами.

Не следует преследовать критикующих.

За конструктивную критику снизу, помогающую избежать ошибок и упущений, будьте благодарны, даже если подчиненные и задевают вашу личность.

Откровенная самокритика не подорвет авторитет руководителя, несамокритичных руководителей вряд ли будут уважать подчиненные.

Любая критика «в лоб» бесполезна; высказываться следует косвенно, с элементами самокритики, одновременно призывая к совместным действиям по улучшению ситуации.

Недопустимые качества руководителя:

- злоупотребление властью,
- взяточничество,
- рукоприкладство,
- грубость,
- несправедливость,
- необъективный подбор кадров,
- безответственность,
- пристрастность, то есть публичное выражение симпатии и антипатии к подчиненным,
- мстительность, то есть стремление сводить личные счеты с подчиненными,
- неуравновешенность, то есть неумение держать себя в руках,
- высокомерие, то есть нецелесообразное подчеркивание своего превосходства,
- рассеянность, то есть забывчивость, несобранность.

Стили руководства. Всегда важно понимать, что определенному служебному положению должны соответствовать как определенные правила поведения, так и принципы взаимоотношения с сотрудниками, партнерами, руководством и подчиненными. Если человек занимает лидирующий пост в организации, для эффективного управления необходимо знать содержательные и формальные признаки определенных стилей руководства.

Стиль руководства – это совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя. Какие стили руководства существуют? Обычно выделяют четыре основных стилия руководства: авторитарный, демократический, либеральный и смешанный. В учебном пособии «Этика деловых отношений» (авторы А.П. Егоршина, В.П. Распопова, Н.В. Шашкова) дается таблица характеристики стилей руководства, где рассматриваются все четыре стилия (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства			
	авторитарный	демократический	либеральный	смешанный
Методы принятия решений	Единолично решает любые вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания	Единолично или коллегиально в зависимости от ситуации

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства			
	авторитарный	демократический	либеральный	смешанный
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность	Чаще всего распределяет ответственность между собой и подчиненными
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных	Подавляет, когда уверен в правоте, поощряет, если нужно коллегиальное решение
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной, жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям	Поддерживает формальную дисциплину, иногда покрывает нарушения
Отношение к недостаткам знаний	Все знает и умеет, редко повышает квалификацию	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных	Старается быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается	Нерегулярно занимается подбором кадров и без четкой системы
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды вознаграждения и наказания	Чаще всего пользуется вознаграждением	В зависимости от ситуации и уровня подчиненных применяет разные способы
Стиль общения	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе	Чаще всего зависит от темперамента, преимущественно коммуникабельный
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист	Преимущественно доброжелательный

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель этого стиля принимает решения обычно единогласно, не советуясь с трудовым коллективом, и ориентируется при этом на собственные цели, критерии и интересы. Он всегда уверен в личной правоте, собственных знаниях и умениях.

В проведении решений такой руководитель занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей, может уволить неугодных сотрудников. Он обычно имеет обширные внешние связи в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести организацию к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин»). Данный стиль очень хорош в экстремальной ситуации: командир отдает приказы, а не организывает дискуссии с командой, от которой требуется только суровая дисциплина и беспрекословное послушание.

Авторитарный стиль часто устраивает людей, не любящих брать на себя ответственность, особенно импонирует таким людям авторитарно-отеческий вариант. Руководитель – «отец родной» или «мать родная» – сами принимают решения и сами же отвечают за эти решения. Они стараются помочь своим подчиненным в любой проблеме, до тех пор, пока те беспрекословно выполняют их распоряжения. Но если подчиненные вдруг начнут иметь свой взгляд по какому-то вопросу и пытаться его отстаивать, то очень скоро они лишатся не только покровительства, но и места. Беспрекословное подчинение и преданное служение – вот обратная сторона заботы такого руководителя.

Можно выделить авторитарно-холерический тип руководителей. В основном, это раздражительные, вспыльчивые люди, даже мысли не допускающие, что они могут ошибаться, уверенные в своей значимости, незаменимости и непогрешимости. Ошибки подчиненных сразу же ставятся на вид в резкой форме и сопровождаются угрозой о взыскании. Руководители такого типа всегда стремятся иметь под рукой компромат для уязвления и «обезвреживания» своих подчиненных.

Комбинацией двух предыдущих стилей, сопровождающейся отгораживанием от подчиненных, является авторитарно-чопорный стиль. Для таких руководителей главная забота – это собственное «я», крайнее нежелание с кем-либо считаться. Они ненадежны, любят давать пустые обещания. В любой момент могут все переиначить. Таким людям импонирует лишь сила, положение, они обожают лесть, услужливость.

Демократический стиль характеризуется сочетанием принципа единоначалия и общественного самоуправления. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Обычно руководитель такого типа – хороший политик, дипломат, стратег, просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения, корректный и гибкий в подходах к проблемам. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников, не принимает решений, не посоветовавшись с опытными работниками, невзирая на их положение в служебной иерархии. Руководитель, придерживающийся демократического типа правления, в своей работе использует коллективный

интеллектуальный потенциал, уважительно относится к подчиненным, интересуется их идеями, продвигает эти идеи, если они этого заслуживают, не присваивая их себе, терпим к чужому мнению. Для него важнее спокойный, бодрый климат в своей команде и нормальные отношения в ней, чем достижение результата любой ценой.

Руководитель, придерживающийся *либерального стиля* руководства, предоставляет решение задач либо силе инерции, либо высшему руководству. Его кредо «Все, что ни делается, все к лучшему». Часто руководитель такого стиля в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, пытается маневрировать, чтобы угодить всем, хочет быть всем хорошим и добрым. Он может стать «игрушкой» в руках беспринципных интриганов, которые стремятся к власти и управлению предприятием. Руководитель этого типа часто просто ленивый человек, для которого собственный покой важнее и дороже всего на свете. Иногда это человек, не любящий свое дело, не верящий в его полезность и успех. Кроме того, это могут быть люди консервативного направления и предпенсионного возраста, уверенные, что дело прекрасно налажено, находится в мудрых руках и что его подчиненные настолько опытные специалисты, что сами прекрасно знают, что делать. Довольно часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства.

Смешанный стиль – это сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стили могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, так как выбор стиля руководителем во многом зависит от подчиненных, от задач, стоящих перед организацией, от его личностных и профессиональных особенностей и др.

Начальникам следует подбирать себе подчиненных в соответствии со складом своего характера и убеждений. Авторитарный руководитель предпочитает подчиненных уступчивых, послушных, исполнительных. Либеральный – опытных, спокойных, консервативных. Демократический – творческих, изобретательных, инициативных.

Понятие субординации. Этические нормы подчиненных. Отношения руководителя и подчиненных асимметричны. Этические нормы отношений подчиненного и руководителя (снизу-вверх) основаны на субординации.

Слово «*субординация*» в переводе с латыни означает «подчинение». Зародилось это понятие в воинской среде в очень далекое время в воинских легионах. Под данным понятием в то время подразумевалось исключительное послушание воинов старшим по званию. В то время основным занятием мужчин было участие в военных действиях, а главным аргументом военной жизни была физическая сила, что не способствовало дисциплине и организованности. Именно тогда был разработан *закон субординации*: «человек, нижестоящий по должности или званию, должен подчиняться вышестоящему только потому, что тот вышестоящий».

Десятки столетий миновали с тех пор, но данное правило практически не изменилось и соблюдается практически в любой организации общества. И сего-

дня все сотрудники должны его соблюдать. К сожалению, как отмечают многие работодатели, современные выпускники вузов и колледжей очень часто не приучены соблюдать данное правило, и руководству приходится их ставить на место иногда в довольно жесткой форме, т.к. на вежливые замечания они не реагируют.

Этические нормы и принципы подчиненного в общении с руководителем

1. Старайтесь помогать руководителю создавать в коллективе доброжелательную атмосферу и справедливые отношения. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

2. Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете прямо ему что-то приказывать.

3. Предлагайте руководителю свое решение сложных проблем. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

4. Не разговаривайте с руководителем категорическим тоном

5. Проявляйте преданность, будьте надежным. В то же время, сохраняя способность трезвой оценки и конструктивной критики, при исполнении приказов начальника не становитесь раболепными.

6. Не обращайтесь к высшему руководству, минуя собственного руководителя. В противном случае это может быть расценено руководителем как неуважение.

1.3.2. Этика деловых межличностных отношений между коллегами

Этика отношений с коллегами. Исследовательский центр рекрутингового портала Superjob.ru указывает привычки сотрудников, раздражающие их коллег больше всего:

13% – курение;

9% – сплетни, пустые разговоры;

6% – бестактность и бесцеремонность;

3% – звездная болезнь, высокомерие;

3% – вредные привычки, связанные с излишним вниманием к своему носу, ушам, зубам и прочим частям тела;

3% – еда, чаепитие на рабочем месте и в рабочее время;

3% – громкая речь, крики.

Розалинда Оропеза Рэндалл, специалист и автор книг по этикету, выявила ряд неприятных привычек, которые раздражают коллег в офисе.

1. Слишком частые опоздания на работу, на деловые встречи.

По мнению автора, «профессионализм заключается в том, чтобы приходить на работу вовремя и делать то, что от вас ожидают. Если заставлять других людей ждать, то такое поведение может быть истолковано как опрометчивое, грубое или высокомерное»

2. Говорить о болезни, когда вы здоровы.

3. Есть пахучую еду за рабочим столом.

Обед за рабочим столом действует не только на вас, но и на ваших коллег: слишком пахучая еда может серьезно снизить продуктивность ваших сотрудников. Особенно это касается острой еды, которую бывает крайне сложно игнорировать.

Автор приводит список сильно пахнущей еды, которая должна оставаться за пределами офиса: разогретая рыба, варёные яйца, брюссельская капуста, сырой лук, чеснок, острые специи, салат из тунца, сильно пахнущий сыр.

4. Постоянно ходить «с кислой миной».

Аналогично, если вы слишком много жалуетесь, то это может выставить вас не в лучшем свете. «Все мы порой хотим пожаловаться на руководителя, коллег или саму работу, но говорить об этом вслух – не самое профессиональное поведение. Еще хуже, если вы жалуетесь на это каждый день, весь день с момента своего прихода на работу. Будьте уверены, вскоре люди сами начнут избегать вашей компании». «Постоянные контакты с такими вечно грустными коллегами очень изнуряет, – утверждает Розмари Хэфнер, глава отдела по подбору кадров в CareerBuilder, – «Иногда дела идут откровенно плохо, но даже если это так, то постарайтесь сфокусировать свою энергию на том, какой опыт вы можете извлечь из негативной ситуации». Это подтверждается результатами исследования CareerBuilder, которое показало, что большинство работодателей (62%) утверждают, что они реже повышают сотрудников с постоянным негативным или пессимистическим настроем.

5. Задавать раздражающие вопросы при каждом получении задания.

Существует отдельный тип вопросов, которые показывают, что вы просто не хотите браться за задание или желаете просто поговорить. «Когда вы получаете новое задание, соберите все свои вопросы, а затем задайте их в наиболее организованном и понятном виде. Никогда не задавайте вопрос за вопросом без остановки».

6. Быть неряшливым.

«Если человек оставляет за собой мусор, то это показывает в нём недостаток ответственности, демонстрирует в нём высокомерие и незрелость». «Если вы чаще всего работаете в лёгком беспорядке, то только не в общем пространстве. Довольно неуважительно и опрометчиво ожидать, что все ваши коллеги будут мириться с беспорядком». По словам Хэфнер, сотрудники, которые не убирают за собой, имеют все шансы потерять уважение в глазах 36% работодателей.

7. Отвлекаться во время встреч.

Написание СМС, сидение в интернете через ноутбук, общение в мессенджерах или через электронную почту – любое из этих действий во время встречи показывает всем присутствующим, особенно вашему руководителю, что вы не уделяете им внимания. «Невозможно полностью сконцентрироваться, когда вы заняты сразу двумя вещами. В это время ваше сознание летает далеко за его пределами».

8. Мешать другим.

Подобные действия показывают, что у вас нет уважения к другим, нет воспитанности и терпения».

9. Воровать чужие идеи, заимствуя чужие мысли, чтобы затем выдавать за собственные.

10. Хвастаться.

«Когда мы гордимся своими достижениями или просто хорошими вещами, которые с нами произошли, то вполне естественно, что нам хочется поделиться новостями с другими. Однако делиться хорошими новостями следует крайне осторожно. Существует целый ряд признаков, что вы перебарщиваете с хвастовством:

если вы раз за разом повторяете одну и ту же новость каждому, кто к вам входит;

когда вы говорите очень громко;

если вы рассказываете с явным чувством превосходства;

если вы забываете сказать «спасибо», когда вас поздравляют;

когда вы начинаете приукрашивать историю.

11. Прихорашиваться за рабочим столом.

В большинстве случаев прихорашиваться в публичном месте – признак дурного тона. Если вам нужно привести себя в порядок, то лучше воспользоваться уборной.

12. Не следить за собой и своей гигиеной.

Низкая личная гигиена и неряшливая одежда буквально кричат: «Мне плевать!» и обязательно создают такой же ореол вокруг вашей личности. Ваш руководитель может решить, что ваше отношение к собственному внешнему виду показывает и ваше отношение к работе, из-за этого вы можете лишиться повышения, если это потребует от вас встречаться с клиентами или представлять компанию на конференциях.

13. Обсуждать свои личные проблемы.

Когда вы решаете обсудить личные проблемы на работе, то со стороны вы не кажетесь особо занятым, если целыми часами можете обсуждать это. «Всё личное лучше всего обсуждать за стенами офиса».

14. Говорить о политических или партийных проблемах.

«Прежде чем обсуждать подобные вопросы, следует вспомнить, что в большинстве случаев разговоры на такие темы на рабочем месте могут привести к серьезным спорам и разногласиям.

15. Настырность.

«Между простым любопытством и настырностью есть четкая граница, которую вам не стоит пересекать. Любопытство – это когда вы спрашиваете о том, кого недавно приняли на работу. Настырность, это когда вы настойчиво интересуетесь, сколько зарабатывает ваш коллега или руководитель».

16. Разговоры в уборной.

Существует два типа разговора, которые вы никогда не должны заводить в уборной:

Первый тип – это разговоры с теми, кто пользуется уборной.

«Пытаться завести с кем-то разговор в уборной, особенно когда человек находится в интимном положении – это дико и невоспитанно. Если у вас срочный разговор, то хотя бы подождите, пока человек помоем руки.

Второй тип – разговоры в уборной по телефону.

«Вас может не беспокоить, что человек в соседней кабинке услышит ваш разговор, но не стоит считать, что он придерживается такого же мнения. Сложно представить, что кому-то приятно слышать звуки туалетного бачка на заднем плане. Это просто грубо».

17. Продавать вещи на работе.

У некоторых компаний существует запрет на подобные действия на работе, так как это занимает рабочее время и ставит людей в неловкое положение.

18. Выпрашивать подписи или пожертвования.

«Прежде чем вы решите просветить своих коллег касательно своей внерабочей деятельности, изучите политику вашей компании и публичный кодекс поведения. Большинство компаний не одобряют или полностью запрещают продвижение собственных вопросов, особенно в рабочее время».

19. Алкоголь на рабочем месте.

Данные опроса, проведенного The Ladders, показали, что 35% начальников увольняли своих подчиненных за распитие алкоголя на работе. Даже если выпивка является социальным механизмом и частью рабочей культуры компании, когда некоторые работодатели позволяют сотрудникам расслабиться пару часов в неделю, слишком часто и много пить на работе все-таки не стоит. Это также касается корпоративов и встреч вне работы.

20. Комментировать чей-то внешний вид.

Даже если это планировалось как комплимент, ваши коллеги могут расценить комментарий как домогательство или оскорбление, что может послужить поводом к вашему увольнению. Лучше оставить лестные отзывы лишь касательно рабочих моментов, а не комментировать чужой внешний вид.

21. Быть слишком громким.

Не столь важно, слушаете ли вы, что весь офис слышит ваши слова, ваши коллеги будут думать, что вы – самая раздражающая вещь на земле.

Шум на рабочем месте в виде громкой музыки или разговоров, особенно в открытых офисах, может иметь негативный эффект: это снижает сосредоточенность и продуктивность. В некоторых случаях шум может испортить рабочие вопросы, если речь идет о важном звонке.

«Постарайтесь показать своим коллегам, что вы уважаете их, снизив уровень громкости».

22. Звонить по личным делам весь рабочий день.

Разговаривать или переписываться с друзьями и родственниками в рабочее время – непрофессионально и может противоречить корпоративной политике компании. Следует отметить, что звонки можно совершать во время перерыва, но от них следует воздержаться, находясь на рабочем месте, даже в столовой комнате. «Если предмет разговора – личная тема, то постарайтесь не выносить это на публику».

23. Быть малообщительным.

Лучшая тактика – сохранять дружелюбие по отношению к каждому. По словам Хэфнер, около половины работодателей, проходивших опрос CareerBuilder, сказали, что они дважды подумают, прежде чем повысить сотрудника, который распускает слухи о своих коллегах. «Старайтесь, чтобы любая критика, исходя-

щая от вас, была воспринята конструктивной и заслуженной. Не выходите за рамки приличия».

24. Занимать слишком большое пространство.

«Не будьте тем, кто вторгается в чужое пространство».

25. Сквернословие.

«Использование грубых слов или бранной лексики – это не только плохая привычка. Во многих компаниях такое поведение расценивается как непрофессиональное. Сквернословие демонстрирует остальным, что вы не способны спокойно и вдумчиво справляться с проблемами или у вас недостаточный словарный запас. Это автоматически понижает вас в списке тех, к кому можно обратиться во время тяжелых ситуаций».

26. Показывать нервные привычки.

Звенеть ключами, стучать ручкой, трясти ногой, постоянно проверять свой телефон, жевать жвачку, хрустеть пальцами, чесать голову – список подобных нервных привычек можно было бы продолжать ещё долго. Вероятнее всего, вы даже не замечаете, как делаете это, а вот ваши коллеги наоборот. Это не только отвлекает других, но и может показать, что вам скучно.

27. Избегать рабочие мероприятия.

Вне зависимости от того, стесняетесь вы или у вас есть более интересные дела, никогда не избегайте мероприятий вашей компании, не отклоняйте приглашения на обед от коллег и не притворяйтесь больным в командные дни. Это создаст впечатление, что вы антисоциальны, высокомерны и не являетесь частью команды. «Поэтому в следующий раз не удивляйтесь, если вам нужна будет услуга от коллег, а они внезапно исчезнут».

В общении с коллегами должны действовать общечеловеческие этические нормы поведения. Безусловно, у разных людей могут быть совершенно иные способы решения рабочих проблем, иные системы ценностей. Но, независимо от степени совпадения взглядов, разумнее всего стараться поддерживать ровные и доброжелательные отношения. Верх неприличия – строить карьеру «на костях» своих сослуживцев.

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

– Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

– Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

– В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

– Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.

– Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

– Улыбайтесь, будьте дружелюбны. Помните – что посеешь, то пожнешь.

– Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить

– Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности.

- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле.
- Если кто-то в работе допускает ошибки, то важно тактично указать на них сослуживцу.
- Вести себя на работе нужно уравновешенно и тихо. Необходимо научиться избегать того, что могло бы помешать работе людей, работающих рядом.
- В случае какого-либо инцидента нужно откровенно поговорить и выяснить все обстоятельства дела.

Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

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

Сотрудник должен понимать, что с момента его зачисления в штат он берет на себя определенные обязательства перед компанией и ее руководством. Но эти обязательства не должны быть линейными: вы мне платите деньги, а я выполняю некий фронт работ. Я стал частью коллектива, частью команды, т.е. должен вносить в эту команду что-то еще, помимо исполнения должностных обязанностей. Надо отдать общему делу частичку своей увлеченности, своей личности. Без этого руководителю трудно ждать от своей команды серьезного результата. А если к этому не готова большая часть сотрудников, то, собственно говоря, нет и команды.

Ощущение гармоничной включенности в коллектив, в работу, которая делается общими усилиями, – это как раз то, что оберегает человека от незтичных поступков по отношению к коллективу и компании.

Этика деловых отношений мужчин и женщин. Взаимоотношения мужчины и женщины в служебной обстановке – особая сфера, весьма сложная для формирования каких-либо принципов установления этих отношений.

Что собой представляет этика деловых отношений между мужчиной и женщиной? Это не просто стандартный набор сухих правил поведения в бизнес-сфере.

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

настойчивость, рационализм, уверенность в собственных силах; девочек учили быть чуткими, заботливыми, нежными и кроткими.

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

Действительно, женщины уделяют больше внимания чувствам. Проявление чувств всегда воспринималось как нечто женское, привлекательное. Поэтому их реакции гораздо более эмоциональны, чем у мужчин. Психология мужчины и женщины очень разная. Они видят и воспринимают мир совершенно по-разному. Мужчина старается последовательно соотносить предметы один за другим, выстраивая в результате общую картину. Женщина же, наоборот, вначале видит картину в целом, а затем постепенно вычленяет частности и сопоставляет их. Она больше обращает внимание на окружающее, чем на его содержание. Эта разница оказывает большое влияние на ценности, предпочтения, инстинкты и интересы представителей обоих полов. В силу того, что женщины более открыты, они испытывают большую потребность в любви, общении, сотрудничестве, поддержке и гармонии. Мужчин в свою очередь больше интересует продуктивная деятельность, власть, конкуренция, логика и т.д.

Женщин больше интересуют потенциально возможные в будущем события. Они интуитивно стремятся подготовиться к ним. Мужчины, напротив, все свое внимание фокусируют на достижении поставленной цели. Их практически не волнуют последствия. Женщина же, наоборот, волнуется о том, что может произойти после достижения цели.

Мир бизнеса создан мужчинами и управляется ими. Значит, в жестком деловом мире от женщины требуется больше решительности. Поэтому здесь хочется отметить несколько ключевых моментов, которые должны учесть женщины, если они хотят заставить мужчин прислушаться к своему мнению и считаться как с равноправными партнерами.

Правило первое: деловой стиль в одежде.

Мужчина, впервые знакомясь с партнером – женщиной, не может не составить о ее внешности свое первое впечатление. Оно (впечатление) будет работать на вас или против вас длительно – годы! Какое оно будет – это зависит от только от вас. Вряд ли шикарные серьги и соблазнительное декольте, татуаж, пирсинг, мини-юбка, голые плечи, вызывающий макияж, розовая кофточка вызовут у вашего партнера ассоциацию с серьезными переговорами. Деловой стиль «уни-секс» сдержанных тонов уместен и максимально ориентирует партнера на деловой лад.

Правило второе: деловой стиль в манере поведения.

В нашей стране редкая женщина протянет мужчине руку для рукопожатия. Это, скорее, встречается на переговорах с представителями крупных западных компаний (и с русскими в том числе). Реальность проще – женщина стеснительно отступает назад, садится за стол скраешку, аккуратно раскладывает документы, стараясь занять минимальное пространство. Мужчина действует с точностью до наоборот: делает шаг вперед, садится в центре, «размахивается» на все пространство стола... Для того чтобы восприятие вас как партнера по переговорам

было достойным, не стоит жаться в уголке. Смело, уверенно, достаточно энергично двигайтесь. Вам уступили возможность выбрать место за столом переговоров? Воспользуйтесь этой возможностью и займите наиболее удобное и комфортное положение: это поможет вам чувствовать себя в «своей тарелке». Расположите документы на необходимом вам пространстве (это соблюдение принципа територизма, который известен еще в мире животных – так поступает сильный!).

Правило третье: уверенный тон и никаких оправданий.

В отличие от мужчин, женщины часто говорят чуть ли не извиняющимся тоном, нерешительно и застенчиво. Тембр голоса высокий, мягкий. Темп речи невысокий с паузами. Даже наиболее уверенные из них порой невольно употребляют обороты речи, свидетельствующие о нерешительности, снижая тем самым значимость и силу словесных аргументов. Подобный стиль речи невольно отражает их стремление избежать противостояния, борьбы, риска. Однако тот, кто ищет спокойной жизни, не сможет добиться успеха в деловых переговорах.

Что женщина должна избегать в деловом общении с мужчиной, чтобы стать успешной?

Ненужные предисловия и послесловия. Это совершенно лишние слова, которыми женщина может начинать или заканчивать свое утверждение.

Предисловие: извиняющиеся фразы, которыми вы предваряете ваше утверждение, ослабляют смысл и значение ваших слов. Например: \“Я не совсем уверена, но мне кажется...\” Совсем по другому звучит фраза: «Я уверена, что...».

Послесловие: приблизительно то же, только звучит в конце фразы и смягчает первоначальное, казалось бы, решительное утверждение. \“Мы должны принять меры, как вы думаете?\” или \“... не правда ли?\”, \“... я правильно говорю?\” Это звучит как призыв о помощи. В уверенном варианте это высказывание звучит так: «Мы должны принять меры, это очевидно».

Вопросительный тон: даже легкая вопросительная интонация, которой заканчивается вполне нормальное утвердительное предложение, вызывает сомнение в истинности аргумента. Оттенок вопроса в конце демонстрирует вашу неуверенность. Для слушателя это звучит примерно так: \“Вы не согласны со мной?\” Или еще хуже: \“Пожалуйста, соглашайтесь скорее, чтобы я была уверена, что сказала что-то стоящее\”. Необходимо произносить фразу ровно и в конце интонация должна уж если не содержать знак восклицания, то хотя бы «ставить» уверенную точку. «Этот вопрос уже решен.»

Внимательно прислушайтесь к себе, посоветуйтесь с близкими друзьями и если вы заметите в себе эту вредную привычку – говорить вопросительным тоном – немедленно избавляйтесь от нее. Главное – осознать свои недостатки, тогда с ними легче будет бороться.

Уточняющие словечки: некоторые женщины просто не могут обойтись без этих многочисленных \“как будто\”, \“вроде бы\”, \“такого рода\” и т.д. Это засоряет деловую речь и этим снижается ее значимость и информативность. Эти

слова также можно отнести к разряду слов-паразитов, от которых следует избавиться немедленно. Вот примеры:

- "Иногда мне кажется, что..." Заменить на: "Я уверена..."
- "Может так случиться, что..." Заменить на: "Высока вероятность..."
- "И в самом деле..." Заменить на: "Определенно..."
- "Вроде бы/как бы..." Заменить на: "Есть сомнения, что..."
- "Вам, возможно, следует..." Заменить на: "Я рекомендую Вам..."

Любое ясное и точное утверждение превращается (в варианте 1) в неопределенное предположение, и вы сами выглядите при этом неуверенно. Необходимо заменить эти выражения на аналогичные, но несущие позитивный, уверенный настрой (вариант 2).

Женщины обычно сглаженными фразами стараются скрыть свои слабые места или неподготовленность к обсуждению. Эти довольно расплывчатые формулировки могут вызвать у партнера ощущение, что вы пытаетесь уклониться от высказывания своей действительной позиции или о стремлении избежать конфронтации. Однако не следует проявлять подобную нерешительность и колебания там, где надо высказаться со всей определенностью. Иногда эти слова полезны, если в условиях конфликта вы сознательно хотите уклониться от спора (бывают и такие ситуации). Все дело в том, чтобы найти нужные фразы и выражения в каждом конкретном случае.

Правило четвертое: краткость – друг женщины.

Для женщин разговор – это общение, для мужчин – это средство обмена информацией. Для мужчин дружеское общение – это интеллектуальное соперничество, азартная игра, в которой нужно проявить превосходство в эрудиции. Происходит перекрестное тестирование с помощью вопросов "Кто выиграл последний чемпионат по футболу?" – может спросить один из них. Если его приятель знает, он оказывается победителем. Если не знает, на высоте оказывается другой. Этакая словесная дуэль, выяснение – кто сильнее (интеллектуальнее). Женщины используют гораздо больше деталей и подробностей в изложении фактов по сравнению с мужчинами. Поэтому если вы намереваетесь что-либо сообщить мужчине, сразу избавьтесь от всех излишних деталей. Наблюдайте внимательно за его реакцией во время разговора. Как только взгляд его «блуждает», это служит вам сигналом, что внимание утрачено и необходимо сократить количество слов до минимума. Лучше всего в самом начале четко и коротко проинформировать о важном и не выходить за пределы нескольких минут. Мужчины чувствуют большую ответственность за расход собственного времени и энергии и распределяют их в строгом соответствии с определенным видом деятельности. Если возникнет потребность в деталях, вы сможете дополнить первоначальную информацию. Вы можете вывести их из себя, если излишне медленно «продвигаетесь» к основному сообщению.

Правило пятое: говорите прямо – не нужно намеков.

С мужчинами о любых вещах надо говорить прямо, без обиняков. Мужчины, в отличие от женщин, в такой же степени требуют ясности, как и краткости. Намеки и ожидание, что вас поймут «с полуслова» – не для делового общения. При общении четко формулируйте свои мысли. В противном случае, вас могут или просто не

понять – и это вызовет напряжение в переговорном процессе; или поймут превратно (неправильно): намек на желательность партнерских отношений на переговорах может быть понят как приглашение к близким личным контактам.

Правило шестое: избегайте эмоций.

Бурное проявление эмоций: нервозность, слезы, бурная радость – совершенно не допустимы в переговорах так же, как, скажем, ультракороткое мини. Такое поведение подрывает позиции деловой женщины в бизнесе. Мужчины изначально воспитываются обществом как воины и охотники, они должны сдержанно проявлять свои эмоции. Поскольку женщины в социальном плане все-таки отличаются от мужчин (направленность на коммуникацию, эмоциональность), то они и ведут себя иначе. Например, они плачут в четыре раза чаще, чем мужчины, – это подтверждают исследования Миннесотского университета.

Ваша работа – это первое место, где вы должны научиться контролировать свои эмоции. Плачущая женщина, конечно, вызывает сочувствие, но только у части окружающих. Слезы и рыдания – это также признак того, что человек не способен владеть собой и ситуацией. Мужчины сдержаны и обычно ожидают этого и от других. Сложилось превратное мнение, что если женщина склонна к слезам, то ею можно легко управлять. Шансов добиться успеха в этом случае – крайне мало.

Конечно, в жизни бывают случаи, когда эмоции «накрывают» с головой и ничего нельзя поделать. Если вы чувствуете, что вот-вот расплачетесь, то извинитесь и выйдите. В женской комнате приведите себя в порядок, осушите слезы, поправьте макияж, сделайте несколько глубоких вдохов (можно и 10), смочите виски и руки холодной водой. Если есть возможность, выйдите на свежий воздух. Прохладный напиток поможет восстановить силы. Возвращайтесь к переговорам, когда почувствуете, что вы полностью овладели собой. Если вы от природы склонны к слезам, советуем вам даже носить капли для глаз, чтобы избежать их покраснения.

Каждая из женщин просто должна и обязана знать, что если мужчина сконцентрировал свое внимание на каком-то конкретном деле, то нельзя его отвлекать. Действуя так, вы сможете избежать лишних ссор. Если же вопрос не терпит отлагательств, то необходимо действовать спокойно и неторопливо, т.е. как бы дать время мужчине переменить фокус своего сознания.

Не спешите требовать от мужчины моментального и беспрекословного исполнения вашей просьбы. Как можно спокойнее объясните, почему вам нужна помощь, что конкретно он может для вас сделать, это даст возможность мужчине переключить свое внимание на вашу проблему полностью. Зная эту мужскую особенность, женщина не будет обижаться на мужчину из-за того, что он ее не слушает, когда, например, смотрит телевизор. В любом случае вы не сможете привлечь его внимание до того времени пока объект внимания – телевизор – не будет выключен. И даже, если он будет делать вид, что внимательно вас слушает, – не верьте, так не бывает.

И еще несколько советов женщинам. В разговоре с мужчиной сначала говорите главное, а уж затем останавливайтесь на деталях, но только на существенных. Когда женщина начинает вдаваться в мелкие подробности, перескакивая

с одной темы на другую, и только в конце повествования называет главное, то довольно часто уже к этому моменту сам мужчина перестает ее слушать и переключает свое внимание на что-то другое.

Помните, в мужской речи гораздо больше глаголов и существительных, а вот прилагательные они используют крайне редко. И если вы просите мужчину оценить что-либо и получаете в ответ «прекрасно», то можете даже не пробовать раскрутить его еще на какие-нибудь характеристики, это для него предел.

Не стоит говорить с мужчиной громко, старайтесь заканчивать предложение, понижая голос, ведь если вы делаете наоборот, то ваша речь становится излишне эмоциональной и, скорее, вопросительной, чем повествовательной.

Что касается *мужчин*, то и им будет не лишне учесть некоторые особенности женской психологии.

Женщине необходимо выговориться. Наберитесь сил и выслушайте ее до конца, главное – не перебивайте.

Ведите себя галантно. Малейшее неуважение со стороны мужчины может глубоко обидеть женщину, и она сложит о вас негативное мнение надолго. Старайтесь не проявлять в компании женщин грубость и не выказывайте свое пренебрежение в адрес особ женского пола, это может сильно травмировать ваших спутниц. В то же время не стоит выказывать свое восхищение какой-либо женщиной в присутствии других.

В общении мужчины и женщины всегда важно найти золотую середину. Ведь женщины испытывают потребность в общении в полтора раза больше, чем мужчины. Это несоответствие часто становится причиной кратковременных или постоянных конфликтов в семье. Знакомая картина: женщина стремится как можно больше обсудить с мужем различных тем, а он и слушать ее не желает, уткнулся в газету и молчит. В лучшем случае просто кивает. Жену это обижает, разгорается ссора на пустом месте. И все из-за элементарного непонимания психологии друг друга.

Также необходимо учитывать, что женщина наслаждается самим процессом общения, а для мужчины интересен результат беседы. Мужчинам нужно обязательно знать цель разговора, болтать впустую для них все равно, что воду в ступе толочь.

Женщины любят посудачить о домашних хлопотах, нарядах, посплетничать о других. Для мужчин такие разговоры утомительны, они оживляются, только если речь заходит о работе, спорте и политике. Женщины любят жаловаться на жизнь, а мужчины, наоборот, с удовольствием говорят о своих успехах.

Женщины думают вслух, мужчины же обычно выдают лишь конечный результат своих размышлений.

Женщины менее склонны перебивать собеседника, чем мужчины. Мужчина вдвое чаще при разговоре перебивает женщину. Женщина гораздо более внимательный собеседник, чем мужчина. Чаще всего мужчина внимательно слушает женщину не более 10–15 секунд. Затем его внимание переключается на другой объект. Разговаривая с женщиной, женщина пытается заглянуть ему в глаза, а мужчина смотрит по сторонам.

Женщине легче обмануть мужчину, так как мало кто из мужчин умеет врать натурально. Любая женщина в два счета уличит мужчину во вранье. Сами же женщины лгут филигранно.

Женщины намного более самокритичны по сравнению с мужчинами, особенно если это касается собственной внешности. А вот собеседников более критично воспринимают мужчины.

И мужчинам, и женщинам, во избежание лишних конфликтов, всегда стоило бы помнить, партнер будет значительно более внимателен к вашим чувствам, если будет видеть, что вы уважаете его собственные.

Возникшие симпатии и антипатии влияют на поведение мужчин и женщин, в принципе, одинаково. Но считается, что для женщин они имеют решающее значение. Такое мнение бытует, видимо, потому, что женщины проявляют их более открыто.

В отношении женщин-сотрудников действуют все правила делового этикета, плюс правила взаимоотношений между мужчиной и женщиной.

К основным правилам делового этикета относится следующее: правила этикетного поведения одинаковы для мужчин и женщин. Служебный этикет в этом вопросе обращает внимание, прежде всего, на правила субординации. Вертикаль «женщина – мужчина» уступает место отношениям «руководитель – подчиненный». Вместе с тем поведение мужчины и женщины (равно секретаря или вице-президента) в рабочей обстановке стало одной из самых животрепещущих проблем делового этикета, с которыми приходится сталкиваться в наши дни.

Вся тонкость в том, чтобы демонстрировать галантные манеры, не давая в то же время поводов заподозрить вас в пренебрежительном отношении к другому полу. По мере того как женщин все больше воспринимают в деловом мире как существ, равных мужчинам, а судят о них и продвигают согласно их способностям (а не потому, что они – слабый пол), кое-какие старомодные светские любезности (например, вставать, когда в комнату входит женщина) изживают себя в служебной обстановке.

Вместе с тем воспитанный мужчина и на службе придержит перед женщиной дверь, пропустит ее вперед, воздержится в ее присутствии от употребления грубых слов и выражений, встанет, если женщина стоит. При этом не надо перебарщивать, вежливость не должна мешать ходу работы. Так, мужчина может не отрываться от своего дела для того, чтобы подать женщине пальто, когда она уходит. Но при этом нельзя не помочь ей одеться, если они вместе оказались в гардеробе.

Женщины должны понимать, что вежливость мужчин на работе носит несколько иной характер, не такой полный, как обычно. Женщинам не следует злоупотреблять своим преимуществом в рабочих условиях, особенно хочется предостеречь их от слез при разрешении служебных разногласий.

Представители обоего пола медленно меняют общепринятые нормы поведения в обществе на новый кодекс законов чисто делового этикета.

Деловой этикет не дает преимуществ даме, будь она руководителем, секретарем или, скажем, переводчиком. «Президент фирмы», «генеральный директор», «секретарь» и т.д. – слова мужского рода. Исполняя эти должности,

о «женских» привилегиях нужно забыть. Даже в сочетании «бизнес-леди» главное – «бизнес», а «леди» – вторичное. Поэтому, к слову, на деловых встречах дамам руку не целуют – при приветствии и прощании обмениваются рукопожатием. Единственное исключение: если среди гостей есть женщина, то кофе или чай сначала подают ей, а затем – ее начальнику и всем остальным.

Однако декларируемое равноправие существует, скорее, в теории, нежели в реальной жизни. Так, на практике и сейчас среди менеджеров высших уровней женщин относительно мало, поскольку мужчины и женщины пока не научились, работая бок о бок в высших эшелонах руководства, чувствовать себя непринужденно.

Отрицать связанные с полом различия в нормах поведения – это значит создавать очень неудобную для работников атмосферу общения и тем самым наносить ущерб основной задаче – выполнению работы. Правила этикета способствуют работе только в том случае, когда они толкуются всеми одинаково и применяются последовательно.

Когда у мужчины начальник – женщина.

Это относительно новая ситуация и требует от мужчин усвоить полностью новый кодекс правил и подходов в отношениях с женщинами-начальниками. Мери Де-Фриз, специалист по организации работы офисов, предлагает ряд важнейших принципов для мужчин, работающих под началом женщин, если они хотят исключить или свести к минимуму возможные конфликты и неловкие ситуации:

- предлагая помощь, никогда не касайтесь разницы между полами, вроде: «Поскольку Вы дама, а дамам нужна мужская поддержка, я всегда к Вашим услугам»;

- дайте начальнице показать вам, будет ли характер ваших отношений чисто официальным или нет;

- не интерпретируйте ее дружелюбие как флирт или заигрывание;

- пусть начальница сама установит время и место для исполнения служебных обязанностей;

- обращайтесь с ней так же почтительно, как делали бы это в отношении начальника-мужчины.

Служебный роман. Для женщины нужно помнить, что информацию несут не только слова, но и одежда, прическа, положение тела, жесты и т.д. Одеваться и причесываться нужно скромно, избегать всего вызывающего и провоцирующего.

Запрещение флирта на рабочем месте является одним из элементов этики деловых отношений. Объясняется это тем, что его подоплёкой могут быть меркантильные интересы как с одной, так и с другой стороны. К примеру, женщины, флиртуя с кем-то из коллег или с начальником, могут стремиться к повышению в должности, а мужчины – к тому, чтобы получить через свою коллегу какую-то важную информацию.

Нередко флирт является очень действенным средством достижения целей в бизнесе. Это отличный инструмент для манипуляций, с помощью которого можно много добиться: использовать его для повышения продаж, для борьбы

с конкурентами, для продвижения каких-то проектов и прочее. Причём имидж флиртующего мужчины в фирме страдает гораздо меньше, чем имидж флиртующей женщины. Если какой-то бизнесмен вздумал пофлиртовать с женщиной на переговорах, это воспринимается окружающими как тактический ход и даже одобряется. А вот когда женщина начинает с кем-то флиртовать, её рейтинг среди коллег сразу понижается.

Поэтому служащим слабого пола надо уметь управлять ситуацией и не принимать со стороны мужчин-коллег откровенные знаки внимания во время работы. Особенно это касается важных совещаний, переговоров и крупных сделок. Не стоит благосклонно относиться и к попыткам флирта со стороны начальства. Чтобы не потерять авторитет у сотрудников фирмы, всегда надо придерживаться принципов старшинства в деловых отношениях. А флирт с начальником никак не соответствует этим принципам.

Впрочем, нередко бывает и так, что сослуживцы не легкомысленно флиртуют, а всерьёз увлечены друг другом. Ведь работа занимает львиную долю нашего времени и является одним из тех мест, где без труда можно найти спутника жизни. И если таковой нашёлся и выражает искреннюю симпатию, то ответить ему взаимностью, конечно, можно. Но при этом не следует демонстрировать свои отношения всему коллективу – это нецелесообразно как с точки зрения репутации и карьеры, так и с позиции укрепления этих отношений.

1.3.3. Этика решения конфликтов

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Как образно заметил американский психолог Б. Вул, «жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов». Конфликты в организациях возникают в силу того, что люди преследуют разные цели, по-разному воспринимают ситуацию, получают различное вознаграждение за труд. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны.

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) и/или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Человек не может избежать их. Он может решить, участвовать в выработке решений или оставить это другим». Поскольку каждый конфликт всегда связан с эмоциями, то человек начинает испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью.

Конфликт как социальное действие даёт, без сомнения, известный ярко окрашенный негативный эффект. Конфликт служит выражению неудовлетворённости или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируемые, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помо-

гают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Более того бывают ситуации, когда столкновение между членами коллектива, открытый и принципиальный спор желательней: лучше вовремя предупредить, осудить и не допустить неправильное поведение коллеги по работе, чем попустительствовать ему, не реагировать, опасаясь испортить отношения. Как выразился М. Вебер, «конфликт очищает». Такой конфликт, который позитивно влияет на структуру, динамику и результативность социально-психологических процессов, и служит источником самоусовершенствования и саморазвития личности, называют его продуктивным (конструктивным) конфликтом.

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Таким образом, конфликтная ситуация – это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента – и конфликт может начаться. Конфликтная ситуация – это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Определяют четыре основных группы причин:

- 1) объективные причины,
- 2) структурно-управленческие, или организационные,
- 3) социально-психологические факторы,
- 4) субъективные причины.

Объективными причинами конфликтного взаимодействия считаются обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей и т.п.

Вторая группа причин включает структурные, функциональные, ситуативные причины конфликтов. В этом случае конфликты возникают в связи с плохо организованной деятельностью индивидов. Структура организации не соответствует предъявляемым требованиям, влияет на слабую функциональность, поэтому провоцирует конфликты внутри коллектива и между трудовыми группами. Управленческие ошибки вызывают ситуации возникновения конфликтов. Наслоение управленческих промахов усугубляет напряженность в организации и приводит к конфликтам.

Все отношения индивида в обществе обусловлены его психологическими и социальными установками, которые иногда способны вызвать противоречия и конфликты в межличностных взаимодействиях, – социально-психологические факторы.

Субъективные (или личностные) причины зависят от человека, его восприятия и формы поведения, психики. От того, как индивид оценивает поведение другого индивида, насколько сам проецирует бесконфликтное или конфликтное поведение, зависит личностная конфликтостойчивость.

Важную роль в разрешении конфликта играют следующие моменты:

- адекватность отражения конфликта;
- открытость общения конфликтующих сторон;
- создания климата доверия;
- определение существа конфликта.

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Условно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте может проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия.

Выделяют следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

1) приспособление, уступчивость: действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов, и говорит о том, что решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму;

2) уклонение: этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы;

3) противоборство: конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него;

4) сотрудничество: индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения;

5) компромисс: действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

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.

Правила поведения в условиях конфликта

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил:

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, человек не отвечает за свои слова и поступки, за которые впоследствии бывает обидно и неудобно. Поэтому из делового общения необходимо устранить суждения и оценки, ущемляющие достоинство собеседников, покровительствующие суждения и оценки, иронические замечания, высказываемые с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения.

2. Стремитесь к уважительной манере разговора. Такие фразы, как «Прошу извинить», «Буду очень признателен», «Если это вас не затруднит» – препятствуют формированию у оппонента внутреннего сопротивления, снимают отрицательные эмоции.

3. Стремитесь вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях. Старайтесь выслушать собеседника, так как умение слушать является одним из критериев коммуникабельности.

4. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?». Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

5. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: «Что будет, если выход не будет найден?». Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

6. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

7. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.

8. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: «Если бы вы были на моем месте, то чтобы вы сделали?». Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

9. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

10. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

11. Дайте партнеру «выпустить пар». Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он – страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга. Наилучший прием в эти минуты – представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

12. Потребуйте от него спокойно обосновать претензии. Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отменяйте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

13. Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много. Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

14. Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым». Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

15. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.

Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

16. Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший. При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным. Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т.д.).

17. В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоин-

ства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы – обязательный человек».

18. Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий. Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

19. Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху – «родительская» или снизу – «детская») неэффективны. Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных – «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

20. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

Глава 2. ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

2.1. Этикет вербальных и невербальных коммуникаций

Язык человеческого общения включает в себя не только речевые формы выразительности (вербальные средства коммуникации), но и язык различных частей человеческого тела (невербальные коммуникации). Понимание самого общения невозможно без соотносительного анализа этих знаков, не существующих изолированно друг от друга.

В вербальном общении в передаче и восприятии информации участвуют письменная и устная речь, а также процесс слушания.

Классификация невербальных средств делового общения. В невербальной коммуникации принимают участие следующие системы человеческого организма (рис. 1):

- 1) визуальная,
- 2) акустическая,
- 3) тактильная,
- 4) ольфакторная.

Визуальная система общения включает в себя:

- жесты;
- мимику, позы;
- кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение);
- пространственно-временную организацию общения;
- контакт глазами (визуальный контакт);
- вспомогательные средства общения, в т.ч.: подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы), использование средств преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, борода, мелкие предметы в руках) и пр.

Акустическая система подразделяется на следующие аспекты:

- паралингвистическая система (система вокализации, т.е. темп голоса, его диапазон, тональность);
- экстралингвистическая система (включение в речь пауз, других средств: 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.

Невербальные средства общения включают в себя:

- кинесические,
- просодические,

- экстралингвистические,
- такесические,
- проксемические.

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.

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.

Жесты – это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.



Рис. 1. Структурная схема невербального поведения человека (автор В.А. Лабунская)

Особая роль в передаче информации отводится **мимике** – движениям мышц лица. Исследования показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10–15% информации.

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 гневе, самая легкая – при радости, самая большая длина шага – при гордости, а вялая, угнетенная походка – при страдании.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т.д.);
- модальные, т.е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, не-удовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т.п.);
- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Жесты при общении несут много информации. В языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Богатейший «алфавит» жестов можно разбить на 5 групп:

1. Жесты-иллюстраторы – это жесты сообщения: указатели («указывающий перст»), пиктографы, т.е. образные картины изображения («вот такого размера и конфигураций»); кинетографы – движения телом; жесты-«биты» (жесты-«отмашки»); идеографы, т.е. своеобразные движения руками, соединяющие вообразимые предметы вместе.

2. Жесты-регуляторы – это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

3. Жесты-эмблемы – это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки по манере рукопожатия на уровне груди означают во многих случаях – «здравствуйте», а поднятые над головой – «до свидания».

4. Жесты-адапторы – это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть: а) почесывания, подергивания отдельных частей тела; б) касания, пошлепывания партнера; в) поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т.п.).

5. Жесты-аффекторы – жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции.

Существуют и микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.

Просодические и экстралингвистические средства общения

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 малоинформационным, 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 ударения.

Высота голоса – это его тон. Высота голоса, как правило, изменяется вместе с громкостью. Когда люди нервничают, они повышают голос, а когда пытаются настоять на своем, то, наоборот, говорят тихо.

Громкость голоса указывает на то, как человек произносит слова – громко или тихо. Некоторые люди говорят очень громко, а другие, наоборот, тихо. Кроме того, громкость голоса меняется в зависимости от ситуации и темы разговора.

Темп – это скорость, с которой человек разговаривает. Темп речи характеризуется такими показателями, как быстрота речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.

Экстралингвистика – это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздохов и т.д.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, дополняются, замещаются и предвосхищаются речевые высказывания, выражаются эмоциональные состояния.

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 дачный 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.

2.1.1. Этические нормы вербальной коммуникации в деловом общении

Этические речевые нормы делового общения. Задача этических законов – сплочение, объединение членов данного общества. Это основа культуры общения. Речь выполняет в этом плане важную социальную функцию. Этические нормы регулируют обязательное соответствие речи как моральным законам общества, так и духовному миру человека, осознанию своего места в жизни и в обществе. Этические нормы речевой культуры способствуют правильному общению, предупреждают этические ошибки.

Критериями оценки этичности речи и речевого поведения являются истина, добро, красота. Доверие к говорящему, без которого невозможно общение, возникает благодаря истинности, правдивости, желанию добра другим, поэтому все этические правила содержат доброжелательность как норму общения, норму речевой культуры.

Основные моральные качества личности, которые проявляются в общении, – это честность, правдивость, уважительность к другим, справедливость, доброта, забота о других, доброжелательность, одобрение других, искренность в проявлении своих чувств и оценок, высокий общий уровень знаний, культура, вежливость как проявление этой культуры.

В соответствии с этими качествами личности основными этическими достоинствами и этическими нормами речевой культуры являются:

- доброжелательность, уважение к людям, к их мнению, терпимость (установление отношений с окружающими с позиций добра и блага). Запрещается своей речью наносить собеседнику разного рода ущерб, обиду, оскорбление, выразить пренебрежение;
- альтруизм (готовность чем-то пожертвовать ради другого);
- справедливость.

Также этические принципы общения затрагивают и содержание самой речи. Она должна быть логичной, понятной обеим сторонам, вежливой, содержательной, правдивой и целесообразной. Вопрос с краткостью как сестрой таланта каждый решает сам. Кому-то краткая речь кажется неестественной (это зависит только от личностных характеристик человека). Кроме того, этические нормы деловой речи включают в себя:

- правдивость;
- понятность (речь должна быть доступна адресату, не должна заставлять его прилагать излишние усилия на её расшифровку);
- содержательность;
- целесообразность;
- краткость в меру необходимости (отсутствие многословия);
- логичность;
- вежливость. Вежливость должна быть не преувеличенной, а соразмерной и соразмерной в данной ситуации. Под этим подразумевается необходимость учитывать возраст, пол, служебное положение партнера по общению, его социальные позиции и соразмерять свои собственные социальные позиции с показате-

лями партнера. Рекомендуется смягчать свою речь, снимать излишнюю категоричность.

Неприемлемы притворство, неискренность, обман, грубость и т.п.

Выделяется различная степень обязательности соблюдения этических норм. К обязательным для исполнения при любых условиях коммуникации и в любой сфере общения является запрет на причинение ущерба другому человеку. Причем, принцип: «Не навреди!» в этом плане касается в первую очередь морального ущерба. В эти нормы входят предписания сдерживать негативные эмоции и смягчать негативную информацию, не допускать унижения и оскорбления человеческого достоинства, грубости, зависти. Кроме того, обязательная для исполнения норма – это требование всемерно проявлять уважение к людям.

Другие этические нормы можно отнести к рекомендуемым. В первую очередь это касается позиции говорящего относительно себя и своего места в общении. Этично иметь чувство собственного достоинства, быть скромным, не противопоставлять себя другим, не восхвалять себя. Из этого следует и уважительное отношение к другим: уважение чувства собственного достоинства других, умение видеть в людях, прежде всего, их достоинства.

Этические нормы также определяются и *мотивами общения*:

– мотивы эмоционально положительные: доставить радость, удовлетворить потребность собеседника в понимании, уважении и любви, заинтересовать.

– мотивы эмоционально нейтральные: передать информацию.

– мотивы эмоционально отрицательные: возмутиться в ответ на плохой поступок, выразить гнев на несправедливость.

Все они считаются этичными, поскольку основаны на высоких моральных побуждениях. Когда же человек исходит из низменных побуждений (обмануть другого, отомстить, испортить настроение), – это не этично, хотя и может быть облачено в приемлемую форму.

Несоблюдение этических норм приводит к моральному ущербу не только для адресата (тот, кто говорит), но и для адресанта (тот, кому адресована речь), поскольку нравственный человек всегда, даже в случае невольного нарушения норм этики, испытывает стыд и угрызения совести. Кроме того, нарушение этических норм общения часто приводит к коммуникативным помехам и неудачам.

Специфика этических речевых норм

Специфика этических норм в том, что они действуют на всём протяжении речевой деятельности, а не только для оценки готового высказывания, а именно: этика определяет в речи мотивы, с которыми человек вступает в общение, далее цели, которые он ставит, средства для достижения этих целей и оценку результата речи, то есть этичность действий слушателя, предпринятых под влиянием данной речи.

Общий этический принцип: «Поступай с людьми так, как тебе хотелось бы, чтобы поступали с тобой». Другими словами, этические нормы речевой культуры и правила речи выводятся исходя из принципа взаимного уважения и одобрения, хотя прямо, словесно это в речи может и не проявляться.

Проблема этического выбора возникает уже на этапе формулирования целей речи. Этичные мотивы и цели определяются стремлением сказать что-то интерес-

ное и важное. Доставить радость, сделать человеку приятное, утешить, то есть удовлетворить его духовные потребности во внимании, заботе, уважении, любви.

Этичные мотивы могут быть не только эмоционально положительными, но и эмоционально нейтральными (например сообщить информацию). Этичными могут быть даже отрицательные эмоции в речи (например, возмущение, несправедливость, гнев, порицание за неэтичный поступок), поскольку эти эмоции проявляются на основе более высоких этических побуждений.

В то же время, если кто-то говорит исходя из низких побуждений (например, обмануть, испортить настроение кому-то, отомстить), то это нарушает законы этики, хотя речевая форма, в которую будет спрятано это намерение, может вполне соответствовать всем остальным этическим нормам речевой культуры.

Основные тенденции поведения

Поведение истинно воспитанного человека основывается на балансе двух основных тенденций, которые характерны для каждой личности. Это, с одной стороны, тенденция к объединению, сплочению, сближению, консолидации, а с другой стороны, тенденция отделения себя от других, к сохранению своей индивидуальности. Эти тенденции по-разному проявляют себя в различных сферах общения, а также в зависимости от ситуации и взаимоотношений партнёров.

Именно на это нацелен принцип вежливости Дж. Лича. Этот принцип предполагает соблюдение шести максим. Максима (от лат. *Maxima* (*regula* – основное правило, принцип) – логический или этический принцип, выраженный в краткой формуле, правило, норма поведения.

1. Максима такта (Соблюдай интересы другого! Не нарушай границ его личной сферы!). Это максима деликатного отношения к личной сфере партнера. Не следует затрагивать потенциально конфликтные темы (частную жизнь, индивидуальные предпочтения).

2. Максима великодушия (Не затрудняй других!). Это максима необременения собеседника. Деловое предложение должно быть сформулировано таким образом, чтобы его можно было отложить; не следует связывать партнера обещанием или клятвой, требованием дать немедленный ответ по причине особых финансовых или других объективных причин.

3. Максима одобрения (Не хули других!). Это максима позитивности в оценке других. Атмосфера, в которой происходит речевое взаимодействие, определяется не только позициями собеседников по отношению друг к другу, но и позицией каждого по отношению к действительности и тем, совпадают ли эти позиции. Если оценки партнеров (позитивные или негативные) не совпадают, это сильно затрудняет реализацию коммуникативной стратегии каждого участника ситуации общения. Так, можно ввязаться в пылкую дискуссию, осуждая вегетарианство, как вдруг выясняется, что патриархального вида бизнесмен, с которым вы разговариваете, рассчитывая завязать контакты, уже два года не ест ни мяса, ни рыбы, ни птицы. На самом деле вы вовсе не столь ярый противник вегетарианства, однако ущерб отношениям уже нанесен.

4. Максима скромности (Отстраняй от себя похвалы!). Одним из условий успешного развертывания коммуникативного акта является реалистическая, по воз-

возможности, объективная самооценка. Сильно завышенные или сильно заниженные самооценки могут отрицательно повлиять на установление контакта. Говорящему предписывается быть скромным в самооценках, не навязывать собеседнику собственных мнений и оценок (но убеждать!), уметь встать на точку зрения партнера.

5. Максима согласия (Избегай возражений!). Это максима неопозиционности. Она предлагает отказ от конфликтной ситуации во имя решения более серьезной задачи.

6. Максима симпатии (Высказывай благожелательность!). Это максима доброжелательности, которая создает благоприятный фон для перспективного предметного разговора. Недоброжелательность делает речевой акт безуспешным. Определенную проблему в общении представляет так называемый безучастный контакт, когда собеседники, не будучи врагами, не демонстрируют доброжелательности по отношению друг к другу.

Общение всегда предполагает духовное взаимодействие с другим человеком, а также потребность и необходимость в нем самом как партнере для достижения общей цели. И потребность эта превращается в готовность согласования своего личного поведения с поведением партнера в стремлении к содружеству, сотрудничеству.

Особенность принципа взаимной вежливости состоит в том, что не только его нарушение, но и неумеренное, слишком усердное соблюдение вызывает дискомфорт. Примеры нарушения этого принципа продемонстрировали герои литературных произведений: Манилов в поэме Н.В. Гоголя «Мертвые души» и Демьян в басне И.А. Крылова «Демьянова уха».

Чтобы общение было эффективным:

1) искренне интересуйтесь делами других. Надо отказываться от привычки всех критиковать, проявлять недовольство окружающим миром. Надо относиться к другим так, как к самому себе, следуя Нагорной проповеди Христа;

3) старайтесь говорить о том, что интересно вашему собеседнику;

4) внушайте вашему собеседнику сознание его значительности, так как человек ищет одобрения со стороны тех, с кем общается. Избегайте говорить человеку, что он не прав. Уважайте его мнение;

5) старайтесь отдавать приказы в вопросительной форме, используя приемы непрямой коммуникации.

В ситуации асимметричной коммуникации (то есть если позиция одного слабее позиции другого) необходимо следовать определенным правилам:

1) при любых обстоятельствах внимательно слушать партнера;

2) никогда не подчеркивать своих преимуществ, относиться к партнеру уважительно;

3) выражаться ясно, избегая недопонимания;

4) пользоваться любой возможностью, чтобы проявить любезность и дипломатичность;

5) сохранять хладнокровие в обстановке самой жаркой дискуссии;

6) всегда стремиться к компромиссу.

Наряду с общими этическими принципами, в деловом мире существуют и дополнительные правила и нормы общения. Главное отличие делового общения

от обычного, повседневного – это наличие большего числа формальностей. Здесь действуют практически те же законы и нормы морали.

В морали отсутствует абсолютная истина и высший судья среди людей.

Всегда нужно начинать с себя: других хвалим, к себе предъявляем претензии; не делаем из мухи слона в случае промахов окружающих и поступаем наоборот по отношению к себе.

Нравственное отношение других к нам зависит только от нас самих.

Д. Ягер пишет о том, как принципы морали могут учитываться в этике деловой речи. «В общении с деловым партнером никогда не распространяйтесь о своей личной жизни и не спрашивайте о чужой – ни о семейных перипетиях, ни о здоровье кого-либо из родных. В большинстве случаев эти темы слишком деликатны, чтобы спрашивать или рассказывать о них в учреждении или в обстановке деловых переговоров. Если же именно вам некстати задали вопрос о такого рода личных материях, вежливо уклонитесь от ответа, сказав: «Ну, здесь об этом говорить не стоит»; и помните: на вашей совести только ваши ответы, а кто какие вопросы будет задавать – это его дело.

Никогда не рассказывайте в рабочей среде никаких щекотливых подробностей своей интимной жизни, они имеют свойство всплывать и портить вам жизнь впоследствии. В деловой обстановке подобные темы абсолютно неуместны и считаются неприличными во время любых служебных переговоров. Будьте начеку с человеком, который сообщает вам нечто непристойное о себе: это может быть лишь способ спровоцировать вас на подобные же откровения из вашей собственной жизни. Скажем, некий сослуживец «развешивает» перед вами свое грязное белье, рассчитывая, что и вы ответите ему тем же – пикантными сведениями о вас самих. Не попадитесь на эту удочку. Пусть вы – человек, которому можно доверять, вы не станете распространяться о личных делах коллеги, но он-то может прямо пойти к начальнику, и вы вылетите со службы еще прежде, чем успеете что-нибудь промямлить в свое оправдание».

Специалистам социально-культурной сферы, которые по роду своей деятельности постоянно находятся в речевом контакте с населением, следует особенно внимательно относиться к учету этических категорий. Так, общаясь с клиентом по делам фирмы, не рекомендуется поддерживать разговоры о религии, политике, равноправии женщин, а также задавать вопросы о доходах клиента, его личной жизни, стоимости его коттеджа и т. п., если, конечно, это не является объектом предполагаемого сотрудничества (например, оказание правовых услуг населению, посредничество в продаже недвижимости и т. д.). Если ваш клиент – мусульманин, считается неэтичным спрашивать его о семье, здоровье жены, а также передавать документы либо сувениры левой рукой. Умение соблюдать этические нормы в обществе всегда ценилось весьма высоко. Знание норм этики, умение следовать им в поведении и в речи свидетельствуют о хороших манерах. В речевой коммуникации под этим понимается владение этикетной культурой, умение контролировать свои чувства, эмоции, управлять своей волей и т. п. К соблюдению этикетных норм относится проявление таких качеств, как вежливость, внимательность, тактичность, доброжелательность, выдержанность. Выражаются эти качества через конкретные речевые действия. Например, если

человеку в данный момент не нужно общение, он должен найти корректный способ уйти от него, не обидев собеседника. Искренность не всегда уместна в речевой коммуникации, особенно в деловой сфере. Недаром в народе говорят по этому поводу: «Что у трезвого на уме, то у пьяного на языке».

Немало вредит бытовому и деловому общению использование нецензурных и бранных выражений, грубости, неуместных слов и др.

Не болтайте лишнего. «Надо очень внимательно следить за тем, что вы говорите, и четко представлять, какие последствия может иметь утечка информации для тех, кто с ней работает». Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера. Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится иногда услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни. Ваш начальник вряд ли поблагодарит вас, если вы всем объявите, что его жена ждет ребенка, – он сам выберет подходящий момент и сообщит об этом. А ваша сослуживица, возможно, вовсе не хочет, чтобы на работе узнали о премии, полученной ею на профессиональном конкурсе (скажем, из опасений, что остальные станут завидовать). Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно.

Говорите и пишите хорошим языком. «Тот, кто умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом. Неумение как следует писать и говорить нередко отбрасывает человека назад, и его способности могут пропасть впустую». Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами – будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, – должно быть изложено хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Если у вас туговато с грамматикой или правописанием, а учебник или компьютерный словарь бессильны помочь вам в данном случае, разыщите кого-нибудь из сотрудников (вашего ранга), кому вы доверяете, и дайте ему проверить то, что написали, – письмо, докладную или отчет.

Таким образом, существуют следующие требования речевой этики к деловому общению:

- старайтесь избегать жаргонных словечек и оскорбительных выражений;
- умейте слушать других и показывать, что вам это интересно;
- говорите правильно и соблюдайте правила грамматики в устной и письменной речи;
 - правильно произносите имена собственные;
 - все служебные тайны храните при себе;
 - будьте весьма осторожны с той или иной информацией, которую могут услышать сослуживцы или посетители во время встречи или телефонных переговоров, особенно если беседа носит личный характер.

В вербальном общении важную роль играет не только содержание, но и форма; порой бывает важнее то, как сказать, чем то, что сказать. «Правду нужно говорить шуткой» – в этом совете древних мудрецов сокрыто важное правило «техники общения» – как можно меньше неприятного напрямую говорить партнеру. Но так как всегда говорить только приятное также невозможно, прихо-

дится говорить и «сермяжную правду», то необходимо изыскивать все возможные пути и способы, чтобы говорить эту правду с «максимально меньшими потерями» для достоинства партнера по общению. В построении беседы необходимо учитывать не только нравственные, но и психологические принципы организации беседы. Так И. Атватер замечает, что «...если Вы хотите, чтобы собеседник что-то запомнил, говорите об этом в самом начале, а если Вы хотите, чтобы он сразу что-то сделал, оставьте просьбу на конец беседы».

Выбор темы в речевом общении чрезвычайно важен. Д. Карнеги призывал всех говорить с человеком об интересном для него, т.е. в «круге интересов» партнера: «В самом деле, существует только один способ в подлунном мире оказать влияние на другого человека: это говорить с ним о том, что является предметом его желаний, и показать ему, как можно этого достичь». Продолжая эту мысль, следует отметить, что говорить нужно о таком интересном, которое бы не ущемляло интересов и достоинства каждого участника общения. Тема разговора определяется целым рядом факторов, среди которых ситуация общения является, наверное, одним из самых значительных. Наверное, общеизвестно для культурных людей, что женщине (да, конечно, и мужчине тоже) в годах не следует напоминать о ее возрасте, да и, вообще, о возрасте и смерти, что недопустимо при всех говорить о недостатках ее туалета, что в самолете не говорят об авиакатастрофах, в доме повешенного – о веревке, на поминках – о вечере юмора, за столом – о кишечных заболеваниях и т.д. Сложно найти общую тему разговора, но не менее сложно найти общий язык. Как учит Д. Карнеги, говорить с человеком нужно его языком. Но здесь опять возникает проблема, которая заключается в том, что может сложиться такая ситуация, при которой человек не может общаться на том языке (к примеру, на профессиональном сленге), который принят, например, в данной микросреде. Поэтому, наверное, в данном случае также необходимо выбрать что-то взаимоприемлемое, «найти консенсус».

Интимный и доверительный разговор возможен только на добровольных и равноправных началах. Однако и такой разговор следует начинать очень корректно, выбирая вначале нейтральные темы (о погоде, о природе и т.д.). Начинать же разговор сразу на сугубо личные темы без предварительной «разведки» и договоренности, наверное, было бы неверно, ибо это может вызвать непредсказуемую реакцию. В таком разговоре особо необходима стадия ориентировки, в ходе которой человек должен выяснить настроение, самочувствие, намерения партнера. Действительно, как свидетельствуют психологические исследования и просто опыт общения, каждый человек любит, когда интересуются его персональной, успехами, заслугами, желаниями и очень не любит, когда спрашивают об ущемляющих его достоинство событиях, делах, поступках. Вот в таких пикантных ситуациях уже требуется подлинное искусство общения, которым человек может овладеть только тогда, когда сможет познать закономерности общения и тактично претворить их в процессе реального общения. В том случае, если сориентироваться в ситуации правильно не представляется возможным по самым различным причинам, то вполне возможны, к примеру, такие вопросы, как: «Вы не обидитесь, если я спрошу?», «Может я ошибаюсь, но мне кажется, что вы хотите мне что-то рассказать?».

Бестактно в разговоре:

- без причины отказываться от обсуждения предложенной темы («не хочу говорить на эту тему»);
- вести разговоры, которые могут вызвать у присутствующих тяжелые воспоминания, неприятно задеть их (о болезнях, смерти и т.п.);
- позволять неуместные шутки, подтрунивать над присутствующими, сплетничать об отсутствующих;
- громко распространяться в общественных местах и транспорте о сугубо личных, интимных делах – своих и чужих;
- шептать на ухо и т.д.

Этические нормы слушания в деловой коммуникации. Важную роль в деловом общении играет умение слушать и слышать, что тебе говорят. Этому умению необходимо учиться. Неумение слушать является основной причиной многих недоразумений, ошибок, а иногда и серьезных проблем.

Немногие люди обладают талантом слушать, не перебивая собеседника. Мы рассеянно слушаем, когда заняты своими мыслями, когда чем-то расстроены, когда то, что нам говорят, не представляет для нас интереса. Иногда мы просто ленимся или устали. Ребенок, совершивший оплошность, слышит от взрослых назидательное: «Ты никогда не слушаешь, поэтому так получилось!». Расплата взрослых за неумение слушать бывает часто более серьезной и может более дорого обойтись.

Даже внимательно прослушав десятиминутное сообщение, человек запоминает из сказанного всего лишь половину. Через два дня он забывает из того, что запомнил, еще половину. Таким образом, память может удержать лишь четвертую часть того, что было сказано всего несколько дней назад.

Греческий философ-стоик Зенон как-то заметил: «Два уха и один язык нам даны для того, чтобы больше слушать и меньше говорить».

Как же правильно слушать? Английский исследователь Иствуд Атватер утверждает, что «слушать» больше, чем «слышать». «Слышать» – значит физически воспринимать звук, тогда как «слушать» значит воспринимать звуки определенного значения. Человек, по его убеждению, слышит в результате автоматической реакции органов чувств и нервной системы. Слушание же волевой акт, включающий также и высшие умственные процессы. Чтобы слушать, необходимо желание. Иначе вы услышите вместо того, что Вам говорят, только то, что Вам нужно или хочется услышать, как это и случается довольно часто».

Слушание – активный процесс и, чтобы услышать, требуется внимание как умственное, так и физическое, заинтересованность в слушании. Как говорят психологи, слушание – это тяжелый труд, но и ценнейший дар, которым можно одарить другого.

Основные приемы хорошего слушания.

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

- Не принимайте молчание за внимание. Если собеседник молчит, то это не означает, что он слушает. Он может быть погружен в собственные мысли.

- Будьте физически внимательными. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт. Убедитесь в том, что ваша поза и жесты говорят о том, что вы слушаете.

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

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

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

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

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

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

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

- Не заостряйте внимания на разговорных особенностях собеседника.

Правила для слушающего обобщил Ю.П. Богачев в книге по культуре речи.

1. Слушание выдвигается на первый план, когда люди хотят достичь согласованности в действиях. Если кто-либо обратился к вам с речью, необходимо прервать дела, чтобы выслушать его. Конечно, вступивший в контакт должен чувствовать, можно ли делать собеседником занятого человека. Поэтому в служебной обстановке неэтично отрывать от дела работника; в транспорте лучше обратиться с вопросом не к тому, кто занят чтением, а к стоящему просто так. Отсюда правило этикета: отдайте предпочтение слушанию перед другими видами деятельности.

2. Слушая, уважительно и терпеливо относитесь к говорящему. Старайтесь выслушать внимательно и до конца. Даже если приходится слушать, с вашей точки зрения, не вовремя и говорящий, как вам кажется, несет чепуху.

Если же в данный момент выслушать совершенно невозможно, тактично перенесите беседу на другое время, аргументированно сославшись на свою занятость. Не выслушать младшего – в семье, на службе – значит нарушить важнейшее правило этики общения. Не выслушать старшего – просто проявить элементарную грубость.

3. Выслушивая собеседника, не перебивайте его, не сбивайте с мысли, не вставляйте каких-либо замечаний, не переводите слушание в собственное говорение.

4. Слушая, поставьте в центр внимания говорящего и его интересы. Дайте ему проявить себя в речи. Вербально и невербально подчеркивайте заинтересованность в общении с ним.

5. Следует уметь вовремя оценить речь собеседника, согласиться или не согласиться с ним, ответить на поставленный вопрос. Иначе говоря, необходимо умело сочетать в себе роль слушающего с ролью говорящего.

6. Не следует отвечать на вопрос, заданный другому собеседнику, вообще реагировать на речь, обращенную к другому. Но если тот, к кому направлены слова, не реагирует, что, конечно, вне правил ведения речи, то другой слушающий может взять на себя ответ, тем самым спасая положение в общей беседе.

2.1.2. Этикет невербального общения

Сейчас достоверно установлено психологическими исследованиями, что почти все детали внешнего облика человека могут нести информацию о его эмоциональных состояниях, отношении к окружающим его людям вообще, о его отношении к себе, о том, как он чувствует себя в общении в данной ситуации. Лицо человека, его жесты, мимика, общий стиль экспрессивного поведения, походка, его манера стоять, сидеть, привычные позы и их изменение во время разговора, пространственная ориентация по отношению к партнерам, а также различные сочетания этих факторов – все это имеет определенное социально-перцептивное содержание и несет информацию о его внутренних состояниях и характеристиках.

Не следует принимать позу, характеризующую закрытость и агрессивность: насуленные брови, наклоненная вперед голова, широко расставленные на краю стола локти, сжатые в кулак или сцепленные пальцы. Не надевайте очки с затемненными стеклами, особенно при первом знакомстве. Не видя глаз собеседника, партнер может чувствовать себя неловко, поскольку значительная доля информации оказывается ему недоступной, и тогда доверительная атмосфера в общении может не возникнуть.

Присаживаясь и поднимаясь со стула, не производите шума. Стул не двигают по полу, а переставляют, взявшись за спинку. Не садитесь на край стула, не раскачивайтесь на нем. Привычки машинально качать ногой, ерзать на стуле, постукивать по ножке каблуком могут быть восприняты как невнимание или нежелание продолжать разговор. Во время беседы сидеть лучше всего прямо, не наклоняясь и не откидываясь назад, не облакачиваясь на стол. Для сидящей женщины наиболее приемлемая поза – колени вместе, ступни одна возле другой, голени повернуты слегка наискосок.

Скрещивание рук на груди в принципе допустимо, но этот жест может быть воспринят собеседником как недовольство или желание прекратить разговор. Поднятые плечи или втянутая голова означают напряженность, производят впечатление замкнутости. Подпирать голову рукой при разговоре некрасиво. Это может означать скуку или усталость. Для расположения собеседника лучше всего склонить голову набок. Это создает впечатление, что человек внимательно слушает. В то же время не стоит делать того, что может быть расценено, как затягивание времени, попытка уйти от ответа (закуривать сигарету, протирать стекла очков).

Позы участников беседы всегда отражают их субординацию. Очень важна психологическая субординация – стремление доминировать или, напротив, под-

чиняться, что может не совпадать со статусом. Иногда собеседники занимают равное положение, но один из них стремится показать свое превосходство.

Исключительно важную часть общения составляет визуальный контакт.

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 расположенности 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.

Ученые установили, что на вышестоящего по статусу смотрят чаще, нижестоящего же менее удостаивают взглядом. Положительные эмоции сопровождаются увеличением количества взглядов, а отрицательные – снижением. Оптимальная продолжительность взгляда не превышает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или желание смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (а их около 40%). Встреча взглядами обычно длится несколько секунд. Этого вполне достаточно для взаимопонимания. Установлено также, что дольше взгляд задерживается на тех, кем восхищаются, интересуются или желают установить близкие доверительные отношения.

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 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. При деловом разговоре рекомендуется направить взгляд на воображаемый треугольник на лбу вашего собеседника. Собеседник будет чувствовать, что вы настроены по-деловому, правда, при условии, что ваш взгляд не будет опускаться ниже его глаз. Этим вы сможете контролировать ход беседы при помощи взгляда.

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 собе-

седники 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.

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.

Следует особое внимание обращать на громкость и скорость своей речи. Очень громкий голос неприятен для слуха, особенно если он еще и высокий. Деловому разговору вредит речь торопливая. Не годится, если менеджер глотает отдельные слоги и целые слова. Но даже если при быстром темпе вам удастся четко выговаривать каждое слово, собеседнику все равно будет трудно поспевать за ходом ваших мыслей. А у некоторых людей возникнет подозрение, что вы намеренно говорите скороговоркой, чтобы не дать им опомниться, навязать свою точку зрения.

Неприятна для слушателя и манера говорить медленно, растягивая слова, а также тихая, чуть слышная речь. Следует обращать внимание и на отчетливость речи собеседника. Если вы говорите слишком тихо или невнятно, это также мешает ходу общения: партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться, что понял вас правильно.

Ясное и четкое произношение им слов (четкие движения нижней челюсти) свидетельствует о его внутренней дисциплине и потребности точно выразить другому свое мнение. Наоборот, нечеткое, неразборчивое произношение (нижняя челюсть двигается мало) служит показателем внутреннего неуважения к собеседнику. Такой человек даже не заботится о том, чтобы другим было легко его понять. Говорить следует так, чтобы слушателю не пришлось просить повторить сказанное.

Значение различных типов рукопожатий

В деловом разговоре рукопожатие играет очень важную роль как в начале, так и в конце беседы. Но оно используется не только при приветствии. Это еще и символ заключения соглашения, знак доверия и уважения к партнеру. Таким образом, рукопожатие – очень важное невербальное средство, свидетельствующее о внутреннем состоянии собеседников и их внешней культуре. Поэтому имеет смысл рассмотреть наиболее распространенные в деловом мире рукопожатия, каждое из которых имеет вполне определенное значение.

Жест, когда рука подается вперед прямо, а кисть служит продолжением линии руки (при этом руки остаются в одинаковом положении), говорит о том, что

встретились равные люди, испытывающие друг к другу чувство уважения и взаимопонимания (рис. 2,а). Рука подается твердо и в то же время как-то ласково-галантно. Мы чувствуем, что она очень подходит к вашей. Так подает руку уверенный в себе человек, который знает, чего хочет, но может и приспособливаться к нам.

Если рука подается твердо, но в рукопожатии есть что-то застывшее, и нам приходится как бы приспособливать свою руку, чтобы не чувствовать в пальцах кусок дерева – с нами здороваются жесткий человек, знающий, чего он хочет, в критических ситуациях требующий приспособления лишь от других.

Когда партнер подает руку твердо, но в том, как он берет и держит нашу, есть что-то собственническое и нам приходится слегка дернуть свою руку, чтобы освободиться от захвата, можно предположить, что этот человек хочет легкой добычи, и то, что «попало в его руки», не выпустит.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что та оказывается повернутой вниз своей ладонью – это властное рукопожатие. Оно свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером. В том случае, если перед вами женщина, которая также подает руку ладонью вниз, то это, наоборот, означает ожидание поддержки или является провоцирующим намеком на поцелуй руки и своего рода кокетством.

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

Предположим, что вы впервые встретились с человеком и приветствуете друг друга обычным рукопожатием. Через рукопожатие передается один из трех типов возможных взаимоотношений. Первое – превосходство: «Этот человек пытается оказывать на меня давление. Лучше быть с ним осторожнее». Второе – покорность, уступчивость: «Я могу оказывать давление на этого человека. Он будет делать так, как пожелаю». Третье – равенство: «Мне нравится этот человек. Мы с ним будем хорошо ладить». Эта информация передается неосознанно, но при определенной тренировке и целенаправленном применении того или иного рукопожатия можно оказать непосредственное влияние на исход вашей встречи с другими людьми.

Во время властного рукопожатия ваша рука захватывает руку другого человека (на рисунке ваша рука в черном манжете) таким образом, что ваша ладонь развернута вниз (рис. 2,б). Совсем необязательно, чтобы ваша рука была развернута горизонтально, но важно, чтобы она была повернута вниз относительно руки другого человека. Тем самым вы сообщаете ему, что хотите главенствовать в процессе общения с этим человеком. Мы исследовали поведение 54 преуспевающих, высокопоставленных представителей административного звена, и эти исследования выявили, что 42 из них не только первыми протягивали руку для рукопожатия, но и пользовались властным способом рукопожатия.

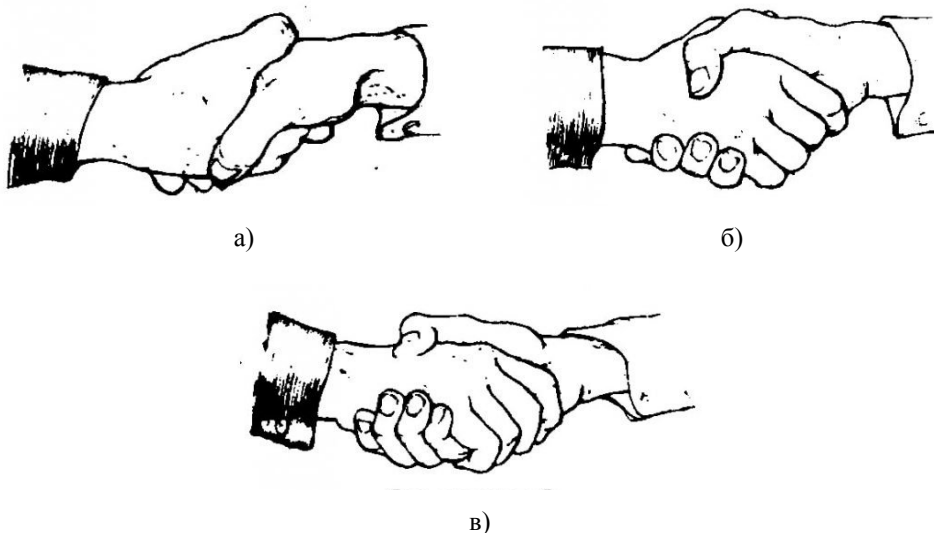


Рис. 2. Виды рукопожатий: а) равноправное; б) властное; в) покорное

Собака проявляет покорность тем, что ложится на спину и подставляет свое горло нападающему, человек же для проявления покорности использует развернутое вверх положение ладони. Это рукопожатие отличается от властного рукопожатия тем, что вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх (рис. 2,в). Это бывает особенно необходимо в ситуациях, когда вы хотите отдать инициативу другому человеку, или позволяете ему чувствовать себя хозяином положения.

Однако, необходимо иметь в виду, что возможны обстоятельства, при которых положение ладони вверх необязательно будет трактоваться как проявление покорности. Например, человек страдает артритом рук и потому вынужден обмениваться слабым рукопожатием, в этих условиях очень просто принудить его к покорному типу рукопожатия. Хирурги, артисты, художники и музыканты, для которых профессионально важны чуткие руки, обычно обмениваются вялым рукопожатием, чтобы защитить свои руки.

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

Пожатие кончиками пальцев напоминает пожатие прямой, несогнутой рукой: вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера по общению на удобном для себя расстоянии. Более мягкий вариант такого рукопожатия заключается в том, что партнер подает руку, кисть которой отклонена вниз от линии прямой руки.

При рукопожатии следует обратить внимание на положение корпуса здоровающихся людей. Если партнер, протягивая вам руку, подается корпусом вперед, это свидетельствует о его заинтересованности в общении с вами, располо-

женности к вам. Если же при поданной руке его корпус остается прямым и даже несколько отклоняется назад, а голова слегка приподнята (подбородок задран вверх), то можно предположить несколько высокомерное отношение с его стороны.

Рукопожатие с использованием обеих рук (иногда его называют «перчаткой») встречается довольно часто. Его смысл заключается в демонстрации того, что его инициатор честен и ему можно доверять. При таком рукопожатии вы берете руку партнера правой рукой и дополнительно охватываете ее левой.

Другая форма этого жеста: пожимая руку партнера своей правой, похлопываете еще и левой. Для передачи переполненности чувств используется левая рука, которая сверху кладется на правую руку. Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладется рука. Если рука кладется на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если рука кладется на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Рукопожатие с использованием обеих рук применимо только по отношению к близким друзьям и хорошо знакомым людям. Применять этот жест по отношению к клиентам и партнерам не следует, ибо они в подобной ситуации чувствуют себя крайне неудобно. Тем не менее многие политические деятели упорствуют в его использовании. Достаточно вспомнить телерепортажи о встречах политиков и руководителей нашего недалекого прошлого, да и настоящего.

Существует также несколько рукопожатий неформального общения. Прежде всего, это жест, когда рука подается сбоку широким движением. Если он характерен для данного человека, то это говорит о его стремлении к навязыванию себя или просто о простоватости его характера. Если такой жест в целом не типичен для данного человека, то это показатель (иногда демонстративный) близости отношений.

Жест, когда в качестве рукопожатия делается быстрый взаимный хлопок по кончикам пальцев, используется обычно в ознаменование успешного результата тесного взаимного сотрудничества в важном для обоих собеседников деле. В некоторых случаях такое «рукопожатие» носит характер установившейся традиции. Но чаще всего оно является своего рода игрой в молодежных коллективах.

Во время ведения делового разговора очень важно учитывать *расстояние между собеседниками и объем пространства общения*. Здесь существует следующий неписанный закон: расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми). Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным. В тех случаях, когда люди нарушают эти «инстинктивные» границы, вам становится не по себе, у вас остается неприятное ощущение от контакта с ними (вспомните, как обычно напряженно молчат незнакомые люди в лифте).

Расстояние от трех метров и более – это расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания.

Поэтому если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарай-

тесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

Ориентация и угол общения – проксеимические компоненты невербальной системы. Общаюсь с собеседниками, необходимо обращать тщательное внимание на пространственное размещение, которое несет опосредованную смысловую нагрузку. Ориентация, выражаемая в повороте тела и носка ноги в направлении партнера или в сторону от него, сигнализирует о направлении мыслей.

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. 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 исключить 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.

Но, конечно, хорошие манеры, как и позы, мимика, не могут проявляться всегда одинаково. В одних обстоятельствах им следуют очень строго, в других – менее строго. Следует найти меру, чтобы не выглядеть неестественной куклой или истуканом. Для этого не надо запоминать сотни правил, достаточно одного – *уважительно относиться к другим*. Ведь в основе всех хороших манер лежит забота о том, чтобы человек не мешал другому человеку – за столом, на улице, в общественных местах, чтобы все чувствовали себя хорошо. Воспитывать в себе нужно не столько манеры, сколько то, что выражается в манерах: бережное отношение к миру, к людям, к природе, вещам. Тем более, что *знание правил этикета* не является гарантией *правильного поведения*. Безукоризненное поведение выработает лишь тот, кто следует принятым в обществе правилам хорошего тона не только в исключительных обстоятельствах, «на людях», но и в обыденной жизни.

Использование человеком в общении динамических прикосновений (рукопожатия, похлопываний и др.) 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 тактильный элемент, как похлопывание по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

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.

2.2. Этикет организации и проведения различных форм делового общения

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

2.2.1. Деловая беседа

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

Деловая беседа – одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач.

Деловая беседа – это разговор преимущественно между двумя собеседниками, соответственно, ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивы, речевые характеристики друг друга, т.е. общение носит во многом межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем,

чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

К числу целей, требующих проведения деловой беседы, можно отнести:

во-первых, стремление одного собеседника посредством слова оказать определенное влияние на другого, вызвать желание у другого человека или группы к действию, с тем, чтобы изменить существующую деловую ситуацию или деловые отношения;

во-вторых, необходимость выработки руководителем соответствующих решений на основании анализа, мнений и высказываний сотрудников.

В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа более лично ориентирована и чаще происходит между представителями одной организации.

Функции деловой беседы

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль над начатыми мероприятиями;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Структурная организация беседы

Проведение беседы предполагает наличие ряда обязательных этапов:

подготовительный этап;

1 фаза – начало беседы;

2 фаза – передача информации;

3 фаза – аргументирование (обсуждение проблемы);

4 фаза – опровержение доводов собеседника;

5 фаза – принятие решения;

завершение беседы.

Подготовительный этап

Перечень работ на этапе подготовки к деловой беседе:

1. Составление плана с установлением основных задач.
2. Поиск подходящих путей для их решения.
3. Анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана.
4. Прогноз возможного исхода беседы.
5. Сбор необходимой информации о будущем собеседнике.
6. Отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции.
7. Выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения (давление, убеждение, манипуляция, просьбы о помощи и т.д.).
8. Установление места и времени встречи.

1. Менеджер должен четко представлять **цель встречи и наметить приблизительный план** ее проведения. Безусловно, нельзя предусмотреть многих

деталей будущего обсуждения, но грамотно составленный план и является тем инструментом, с помощью которого можно управлять деловой беседой.

2. Готовясь к предстоящей беседе, важно избежать двух крайностей: с одной стороны, излишней уверенности в своем умении сразу, без подготовки и продумывания деталей, провести эффективный разговор, а с другой, – своеобразной перестраховки, стремления пунктуально продумать все этапы будущей встречи, учесть малейшие детали (собственного поведения и поведения своего собеседника вплоть до использования пауз и жестов). В первом случае инициатива может перейти к партнеру, во втором – малейшее отклонение от плана может привести к растерянности и неуверенности. Полезнее обдумать и спрогнозировать **основные линии поведения**.

3. Тщательным образом собирается и изучается **информация** по теме беседы. Источниками информации могут быть научные труды и отчеты, специальная литература, статистические сводки, отчетные и плановые материалы предприятий, служебные записки, личная информация и т.д. Менеджер, готовящий деловую беседу, или группа сотрудников им возглавляемая, тщательно классифицируют и анализируют собранную информацию. Обработанный и систематизированный материал наполняет конкретным содержанием предварительный план беседы. Если это требуется, на этом этапе подготавливаются и проекты необходимых документов. На подготовительном этапе у рабочей группы есть возможность продумать четкие или обтекаемые формулировки предложений, которые явятся основой будущих документов. 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.

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.

4. 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.

5. При выборе **места проведения** беседы полезно учесть следующие рекомендации специалистов. В своем кабинете вы будете чувствовать себя увереннее, если инициатива разговора исходит от вас. В кабинете своего собеседника вам будет легче решать вопросы, по которым вы занимаете объективно более выгодную позицию. Если необходимо выработать совместное решение, про-

грамму совместных действий, имеет смысл назначить встречу на нейтральной территории, где ни одна из сторон не будет иметь преимуществ. 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.

6. 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.

1 фаза. Начало 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.

Задачи, которые решаются в начале беседы, связаны, прежде всего, с установлением контакта с собеседником, созданием атмосферы взаимопонимания, пробуждением интереса к разговору.

Именно от первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и своему собеседнику как личности.

Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется «внутренний тормоз», когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно, образно говоря, сказать, что они переходят к началу поражения.

Первой фазой беседы мы ставим следующие задачи:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание к теме разговора;
- пробудить интерес собеседника.

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собе-

седника, т.е. на его решение выслушать нас или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

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

Так, следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: *«Извините, если я помешал...»*; *«Я бы хотел еще раз услышать...»*; *«Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»*.

Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, о которых говорят следующие фразы: *«Давайте с вами быстренько рассмотрим...»*, *«Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»*; *«А у меня на этот счет другое мнение...»*.

Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время, с точки зрения психологии, это промах.

Известно много эффективных приемов, разработанных крупным специалистом в области человеческого общения Дейлом Карнеги, которые позволяют в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к нужной точке зрения. Залогом благоприятного делового общения является взаимная доброжелательность участников делового общения. Следует использовать некоторые психологические приемы, чтобы расположить к себе партнера по беседе или переговорам.

В начале разговора надо дать почувствовать собеседнику, что вы искренне заинтересованы в нем, осознаете авторитет и значимость организации, которую он представляет. Во время делового разговора надо проявлять исключительное внимание к партнеру. Следует чаще говорить о том, что интересует вашего партнера, и задавать такие вопросы, на которые ему будет приятно отвечать. Надо постараться, чтобы ваш партнер рассказал и о достижениях своего предприятия. В деловом общении очень важно обратиться к человеку по имени как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для вас много значит.

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

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

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

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

Если участники деловой беседы хорошо знакомы друг с другом и круг участников достаточно узок, возможен непосредственный переход к делу без предварительного вступления. Если обстановка иная, например, чувствуется напряжение участников, следует сделать несколько комплиментов присутствующим, например: поблагодарить за то, что все смогли отложить свои дела и прийти, похвалить за пунктуальность, упомянуть о достижениях организаций, где работают приглашенные и т.д. Снятию напряжения способствуют шутка, улыбка и смех; они помогают снятию первоначальной напряженности присутствующих.

2 фаза. Передача информации (информирование собеседника)

Успех дела в значительной степени зависит от следующего этапа: информирования присутствующих и обсуждения выдвигаемых предложений.

Данная фаза логически продолжает начало беседы и одновременно является переходной к фазе аргументации. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы, передача информации, закрепление информации и обозначение нового направления информирования. Для подготовки к данной фазе рекомендуется:

- собрать необходимую информацию по проблемам партнера;
- выявить его мотивы и цели;
- передать ему запланированную информацию;
- проанализировать позицию партнера по услышанной информации.

При передаче информации собеседнику следует соблюдать следующие рекомендации:

- использовать язык собеседника;
- уметь поставить себя на место собеседника;
- привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, его профессиональной компетентности;
- стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику продемонстрировать его знания, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных).

Беседа не монолог, а диалог, т.е. двустороннее общение, целью которого является либо стремление лучше понять характер возникшей проблемы, либо воздействие на одного из собеседников с учетом его интересов и мнения по обсуждаемому вопросу. Поэтому необходимо так формулировать вопросы, определения, оценки, чтобы они прямо или косвенно приглашали собеседника высказать свое отношение к изложенному мнению.

Так как диалог контролирует спрашивающий, то с помощью вопросов он может направить процесс передачи информации в русло, соответствующее его планам и пожеланиям; перехватить и удержать инициативу в беседе; активизи-

ровать собеседника, переходя тем самым от монолога к диалогу; дать возможность собеседнику проявить себя.

Следовательно, умение задавать вопросы становится ключевым инструментом для быстрого и точного получения необходимой информации. Учитывая это, остановимся подробнее на видах и функциях вопросов.

Вопросы можно классифицировать по разным основаниям. В управленческой деятельности полезно проводить различия между следующими категориями вопросов: по характеру ожидаемых ответов по заключенному в них содержанию; по функциям, которые они выполняют.

На закрытые и открытые вопросы разделяются по характеру ожидаемых ответов.

Закрытые вопросы – это вопросы с жесткой структурой, на них можно ответить просто «да» или «нет» или несколькими словами. Например, «Сколько вам лет?», «Где вы живете?», «Какую школу вы закончили?», «Вам нравится эта работа?» и т.п. Необходимо учитывать, что формулировки с использованием частицы ли (типа «Нравится ли вам?», «Хотели бы вы?», «Согласны ли вы?», «Любители вы?») представляют собой вариант закрытых вопросов и могут вызывать смещение ответов в положительном направлении, так же как и вопросы типа «Разве вы не хотите?». Конструкция вопросов типа «Вы ведь не думаете?», «Не правда ли?» склоняет опрашиваемого к отрицательному ответу. Если в беседе желательно избежать такого рода наведения на ответ, то лучше использовать альтернативные вопросы как вариант закрытых вопросов. Например, «Как вы считаете, соответствует или не соответствует подготовка выпускников школ требованиям, предъявляемым вузами?» или «Вы хотели бы продолжить образование или нет?».

Закрытые вопросы позволяют получать точную информацию, но с их помощью сложно вызвать более глубокое и развернутое сообщение, если собеседник не пожелает раскрыться сам.

Открытые вопросы – вопросы менее структурированные, они предполагают большую свободу в выборе ответа и начинаются со слов «что», «как», «зачем», «почему» и т.п.: «Что вы чувствуете при виде этого человека?», «Расскажите о себе», «Что вы думаете об этой специальности?», «Каковы ваши профессиональные цели?», «По каким причинам вы хотите уйти из нашей организации?» и т.п. На эти вопросы человек отвечает в соответствии с тем, как он видит и чувствует проблему. Именно поэтому открытые вопросы используются для прояснения сложной, запутанной ситуации, либо для того, чтобы точнее понять отношение человека к предмету беседы.

По заключенному в вопросах содержанию их можно подразделить на две большие группы: на вопросы о фактах (информационные) и вопросы о мнениях, желаниях, установках.

К группе вопросов по функциям можно отнести контрольные вопросы, которые служат проверке достоверности ответов, уточняющие вопросы, которые уточняют или перепроверяют сказанное, и зондирующие вопросы, имеющие цель – получить как можно больше информации о собеседнике, чтобы решить, в каком направлении действовать.

- Наблюдать за реакциями собеседника, особенно невербальными (жестами, мимикой), и соответственно гибко менять поведение (скорость, сложность изложения информации и т.п.

Например, заметив произвольный жест, мимику собеседника – потирание лба, переносицы, сведение бровей – замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обильной либо сложно изложенной информации). Если партнер касается кончика носа, кривит губы, начинает смотреть и в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение. Когда он начинает потирать подбородок, то это произвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение. Если у вас есть опасения, что это решение не будет соответствовать вашим планам, то лучше невербальным образом отсрочить его принятие (например, подайте своему визави в руки документ, бумагу, и он перестанет использовать нежелательный жест).

Текст сообщения должен быть предварительно отредактирован, к нему предъявляется требование краткости и четкости формулировок; следует информировать собравшихся об источниках информации, достоверности выполненных расчетов. Сообщение целесообразно иллюстрировать наглядным материалом. Выдвигаемые предложения должны быть аргументированы. Приводя аргументы, надо помнить о личности вашего собеседника, употреблять терминологию, которая ему понятна.

Для успешной передачи информации и формирования у собеседника требуемого мнения важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам:

профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения;

ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности;

важна *наглядность*: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения;

повторение основных положений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации;

элемент *внезапности* представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;

разумный объем информации не позволит вам быть нудным, что вызывает у собеседника усталость, скуку, раздражение (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»);

определенная доля *юмора*, а порой и иронии может быть уместной, когда нужно высказать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его выпады;

постоянная *направленность на реализацию основных задач* беседы способствует логичности и целеустремленности изложения;

ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные подъемы и спады, которые используются для передышки и осмысления

информации собеседником, но к концу беседы полезно попытаться повысить интенсивность.

3 фаза. Аргументирование

Фаза аргументирования естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, выбирается определенная позиция относительно данной проблемы как вами самими, так и собеседником, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Чтобы аргументация достигла цели, необходимо соблюдать следующие условия:

1. Следует оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, не потопить их в море неточных слов и аргументов.

2. Способ аргументации и скорость ее представления должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять быструю подачу и большой объем аргументов, но и тогда доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если бы они были преподнесены все сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход просто необходим). Не забывайте, что излишняя убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него агрессивная натура (эффект бумеранга).

3. Старайтесь избегать простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов и интересные вашего собеседника.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Рассмотрим основные методы, которые используются для построения обеих конструкций.

Методы аргументирования, основанные на логических доказательствах

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оппорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль здесь играют статистические примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные вами цифры.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частных выводов приводит нас к желаемому выводу.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность. Обнаружить ошибку такого рода бывает не так просто, как в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физики. Учитель спросил ученика: «Что ты знаешь о свойствах тепла и холода?» – «В тепле все тела расширяются, а в холоде сужаются». «Правильно, заметил учитель, – а теперь приведи несколько примеров». Ученик: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно – и дни короче».

Метод сравнения имеет исключительное значение, если сравнения подобраны удачно.

Метод «да – но». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да – но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше – плюсов или минусов.

Метод кусков заключается в расчленении выступления партнера на ясно различимые отдельные части, которое можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; это полностью ошибочно».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и попытаться именно их и опровергнуть.

Метод бумеранга даёт возможность использовать оружие партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. Приведем пример применения этого метода. Демосфен, известный афинский государственный деятель, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...?» Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Метод видимой поддержки. К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы и теперь вы берете слово. Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и

такие факты... Но все это вам не поможет; так как...» – теперь наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом, создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Итак, мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь рассмотрим **спекулятивные методы аргументирования**, которые лучше назвать уловками и которые применять в серьезной дискуссии, конечно, не следует, но знать их нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

Техника преувеличения. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, которые зачастую все же нельзя применять как доказательство точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника дискредитации партнера. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно объясните присутствующим его вероломство. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

Техника изоляции. Основывается на выдергивании отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

Техника изменения направления. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении партнером путаной информации. Он сознательно быстро и основательно все перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Следует как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивания. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

Техника апелляции. Представляет собой опасную форму вытеснения процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко сделать, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

Техника вопросов-капканов. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы:

1) повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление;

2) альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»;

3) контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Техника искажения. Представляет собой неприкрыто извращение того, что вы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка демагогия, т.е. совокупность приемов, позволяющих создать ложное впечатление правоты. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи – подведением слушателя к ложным выводам, не формулируя этих выводов, предоставляя это сделать самому собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

Демагогия без нарушения логики находит свое выражение в следующих приемах:

– пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;

– пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;

– пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может догадаться, только если не доверяет говорящему;

– создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

Демагогия с незаметным нарушением логики:

– использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;

– из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;

– подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

Демагогия без связи с логикой:

- использование словесных блоков одноразового действия;
- ответ на незаданный, но близкий по теме вопрос;
- ссылка на авторитет неспециалиста;
- смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;
- неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;
- признание своих мелких и несущественных ошибок.

Рассмотрим теперь тактику аргументирования, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника – это умение приводить логичные аргументы, а тактика – умение выбирать из них наиболее подходящие для данного случая.

Каковы же основные положения тактики аргумента?

Применение аргументов. Фаза аргументирования имеет три уровня: уровень главных аргументов, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; уровень вспомогательных аргументов, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументирования); уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» – ими можно выстрелить лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала – нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы – результат замедленного размышления».)

Выбор способа аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

Устранение противоречий. Важно избегать обострения или конфронтации. Если же все это произойдет, нужно сразу же перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументирования;
- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;
- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы головы остыли, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

Стимулирование аппетита. Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения интереса, а затем (на основе

спровоцированного аппетита) указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

Двусторонняя аргументация. Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

Очередность преимуществ и недостатков. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Обратная очередность, когда сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

Персонализация аргументации. Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как по вашему мнению, можно это сделать?». Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!».

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Если вы хотите покритиковать своего собеседника так, чтобы его не обидеть, укажите на аналогичные ошибки у других, и не прямо, а косвенно, или поговорите сначала о собственных ошибках. Критику всегда легче выслушивать, если критикующий начинает с признания, что и он далеко не безгрешен.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положительного для вас результата — это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что, возможно, сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию и ему захочется ее оправдать. Поэтому для достижения большего коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил. Перечислим их.

Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника. Избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы их использования).

Употребляйте терминологию, которая понятна вашему собеседнику, так как в противном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он будет не в состоянии понимать вашу аргументацию.

Используйте более корректные и психологически приемлемые фразы (табл. 2).

Таблица 2

Плохо	Лучше
Я считаю...	Вы не находите, что
Я могу это доказать...	Сейчас вы сможете убедиться, что...
Вы, конечно, еще об этом не знаете	Вам, конечно, известно, что...
Вы поймете позже, что...	Согласны ли вы с тем, что...
Мы вам поможем	Вы сможете добиться...
Все же вы должны признать, что	Не думаете ли вы, что...

Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства. Приводя наглядные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии понять их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются.

Решающую роль в беседе играет фаза нейтрализации или опровержения замечаний собеседника.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонента, то:

- выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;
- выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения, или вы сами неточно сформулировали суть вопроса;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, независимо от его собственного мнения (например: «Иван Иванович, одним словом, вы дадите добро на нашу инициативу или нет?»); если последует «нет», уточните почему).

Почему возникают замечания? Это могут быть защитные реакции, «спортивная» позиция, исполнение роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья. Какие виды замечаний встречаются? Невыска-

занные, оговорки, предрассудки, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, – «придирки», объективные замечания — по сути проблемы, общее сопротивление, «последняя попытка».

Важно оперативно проанализировать причины возникновения замечаний и выбрать подходящий прием их нейтрализации. Таковыми будут ссылки на авторитеты, цитаты, переформулирование, условное согласие, одобрение, сравнение, сократовский метод (от поиска частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия), «эластичная оборона», отсрочка. Доказательства бессмысленности замечаний и эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят лишь к конфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый – Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид».

Полезно учитывать не только предметные установки (мнения собеседника), но и его позицию в межличностном взаимодействии, выбирая соответственно приемы нейтрализации замечаний. Родитель и Ребенок глухи к доводам рассудка, логики. Ребенок подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно! Перспективно!»), а для Родителя более убедительны мнения признанных авторитетов. Взрослые поддаются эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Такая позиция активизируется невербальной демонстрацией установки быть «на равных», подчеркнутой серьезностью, а также вербальным обсуждением ситуации с использованием слов: разумно, рационально, логично, реалистично, эффективно и т.п. Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути к решению проблемы, и последующие фазы оценки альтернатив, поиска приемлемого решения и его принятие, фиксация договоренности становятся неисполнимы.

Когда партнер не прав, то можно дать понять ему это жестом, взглядом или интонацией. Но если вы прямо скажете, что он не прав, то нанесете прямой удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызывает у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения. При этом вместо фразы: «Я вам докажу, что вы ошибаетесь», можно сказать: «Подумать только, я-то считаю иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты». Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы избежите затруднительного положения. Общей рекомендацией по ведению деловой беседы или переговоров является то, что участникам не следует настраиваться на ведение споров. Можно одержать в споре победу, но этой победой вы никогда не добьетесь расположения своего партнера. Если ваш партнер утверждает что-либо явно ошибочное, надо отказать себе в удовольствии немедленно его уличить, а начать свой ответ с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном конкретном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение

как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если выяснится, что вы ошиблись, это доставит вам меньшее огорчение.

Если окажется, что вы правы, то вам будет легче убедить партнера присоединиться к вашей точке зрения. Когда вам все равно грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Известно, что все люди хотят утвердиться в сознании своей значимости, и поэтому, когда вы утверждаете, что ваш партнер прав, а вы не правы, это польстит самолюбию вашего оппонента, и он сам уже начнет смягчать вашу вину. Не следует говорить партнеру обидных слов.

Психология спора подчиняется закону «эмоционального зеркала»: нервность одного рождает нервность другого, злость порождает злость. Чтобы ваше слово подействовало, говорите деликатно, не оскорбляя. Прежде чем критиковать других, надо указать на свои собственные ошибки. Гораздо легче выслушивать перечисление своих ошибок, если критикующий начнет с признания, что он сам не безупречен. Обычно в неприятностях и конфликтах виноваты обе стороны. Поэтому надо научиться в целях сохранения нормальных деловых отношений разделять ответственность и всегда брать на себя определенную долю вины за случившееся. Проведенные психологические исследования позволили выявить приемы, обеспечивающие любому человеку хорошее психологическое самочувствие (рис. 3).



Рис. 3. Некоторые психологические приемы расположения к себе собеседника

Запрещенные приемы во время деловой беседы

Ни в коем случае не следует:

- перебивать партнера;
- негативно оценивать его личность;

- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
- пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
- не понимать или не желать понять его психологическое состояние.

Основная часть беседы

Нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме; выявление мотивов и целей собеседника; передачу запланированной информации. Успешному проведению этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов. Откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы противоречат:

- бестактное обрывание на полуслове;
- неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;
- навязывание мнения ведущего беседу;
- игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- грубая реакция на высказывание партнерами противоположных точек зрения;
- подтасовка фактов;
- необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;
- давление на собеседника голосом, манерами.

В деловом русском языке можно выделить ряд устойчивых оборотов, которые позволяют собеседникам управлять ходом беседы на этапе обсуждения проблемы и принятия решения.

Заключительная часть беседы

Служит своеобразной общей ее оценкой. Успешно завершить беседу – значит достигнуть заранее намеченных целей. Задачами этого этапа являются: достижение основной или запасной цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы; стимулирование собеседника к выполнению намеченной деятельности; поддержание в случае необходимости дальнейшего контакта с собеседником.

Важно отделить завершение беседы от других ее фаз; для этого используются выражения типа *«Давайте подведем итоги»*.

На подведение итогов в конце беседы следует обращать особое внимание. Основные идеи должны быть сформулированы четко и кратко. Заключение оформляется письменно и представляет собой документ, в котором указывается:

- фамилии, имена, отчества присутствующих, их должности, постоянное место работы;
- дата проведения беседы, ее продолжительность;
- по чьей инициативе она состоялась.

Протокол беседы ведется кратко, но обязательно фиксируется цель беседы, обсуждаемые вопросы, позиции сторон, высказывания сторон, возражения и достигнутые договоренности, отражается обмен материалами и документами. Содержание и характер разрабатываемых документов, уровень их регламентации определяются в зависимости от значения рассматриваемых вопросов, уровня проведения деловой встречи и т.д.

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. 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.

Весь процесс подготовки к беседе позволяет построить модель хода беседы. Проведение беседы складывается из трех этапов – начального, основного этапа и этапа выхода из беседы. Этап выхода из беседы как и начальный этап не должен быть очень длительным. Он должен способствовать сохранению делового настроения участников и указывать в корректной форме на то, что все возможные результаты беседы достигнуты и лимит ее времени исчерпан.

2.2.2. Деловое совещание

Деловое совещание – это деятельность, связанная с принятием решений группой заинтересованных лиц, соответственно, такие особенности группового поведения, как распределение ролей в группе, отношения между членами группы, групповое давление оказывают серьезное влияние на характер выступлений участников совещания и его результаты. В теории управления деловое совещание определяется как форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями. Это своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений. Необходимо помнить, что совещание – не более чем

средство управления и, как любое средство, оно должно быть использовано для правильных целей и надлежащим образом, чтобы достичь желаемого результата.

Успех совещания зависит не только от поставленной цели, но и от того, как участники приходят к пониманию задачи. Тщательное планирование таких элементов, как цели, состав участников, повестка дня и место проведения – ключ к продуктивному совещанию.

На этапе определения цели важно продумать, действительно ли требуется принятие группового решения. Опыт показывает, что решение проблем группой целесообразно в случаях, когда:

- проблема является скорее сложной, чем простой, а вероятность того, что один человек обладает всей информацией, необходимой для решения, невелика;
- разумно разделение ответственности за решение этой проблемы;
- желательны также и потенциальные решения, а не только одно;
- полезна проверка различных взглядов;
- руководитель желает, чтобы подчиненные почувствовали себя частью демократического процесса, или хочет получить их доверие;
- членам группы необходимо лучше узнать друг друга. Эффективность совещаний зависит от руководства ими. На всех этапах совещания необходимо воздействовать на участников с тем, чтобы они отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к ее решению. Благодаря этому возникает открытая и доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия.

На практике эффективность совещания уменьшается из-за нечетко сформулированной цели совещания и не обоснованной соответствующим образом необходимости его проведения; недостаточно ответственного отношения участников совещания к своим обязанностям, запелляционного изложения руководителем своей позиции.

Избежать этих ошибок позволит учет следующих рекомендаций:

1) обеспечение начала работы совещания в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания;

2) четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, постановка вопросов, выделение основных моментов, что способствует возникновению на совещании творческой дискуссии;

3) тщательная фиксация выступлений участников совещания, вскрывающих трудности и препятствия и показывающих пути их преодоления. Относящиеся к этому определения, вопросы, требования, аргументы, альтернативные решения следует формулировать так, чтобы побудить участников к разбору данной проблемы и поискам путей её решения;

4) стремление к достижению цели совещания с позиции экономии времени;

5) корректное прерывание тех выступлений, которые повторяют в общих чертах уже изложенные факты, носят нерациональный, пространственный, противоречивый и поверхностный характер или лишены конкретности;

6) периодические обобщения уже достигнутого, четкая формулировка задач, которые еще предстоит решить, немедленное выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания;

7) обобщение результатов в заключении совещания, определение вытекающих из него задач, указание лиц, ответственных за их исполнение, благодарность сотрудникам за участие и работе совещания.

Деловые совещания классифицируются по следующим основаниям:

1) **принадлежность к сфере общественной жизни:** деловые административные, научные или научно-технические семинары, симпозиумы, конференции, съезды, собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;

2) **масштаб привлечения участников:** международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);

3) **место проведения:** местные, выездные;

4) **периодичность проведения:** регулярные, постоянно действующие (собираются периодически, но без устойчивой регулярности);

5) **количество участников:** в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек).

Деловые совещания могут классифицироваться по тематике рассматриваемых вопросов, по форме проведения, по основной задаче. Последние подразделяются на инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.

Цели инструктивных совещаний – передача необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по схеме управления для скорейшего их выполнения. До сведения участников совещания доводятся принятые руководителем предприятия или организации решения, распределяются задачи с соответствующим инструктажем, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений.

Цели оперативных (диспетчерских) совещаний – получение информации о текущем состоянии дел. В отличие от инструктивных совещаний информация поступает снизу вверх по схеме управления. Участники такого совещания сообщают сведения о ходе работы на местах. Оперативные совещания проводятся регулярно, всегда в одно и то же время, список участников постоянный, специальной повестки дня не имеется, они посвящаются неотложным задачам текущего и последующих 2–3 дней.

Цели проблемных совещаний – поиск наилучших решений определенной проблемы в кратчайшие сроки. Оптимальное решение можно получить, используя следующие способы:

1) нахождение решения без предварительной подготовки возможных решений на основе обсуждения всех предложений, внесенных участниками в ходе заседания;

2) выбор оптимального решения из двух или нескольких вариантов, заранее подготовленных к обсуждению;

3) принятие решения, найденного руководителем до заседания, посредством убеждения сомневающихся в его правильности.

Деловые беседы, совещания надо стараться проводить за час-полтора. Если сроки совещания затягиваются – значит, оно плохо подготовлено. От этого может быть больше вреда, чем пользы. Совещания отнимают уйму времени и не оставляют времени для работы.

Коллективное решение вопросов – исключение из правил, а не правило. Нет необходимости сразу всем руководителям нести ответственность за все дела. Коллективная ответственность, как правило, проваливает решение вопроса. Каждый должен отвечать за свой участок работы. Не получится толкового обсуждения вопроса, если на беседу, совещание вы пригласите 20-30 человек. Выступлений будет много, результатов, как правило, никаких. Если вы хотите решить серьезную проблему, то пригласите тех специалистов, которых она непосредственно касается. Дайте им высказаться по очереди. Первым пусть выскажут свое мнение «нижние чины», затем дайте слово главным специалистам. Не разрешайте никому прерывать речь выступающего.

Итак, успех фирмы, предприятия, организации тесно связан с этикетом и культурой поведения. Для хорошего овладения ими требуются время, желание и настойчивость, постоянные тренировки поведения в различных условиях вашей деятельности, чтобы знания перешли в навыки, привычки. Тогда ваша реакция на любое действие, любой ход оппонента, развитие ситуаций будет соответствовать правилам хорошего тона, делового этикета, требованиям культуры поведения в данной ситуации. Этикет и культура делового общения – ключ к вашему успеху в сфере предпринимательства, в деловой карьере.

Специально остановимся на правилах проведения деловых совещаний. Деловое совещание – это обсуждение вопросов организации производства, управления фирмой, маркетинговой деятельности, проводимое первым лицом или заменяющим его специалистом. К обязательным требованиям, позволяющим сделать деловые совещания действенным инструментом создания команды единомышленников, относятся:

- регулярность проведения;
- сочетание обсуждения стратегических и оперативных вопросов;
- урегулирование на совещаниях вопросов корпоративных отношений (к таким вопросам можно отнести изменение приоритетов внутрифирменных отношений, уточнение функций и полномочий исполнителей, выработка новых идей, оценка результатов предыдущих программ);
- руководителю следует помнить, что совещание оказывает огромное влияние на его имидж и стиль деловых отношений.

Пиарменам, руководителям и специалистам, готовящим совещание, необходимо руководствоваться общими принципами организации такого рода мероприятий (конференций, приемов, встреч):

- в организационной деятельности нет мелочей;
- техническая сторона организации (рабочие места участников, материалы, техническое обеспечение) должны быть безупречными;
- должен быть подготовлен ведущий (предусмотрена замена, помощники ведущего и другой вспомогательный персонал).

Особенность подготовки внутреннего совещания – общение коллег по общим для всего коллектива проблемам – это часть корпоративной культуры, поэтому перед началом подготовки даже короткой оперативки (если это не регулярная планерка) стоит ответить на вопросы:

- нужно ли проводить данное совещание;
- кто входит в круг лиц, без которых данное мероприятие будет невозможным;
- какие вопросы внести в повестку дня;
- нужен ли доклад руководителя, и с какими подразделениями или отдельными специалистами нужно проконсультироваться при его подготовке.

Несколько почти очевидных рекомендаций, нарушение которых встречается почти всегда:

- совещание лучше проводить не в кабинете руководителя (лучше всего, за круглым столом, чтобы подчеркнуть равенство участников);
- ведущим может быть специально подготовленный спикер, а не руководитель;
- руководитель должен переключить на секретаря все телефоны, не общаться с лицами, не участвующими в совещании;
- совещание лучше проводить в дискуссионном ключе, но если проблема неординарна, возможно применение «мозгового штурма»;
- нельзя допускать превращения интересного выступления в «литье воды»;
- неизбежные дискуссии не должны превращаться в столкновение принципов или амбиций и, тем более, переходить «на личности», при этом следует уважать право на несогласие и меньшинства, и отдельного человека (кроме весьма небольшого числа случаев, в которых выполнение однозначного решения руководителя действительно необходимо).

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 личного 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 обсуждают 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 обсужде-

ния 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.

2.2.3. Деловые переговоры

Характеристика стадий и этапов деловых переговоров. 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.

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.

Переговоры состоят из трех основных стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия (табл. 3), которые в свою очередь состоят из нескольких этапов.

Таблица 3

Характеристика стадий и этапов переговоров

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

Раскроем сущность каждого из этапов переговоров.

Стадия подготовки переговоров предусматривает осуществление следующих этапов.

◆ **Выбор средств ведения переговоров.**

На этом этапе выявляется совокупность различных подходов или процедур переговоров, 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 для выполнения договора (контракта);
 - предусматривается процедура контроля его выполнения;
 - договоренностям придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

При ведении переговоров важно владеть техникой переговоров. В таблице 4 приведена характеристика подходов ведения переговоров.

Таблица 4

Характеристика подходов ведения переговоров

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход (с учетом интересов сторон)
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
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

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.

3. 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.

4. Не следует делать замечания в ходе беседы. В ходе разговора собеседник часто пытается направить ход переговоров в нужное ему русло.

5. В ходе переговоров допускаются уточнения. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас.

6. 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.

7. 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.

8. Не допускайте влияния своего эмоционального состояния на ход переговоров, ибо ваше состояние в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования.

9. По этой же причине не допускайте описания эмоционального состояния партнера.

10. Правильно выбирайте момент подведения промежуточных итогов. Это уместно особенно после 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 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-процентного 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, предпоставив 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.

14. Покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.

2.3. Этикет делового стиля

2.3.1. Деловая одежда

Одежда – одно из главных условий того, насколько хорошее мнение сложится о вас. Основой *этикетной культуры в одежде* является **вкус**. Если такт относится к области взаимоотношений людей друг к другу, то вкус определяет

эстетическое отношение людей к вещам, что также является условием этикетной культуры.

Одеваться со вкусом – это значит проявлять внимание к окружающим, т.к. гораздо приятнее иметь дело с изящно одетыми людьми, чем с неряшливыми в отношении одежды. Конечно, мнения о том, что считать *хорошим вкусом*, могут расходиться, но в них есть и много общего. Именно хороший вкус всегда подсказывает человеку его собственный *стиль* – в одежде, причёске, макияже. Хороший вкус заставляет следовать моде, применяя и приравнивая ее к собственной внешности, характеру. Верхом безвкусицы является слепое, утрированное следование моде. Французы говорят: «Элегантная женщина всегда одета по моде вчерашнего дня».

Не стоит говорить и о том, что одежда должна быть опрятной, вычищенной и выглаженной, так как *аккуратность и подтянутость в одежде* часто ассоциируются с организованностью в работе, с умением ценить свое и чужое время. Расхлябанность, неопрятность – синоним суетливости, забывчивости. Помните об этом, особенно когда будете поступать учиться или устраиваться на работу.

Основными принципами в деловой одежде **мужчины** служат консерватизм, умеренность, сдержанность, лаконичность, аккуратность и опрятность. Деловой мужчина должен выглядеть уверенным в себе; солидным; деловым; элегантным; внушающим доверие; не лишенным вкуса; надежным; порядочным; аккуратным.

Для мужчины наиболее распространенным видом официальной одежды по-прежнему остается костюм. Поэтому молодому человеку, работающему в офисе, или студенту желательно соблюдать следующие *правила ношения костюма*:

Никогда не надевайте одновременно костюм и спортивную обувь.

Надев костюм, не берите сумку спортивного типа. Желательно носить необходимые вещи в дипломате, портфеле или папке.

Светлые костюмы носите днем – летом и весной, вечером же, особенно осенью и зимой, – темные. Наиболее распространенные цвета – темно-синий, различные оттенки серого.

Цвет костюма – синий

- в темном или светлом варианте поможет произвести впечатление авторитетного человека,
- более строгий, поэтому более официальный, чем серый,
- он не запоминается, потому что он нейтральный (можно надевать не один раз в неделю, в «сопровождении» разных сорочек и галстуков),
- темно-синий цвет делает цвет лица своего «носителя» более здоровым, цветущим, поскольку бросает на лицо отблеск того цвета, который является составляющим в синем, – розового.

Цвет костюма – серый

- психологически мягче, «теплее»; деловой мужчина в сером костюме выглядит приятным, дружелюбным, располагающим к беседе и общению,
- от светло-серого с оттенком коричневого до темно-угольного создает впечатление доступности и доброжелательности. Подобные костюмы выгодно смотрятся при встрече с новыми клиентами или при поездке за границу,

- чем темнее цвет, тем он аристократичнее: темно-серый костюм будет выглядеть более дорогим – независимо от истинной цены, а светло-серый – более дешевым.

Цвет костюма черный

- цвет, обязательный для вечерних деловых приемов и траурных церемоний.

Костюм в полоску

- полоска не должна быть слишком широкой или резкой, контрастной,
- костюм в полоску делает фигуру более стройной, поэтому его предпочитают те, у кого размер одежды больше 54-го.

Костюмы в клетку

Костюмы в клетку допустимы на полуделовых-полусветских мероприятиях. Клетка не должна быть яркой и отчетливой. Цветной костюм оливкового, стального, синевато-серого, желтовато-зеленого, цвета «баклажан» производит эффект изысканности.

В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут (нижняя пуговица *всегда* расстегнута). Полностью расстегнуть пуговицы пиджака можно за столом или сидя в кресле. Вставая, необходимо застегнуть пиджак на верхнюю пуговицу. Брюки должны быть такой длины, чтобы спереди чуть спускаться на обувь, а сзади – доходить до начала каблука.

Желательно иметь при себе два носовых платка. Первый, «рабочий» – в кармане брюк. Второй, чистый, во внутреннем кармане пиджака.

Не кладите ручку, очки, расческу в нагрудный карман пиджака.

Помните, что спортивный костюм предназначен исключительно для занятий спортом, не надевайте его в других ситуациях.

Сорочки

Чаще всего в деловом мире используются белые или светлых пастельных тонов (голубые, бежевые, цвета «слоновая кость», бледно-голубые, бледно-розовые, персиковые, в полоску) сорочки. Холодные тона используются чаще. Не исключаются рубашки в мелкую, тонкую, чуть заметную клетку. Они идеально смотрятся с галстуками, цвет которых гораздо насыщеннее и темнее тона клетки. Как правило, галстук вообще должен быть темнее рубашки. Сорочка, надетая к костюму, должна иметь длинные рукава. Считается элегантно, если манжеты сорочки видны из-под рукавов пиджака на 1,5–2 см, а воротничок выступает над воротником пиджака на 1–1,5 см.

К костюму всегда надевайте *галстук*. Деловой костюм без галстука не носят. Исключение – спортивные пиджаки, которые могут быть надеты прямо на футболку.

Галстуки выглядят изысканно тогда, когда они не бросаются в глаза. Галстук может быть любой, но, желательно, не кричащей расцветки и гармонировать с цветом сорочки и костюма. По интенсивности окраски на первом месте – пиджак, на втором – галстук, на третьем – сорочка. Галстук должен быть светлее костюма и темнее сорочки, он не должен быть ярким или с пестрым узором. В завязанном состоянии он должен касаться нижним концом пряжки ремня. Черный галстук – знак траура. Галстук-бабочка, предназначенный для официальных торжеств или праздников, надевается только к темным костюмам.

Однотонный черный галстук (если он не форменный) надевают только в случае траура. Не рекомендуются цвета: фиолетовые, сиреневые, розовые и ярко-красные. Рисунок на галстук желателен геометрического характера – полоска разной ширины, горошек, мелкие квадраты и т.п. Примерная ширина галстука (в среднем) – такая же, как ширина борта пиджака, т.е. если борта пиджака широкие, галстук не должен быть узким, и наоборот. Длина галстука определяется тем, что он должен закрывать пряжку пояса брючного ремня.

Галстуки-бабочки приняты лишь в официальных случаях, к вечернему темному костюму больше подходит галстук из натурального или искусственного шелка.

В последние десятилетия утвердилось, что галстук может быть любого цвета и даже слегка пестрым. Черную бабочку носят политики и пожилые бизнесмены, прочие же, менее формальные люди могут позволить себе butterfly tie красный, лиловый в «горошек» или paisley («турецкий огурец»), даже с крупным рисунком. Нужно, чтобы галстук был из одной ткани с обязательно надеваемым под однобортный смокинг шелковым жилетом-кушаком. При двубортном эта деталь не обязательна, но с ним и галстук носят только черный.

Фрак – парадный мужской костюм, используемый в особо торжественных случаях. Фрак одевается, как правило, после шести часов вечера для участия в официальных церемониях, приемах, балах. Фрак — обязательная одежда для дирижеров. Фрак представляет собой пиджак с шелковыми лацканами и длинными шлицами В боковые швы френчских брюк вшиты сатиновые ленты. Рубашка – обязательно с крахмальной грудью, может быть с отдельно пристегивающейся жестко крахмаленной манишкой.

К фракку положено надевать белый пикейный жилет и белый галстук-бабочку.

Смокинг – это обычный костюм-двойка, двубортный или однобортный (последний в классическом виде часто с шалевым воротником). Отличается он атласным покрытием лацканов и атласными лампасами на брюках.

По традиции это костюм черного цвета, хотя в последнее время все чаще встречаются смокинги и других цветов темной гаммы. Белый смокинг носится только летом в особо торжественных случаях, он отличается от черного только цветом. *Рубашка* – только белая, гладкая или с рюшами, из очень тонкого хлопка или шелка, со специальными, слегка украшенными по сравнению с обычными рубашечными пуговицами или с потайной застежкой; как правило, со стоячим воротником с отвернутыми уголками, под черный галстук-бабочку (из бархата или шелка). Поверх рубашки надевается черный жилет или черный шелковый пояс. Можно использовать жилет с рисунком. Ни в коем случае нельзя надевать со смокингом белую бабочку.

Визитка представляет собой как бы удлиненный до колен (чуть выше) смокинг темно-серого цвета. Визитка застёгивается на одну пуговицу, сзади на уровне пояса пришиты две пуговицы. Брюки – специальные, тоже темно-серые, в узкую светлую полоску. Галстук не бабочка, а длинный, жемчужно-серый, гладкий или в белую косую полоску, белый «горох». Рубашка из ткани «пике смокинговая, жилет белый» – плотной бумажной диагонали в выпуклый рубчик.

Обувь – вечерняя. Вместо шелкового белого или цветного платка в нагрудном кармане принято носить бутоньерку, цветок (настоящий или шелковый), приколотый к левому лацкану. Обычно это белая гвоздика. Согласно этикету визитку не принято носить после семи вечера (в это время её заменяет фрак).

Обувь должна быть хорошего качества (высококачественная кожаная обувь) и соответствовать общей цветовой гамме костюма. Наиболее предпочтительный вид обуви – полуботинки черного цвета. Допускается темно-коричневый, например, летом, к серому костюму. Обувь – только на шнурках (никаких пряжек, «языков» и «липучек!»), подошва тонкая, кожаная или из заменителя, но всегда без ранта, который уместен только в уличной обуви.

Правила этикета не допускают ношение замшевой обуви с официальным костюмом – она остается для неформального стиля одежды. Лакированная обувь – принадлежность только смокинга или фрачного костюма. Обувь спортивного типа лучше оставить для неформальных случаев. Плохим тоном считается сочетание такой обуви с костюмом, тем более на приеме или в театре. С верхней одеждой носят ботинки.

Носки. Наиболее приемлемы для делового костюма спокойные нейтральные тона, цвета от светло-серого до угольного, от бежевого до цвета жареного кофе, все оттенки синего, оливкового, приглушенного изумрудного, черный, темный бордо.

Белым носкам вообще нет места в деловой одежде, даже под костюм с белой рубашкой. Также неприемлемы орнаменты, изображения героев комиксов, большие надписи типа «FREESTYLE» (такие носки приемлемы лишь для спортивной и домашней одежды).

Рисунок на носке допускается, но он должен быть мелким, очень органичным: аккуратные гербы, фирменные знаки, точки, умеренная английская клетка и даже маленькая металлическая заклепка-украшение в верхней части носков. Нежелательны носки с узорами.

Носки должны быть длинными. В этом случае, положив ногу на ногу, не видно из-под брюк голое тело (эрогенные зоны). Носки подбираются в тон костюму, но темнее.

Для приемов, презентаций, то есть там, где без смокинга не обойтись, разработаны специальные носки. Они самые простые и в то же время наиболее изысканные. Носки под смокинг черные из тончайшего шелка и обязательно высокие.

Аксессуары. Вместе с часами, запонками, булавками для галстука и браслетами в набор изящных вещей, который считается частью имиджа современного джентльмена, вошли аксессуары, которые не соединяются с костюмом, но подчеркивают респектабельность их владельца: выполненные из благородного металла портсигар, брелок, зажим для банкнот; из высококачественной кожи – ремень, бумажник, футляры для визитных карточек, очков, ключей.

Дорогими и престижными ювелирными изделиями могут быть зажималка и авторучка. Классический деловой стиль отдает предпочтение элегантным классическим часам со стрелками, на простом ремешке телячьей кожи. При этом не рекомендуется ремешок черного цвета, дешевые широкие браслеты. Часы должны быть настолько качественными (а значит, и дорогими), какие вы можете себе

позволить в данный момент. Механические часы со стрелками и натуральным кожаным ремешком считаются более престижными, чем кварцевые и часы с металлическим браслетом.

Требования к составу гардероба

Число костюмов современного делового мужчины должно быть:

- нижняя граница – не менее трех: для повседневной носки можно рекомендовать серый и синий цвет, для торжественных случаев – черный;
- верхняя граница – не менее десятка – на все сезоны.

Разумно приобретать костюм с двумя парами брюк, причем одни из них могут слегка отличаться по интенсивности окраски или даже быть другого цвета, но гармонирующего с цветом пиджака.

Деловой человек не должен появляться на службе в одном и том же костюме несколько дней подряд – желательно, чтобы даже два дня подряд этого не случалось.

Сорочек – не менее 4–5 штук.

В гардеробе делового человека количество галстуков должно превышать число рубашек и пиджаков.

Недопустимы во внешнем облике делового мужчины:

- короткие носки, оставляющие часть ноги обнаженной, когда человек сидит «нога на ногу»;
- несвежий носовой платок;
- полуоторванные пуговицы;
- мятый костюм;
- несвежая сорочка;
- криво завязанный галстук;
- нечищенная обувь;
- жилет ручной вязки;
- шарф ручной вязки;
- несвежая лента на шляпе;
- яркие, кричащие цвета деталей одежды;
- цветовые контрасты в одежде.

Сегодня требования к этикету в одежде становятся все более демократичными. Например, в служебной обстановке допустим спортивный и полуспортивный стиль в одежде: свитера, джинсы и т.д. Для офисов стали приняты рубашки с галстуком, с короткими рукавами и без пиджаков. Вошли в обиход политические «встречи без галстуков» на самом высоком уровне. Раньше подобное было просто немыслимо. Кроме того, мы привели правила ношения одежды (костюма) в официальной ситуации. Но в обыденной жизни, особенно для молодежной субкультуры, где так важно выделиться из общей массы и одновременно продемонстрировать принадлежность к «своей» тусовке, эти правила воспринимаются как «из другой жизни». Однако знать их нужно, поскольку и для вас рано или поздно наступит эта «другая», взрослая жизнь, где соблюдение «правил игры» будет необходимым. А пока цвета, фасоны, линии и детали одежды определяются для многих из вас в первую очередь модой и принадлежностью к определенной группе (рокерам, рэйверам, скинхедам или хип-хопу). Но и здесь

основные этикетные требования к одежде остаются в силе – это требования *вкуса, стиля и меры*.

Одежда и внешний облик деловой женщины

Женщины пользуются значительно большей свободой в выборе фасона одежды и ткани, чем мужчина. При выборе одежды женщине следует придерживаться определенных *правил*:

Основное правило, которое следует соблюдать всегда – это соответствие одежды времени и обстановке. Поэтому в дневное время не принято принимать гостей или ходить в гости в роскошных платьях. Для таких случаев надевают простое элегантное платье или платье-костюм. Слишком модные модели одежды подходят только молодым и стройным женщинам.

Цвет одежды подбирают, учитывая, что блондинкам больше всего подходит синий цвет, брюнеткам – желтый, розовый – людям с розовым оттенком кожи. Зеленый и желтый цвета, а также черный шелк подчеркивают бледность лица. Красный цвет подавляет естественный цвет лица. Следует избегать контрастных сочетаний цветов. Поперечные полосы на одежде не идут полным женщинам невысокого роста, а женщины высокого роста должны избегать продольных полос на одежде.

Несколько слов о *внешнем виде деловой женщины* (кстати, сегодня деловая женщина – это и студентка вуза, и молоденькая сотрудница фирмы, и юная секретарша в приемной).

Предпочтительно, чтобы ее одежда состояла из нескольких частей: костюм, юбка с блузкой и жилетом и т.д. (свитер нежелателен). Одежда должна быть однотонной, без ярких, кричащих расцветок (предпочтительные тона – синий, коричневый, серый, зеленый всех оттенков), не супермодной. В официальной обстановке длина юбки может быть не короче, чем до середины колена. Обувь должна быть элегантной, удобной, на не очень высоком каблуке. Деловая женщина всегда (независимо от времени года и погоды) носит колготки или чулки.

Вместе с тем деловая женщина – не «синий чулок». Она должна заботиться о своей привлекательности, это свидетельствует о внимании к себе и окружающим. Большое значение имеют прическа и макияж. Волосы должны быть чистыми, аккуратно подстриженными (очень длинные волосы убраны в прическу). Макияж – умеренный, близкий к естественному, запах духов – едва уловимый. Если женщина носит очки, то они должны иметь соответствующую модную оправу. Очки вообще придают женщине деловой вид. Однако женщина в затемненных очках, даже самых шикарных, не вызывает доверия.

Неотъемлемым атрибутом деловой женщины является атташе-кейс или сумка-портфель. В сумке всегда должен быть порядок, чтобы можно было быстро найти нужную вещь. Блокнот, ручка и прочие «мелочи» желательны хорошего качества. Там же должен находиться мобильный телефон: ношение его на поясе возможно только для мужчин. Особое внимание женщина должна обратить на шляпу, перчатки, туфли, сумочку и носовой платок. Желательно, чтобы они были подобраны в тон по цвету, одинаковы по качеству и соответствовали времени дня и сезону.

И одежда женщины, и одежда мужчины в деловой обстановке должна быть не вычурной и не экстравагантной, а удобной, рациональной, элегантной. Одежда всегда должна подчеркивать интеллигентность, внутреннюю культуру, хорошие манеры человека. При обслуживании клиентов нужно привлекать к себе минимум внимания, тем самым давая минимум возможности для раздражения.

Недопустимы в облике деловой женщины:

- платья с глубоким декольте,
- слишком короткая одежда,
- облегающие наряды,
- кожаные вещи,
- блузки из прозрачной ткани и без рукавов,
- одежда слишком ярких и насыщенных цветов,
- открытые туфли, а также туфли с пряжками и бантиками,
- узорчатые чулки или колготки (или вообще ноги без колготок),
- сильный запах духов.

Женский деловой костюм может быть традиционных цветов (красный, желтый, коричневый, зеленый, синий, белый, черный), т.е. практически любого цвета, кроме ярких оттенков и резких контрастных сочетаний.

Черный деловой костюм в последнее время вытесняется. Он подходит для конференций, заседаний и др. мероприятий, которые носят более торжественный характер, чем обычная трудовая деятельность.

Лучшие цвета делового платья – темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, умеренно-синий, светло-синий и др. Блузки должны быть просты, элегантны и выглядеть дорогими. Сложный дизайн блузки не гармонирует с деловым жакетом. Рюши, кружева придают женственность. Прозрачные или облегающие блузки годятся только под жакет.

Обувь

Наиболее элегантными являются лодочки с закрытым носком и пяткой из кожи, но не из кожи крокодила, змеи и не из замши или велюра. В деловой сфере белые туфли неприемлемы. Они выглядят дешево и не являются символом успеха. Желательны туфли цвета слоновой кости, беж, бежево-серые и др. Неприемлемы в деловой сфере туфли с цветными деталями, «металлических цветов», с украшениями. Туфли с каблуками «клевш», а также закрытые туфли носят только с брюками. Лакированные туфли предпочтительны в вечернее время. В летний период допустимы босоножки с открытой пяткой, но с закрытым носком.

Сумки

Неотъемлемым атрибутом деловой женщины является дипломат (атташе-кейс) или дамская сумочка, сделанные из кожи хорошего качества без ярких украшений. 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. Желательны из кожи (гладкой, не змеи и не крокодила), того же цвета, что и туфли, – предпочтительно черного. Сумка деловой женщины должна вмещать документы,

которые, как правило, имеют формат А4. Сумку меньшего размера целесообразно заменить кейсом или папкой.

Аксессуары

На службе деловая женщина носит минимум украшений, а те, что есть, должны служить поддержанию ее имиджа делового человека. Они могут быть и не очень дорогими: главное, чтобы они украшали женщину, а не свидетельствовали о ее финансовых возможностях. Например, считается дурным тоном носить бриллианты и другие драгоценности в деловой обстановке. Лучше предпочесть недорогие, но элегантные серебряные цепочки и другие украшения. Но деловой женщине не следует украшать себя и дешевой бижутерией.

В качестве украшений можно использовать:

бусы – не слишком крупные и не слишком длинная нить;

брошь – предпочтительно из натуральных материалов – серебро, слоновая кость, перламутр;

кольца – одно или два, можно с камнями, но не слишком объемными; обручальное кольцо в счет не идет;

серьги – типа «винтик», но не длинные, висячие и многоцветные;

цепочка – с подвеской или без нее.

Желательно, чтобы украшения составляли комплект. Не следует допускать излишеств в количестве украшений, лучше менять их день ото дня.

Часы предпочтительны с четким циферблатом, классического дизайна. Электронные часы, а также с указателем – неэлегантны.

Прически и макияж

Макияж и маникюр допускается только дневных естественных тонов: неброский неярко макияж (тонкий слой тонального крема, естественные румяна, тушь и помада неярко цвета). Цвет волос естественных тонов, распущенные длинные волосы не допускаются.

Ногти всегда должны быть ухоженными. Идеальным вариантом для офиса является французский маникюр. Сотрудников с красными, зелеными, малиновыми ногтями в сервисе быть не может, для клиентов это может служить раздражающим фактором.

Перчатки

Женщины носят перчатки когда хотят и где хотят. Мнение, что перчатки нельзя носить без головного убора, неверно. Подавая руку мужчине, можно их не снимать. На вечерний прием допустимо надеть поверх длинной перчатки браслет, но кольца надевать нельзя.

2.3.2. Визитные карточки

Целями использования визитных карточек являются: информирование о своем существовании, мягкая ненавязчивая форма проявления интереса к адресату; сообщение дополнительной информации о себе и своей фирме в момент знакомства; поддержание контактов: поздравления с праздниками и событиями; выражение признательности, благодарности; сопровождение подарка, сувенира, цветов; выражение соболезнования.

Визитные карточки бывают корпоративные и личные.

Корпоративная визитная карточка служит для предоставления информации о предприятии без ссылки на конкретное контактное лицо. Вкладываются в промо-материалы, раздаются на выставках, раскладываются в магазинах возле кассы, на столиках в кафе и ресторанах, также их можно выложить в приемной. На такой карточке указывается информация о предприятии: название, логотип и, возможно, слоган, адрес, контактные телефоны, электронная почта и интернет-сайт, на ней могут быть вкратце представлены сведения о профиле деятельности фирмы.

Личная визитная карточка принадлежит конкретному человеку. Личную визитную карточку должен иметь любой человек, независимо от его должности и положения в обществе. На такой визитке указываются: имя и фамилия владельца (по желанию – отчество), должность, название компании, которую представляет данный человек, информация об этом предприятии (логотип, слоган, почтовый и интернет-адрес, возможно, краткие сведения о роде деятельности), контактные телефоны и электронный адрес владельца карточки.

Правила пользования визитными карточками. Обмениваться визитными карточками рекомендуется при первом знакомстве. Обмен визитными карточками принято сопровождать легким поклоном. Первым вручает свою визитную карточку младший по должности, если должности равны – младший по возрасту. Если деловая встреча проходит за рубежом, то первыми вручают свои визитные карточки представители принимающей фирмы, т.е. «хозяева». Кто больше заинтересован в продолжении знакомства, тот и инициатор. В любом случае в ответ на протянутую визитную карточку вы должны поделиться своей. Получив визитную карточку, не забудьте поблагодарить партнера, прочтите вслух его имя, отчество и фамилию. Если вы не кладете визитную карточку перед собой, а хотите убрать (в присутствии владельца), то положите ее в достойное место. Нельзя использовать чужие визитные карточки для записи во время переговоров, мять, складывать их, просто вертеть в руках. Это будет воспринято как знак неуважения к хозяину карточки и, следовательно, ко всем остальным.

Сокращения на визитных карточках:

p.f. (pour feliciter) – поздравляет;

p.f.N.a. (pour feliciter nouvel an) – поздравляет по случаю Нового года;

p.g.f.N.a. – благодарит и поздравляет с Новым годом (поздравление получено раньше, поэтому надо поблагодарить и поздравить, если праздник еще не прошел);

p.c. (pour condoleances) – выражают соболезнование;

p.p.p. (pour prendre part) – с выражением соболезнования и готовностью помочь;

p.p.c. (pour prendre conge) – прощается при отъезде из страны.

2.3.3. Требования этикета к рабочему месту и служебному помещению

Общие требования к интерьеру офиса

Чистота всех мест общего пользования.

Предельная функциональность и продуманность.

Комфортабельность служебных помещений, предоставляющих сотрудникам фирмы возможность плодотворно заниматься своим делом.

В современном офисе встречаются различные виды планировок: зальная и кабинетная.

Зальная (Open Space) – предполагает наличие единого большого офисного зала, где работают специалисты различных профессий и рангов с выделением отдельных кабинетов (как правило, небольших по площади с полностью или частично стеклянными перегородками) высотой 1,5–2 м только для ведущих менеджеров.

В зальной планировке различают типы офисного зала:

– американский – большое пространство, занимающее иногда целый этаж; используют передвижные перегородки;

– европейский – менее открыт, а пространство менее загромождено; используют прозрачные или полупрозрачные стеклянные перегородки от пола до потолка;

– японский – размещение заданного числа сотрудников на весьма ограниченной территории;

– славянский.

Достоинствами зальной планировки являются:

- размещение большого числа рабочих мест в одном помещении,
- экономически более выгодно,
- позволяет осуществлять визуальный контроль над подчинёнными.

К недостаткам можно отнести невозможность создания интимной творческой обстановки для людей, связанных с интеллектуальной деятельностью.

При кабинетной планировке работники одного структурного подразделения размещаются в одном или нескольких изолированных кабинетах, представляющих собой комнаты квадратной или прямоугольной формы с соотношением сторон приблизительно 1:1,5 (предельно 1:2) с минимальной шириной 2,5–3 метра. Достоинствами кабинетной планировки являются:

относительная уединенность,

четкая пространственная организация,

проще организовать проведение совещаний, прием посетителей,

более эффективная работа человека, находящегося в собственной ячейке.

К недостаткам можно отнести:

затрудненность работы в команде,

слабый командный дух,

ограниченная гибкость,

проблемы в отношениях между подразделениями компании, располагающимися в различных помещениях.

В офисе различают следующие рабочие зоны:

– фронт-офис (front office) – презентационная зона для представительских целей компании, где происходят общение с клиентами и партнерами, проведение различных публичных мероприятий с относительно ограниченным количеством приглашенных, а также все помещения, где бывают клиенты и посетители (приемная, залы ожидания, переговорные комнаты, конференц-зал);

– бэк-офис (back office) – часть офиса, куда ограничен доступ посторонних, а также отделы, не связанные напрямую с внешним миром (бухгалтерия, отдел маркетинга, технические службы и т.д.).

В последнее время в связи с бурным развитием информационных технологий все шире распространяются *виртуальные (мобильные) офисы*.

Фирма, предоставляющая услуги виртуального офиса, выделяет организации-заказчику прямой многоканальный номер телефона и почтовый адрес, который он сможет указывать на визитках и в рекламе. Электронную почту, почтовую корреспонденцию и телефонные звонки на имя компании-заказчика принимает секретарь от имени компании. Сотрудники виртуального офиса работают каждый у себя дома, связываясь друг с другом по электронной почте. Сотрудники могут обращаться к секретарю с различными поручениями (например, обзвонить клиентов, отправить факс, забронировать билеты, арендовать переговорную, отправить куда-нибудь курьера и т.п.).

Достоинствами являются экономия средств на содержание офисных помещений и экономия времени сотрудников на дорогу. К недостаткам можно отнести отсутствие (или существенная ограниченность) реализации потребности сотрудников в неформальном общении.

Нормы площадей для сотрудников офисов

24–55 м² – для руководителей предприятий,

12–35 м² – для заместителей руководителя,

8–24 м² – для начальников отделов и служб,

8–12 м² – для главных (ведущих) специалистов,

4–8 м² – для специалистов,

3–4 м² – для секретарей.

Требованиями к цветовому оформлению интерьера офиса служат универсальные законы цветовой композиции. Так, помещение со светлыми стенами кажется просторнее, с темными – как бы сокращается в размерах. Не следует красить стены служебных помещений в яркие цвета (синий, пурпурный или бирюзовый). Чисто белым цветом тоже не рекомендуется красить стены, куда приятнее находиться в бежевых, светло-серых и других мягких тонах.

Цветы в офисе

Предпочтительны крупнолиственные цветы, хорошо выглядят также небольшие вечнозеленые деревья в кадках (деревянных или керамических), стоящих на полу.

Украшения в служебных помещениях

Неуместно украшать служебное помещение или отдельное рабочее место различными картинками или открытками, присланными «любимой подругой» (другом) и наклеенными на стену, предметами личного характера – фотографиями членов семьи (хотя бы и в рамках), всякими умильными фигурками и тому подобными мелкими вещами.

Следует помнить, что украшения в служебном помещении не должны быть в избытке, наоборот, их небольшое количество призвано оттенять строгость и официальность обстановки. Отдельные кабинеты также нельзя превращать в

будуар, завешивая стены сплошь картинами, устанавливая повсюду аквариумы и даже мини-фонтаны.

На стенах офиса могут быть размещены лицензия, диплом или другой документ, свидетельствующий о высоком уровне исполнения служебных обязанностей или о реализации направлений деятельности; эстампы (оттиски, снимки с гравюры), картины, гравюры – пейзажи, натюрморты, излучающие спокойствие и уравновешенность

Требованиями к офисной мебели служат удобство, соответствие характеру работы сотрудников, единообразие стиля. Мебель не должна перегружать помещение офиса, производить благоприятное впечатление на посетителей.

Находясь в офисе, следует помнить и соответствующих правилах поведения: нельзя курить, распивать спиртные напитки, хранить продукты питания и потреблять пищу непосредственно на рабочем месте (только в специально отведенных для этого местах).

2.4. Этикет проведения деловых приемов

2.4.1. Виды деловых приемов

Приемы в деловой практике являются важным средством поддержания и развития контактов с официальными, общественными, деловыми кругами, представителями культуры и средств массовой информации своей страны и других стран. Приемы устраиваются в ознаменование какого-либо события (знаменательной даты, государственного праздника, презентации), в порядке оказания почести и гостеприимства отдельному лицу или делегации, в связи с завершением переговорного процесса или подписанием договора, соглашения и т.д.

Достаточно часто деловые беседы проходят в неформальной обстановке (кафе, ресторане). Это требует умения сочетать решение деловых вопросов с трапезой. Обычно выделяют деловой завтрак, обед, ужин. Их объединяют некоторые общие принципы, применимые во всех трех случаях, в частности, общепринятые правила поведения за столом. Однако каждая из этих форм делового общения имеет и свои особенности.

При принятии решения организовать (принять приглашение на) деловой завтрак, обед или ужин необходимо обдумать свои задачи и уяснить, будет ли более непринужденная атмосфера застолья способствовать их решению. Может быть, эти вопросы легче решить в учреждении или по телефону. Каждая встреча, связанная с застольем, может отнять от одного до трех часов, а относиться к своему и чужому времени нужно крайне уважительно.

Приемы организуют в соответствии с общепринятыми правилами, допуская отступление от них лишь в той степени, в какой это оправдано местной спецификой или иными вескими причинами.

Наиболее широкое распространение получили такие виды приемов, как завтрак, обед, ужин, приемы вида фуршет (а ля фуршет, вечерний прием вида фуршет), коктейль, чай, журфикс, бокал шампанского.

Деловой завтрак – наиболее удобное время для встреч тех, кто напряженно работает в течение дня. Продолжительность – около 45 минут. Не рекомендуется для деловой встречи мужчины и женщины.

Завтрак устраивают для ограниченного числа лиц (как правило, одних мужчин). Время проведения – в промежутке от 12 до 15 часов. На завтрак принято подавать одну – две холодные закуски, одно горячее рыбное блюдо, одно мясное блюдо и десерт (сладости, фрукты, конфеты, мороженое и др.). К холодным закускам можно предложить водку или охлажденные настойки, к рыбному блюду – охлажденное сухое белое вино (а на Востоке – гранатовый сок), к мясному блюду – сухое красное вино комнатной температуры, к десерту – охлажденное шампанское. После завтрака подают кофе или чай. Столы для этого сервируют заново.

Продолжительность завтрака – от часа до полутора часов (из них обычно 45–60 минут проводят за столом и 15–30 минут за кофе или чаем). Инициатива завершения завтрака (обеда и ужина) должна исходить от хозяина приема. Одежда для завтрака, как правило, повседневный костюм.

Деловой обед позволяет наладить хорошие отношения с партнерами, лучше познакомиться с клиентами. В полдень человек активнее и раскованней, чем в 7–8 часов утра. Продолжительность делового обеда строго не регламентируется и обычно составляет один-два часа, из которых до получаса занимает светский разговор, как правило, предваряющий деловую беседу.

Обед устраивают по поводу важных событий или в знак особого расположения к приглашенным. Время проведения – между 19 и 21 часами. Продолжительность обеда 2–2,5 часа, из которых за столом обычно проводят 1,5 часа. Как и во время завтрака, перед приглашением к столу и по окончании еды гости вместе с хозяевами могут провести 15–20 минут в другом помещении, где перед обедом подают легкие закуски, а после обеда – кофе или чай.

Меню обеда более обильно в сравнении с меню завтрака и обязательно включает первое блюдо. Ассортимент и последовательность подачи напитков, как и во время завтрака. На обед принято приглашать мужчин с женами. Форма одежды указывается в приглашении.

Деловой ужин носит более официальный характер, чем завтрак или обед, и по степени регламентации приближается к приему. Это определяет тип приглашений (письменные, а не телефонные), особенности одежды (костюм темных тонов). Продолжительность делового ужина два часа и более.

Ужин начинается в 21.00 и позднее. Меню ужина и вина такие же, как и на обеде. Первое блюдо на ужин, как правило, не подают.

Коктейль и а ля фуршет (фр. *fourchette* – вилка) – наиболее распространенные виды приемов. Их устраивают по самым различным поводам. В деловой практике они, как правило, являются неотъемлемой частью любой презентации. Самостоятельно приемы вида коктейль и а ля фуршет проводятся от 17 до 20 часов (в приглашениях указывают время начала и окончания). Обычно приглашается большое число гостей (от 15–20 до нескольких сот и более).

Подаются различные холодные закуски, кондитерские изделия, фрукты, иногда – горячие закуски. Спиртные напитки выставляются на столах или раз-

носятся официантами. Может устраиваться буфет. Иногда в конце приема подают шампанское, затем кофе.

Приемы этого вида проводятся стоя. Гости сами набирают закуски на свои тарелки и выбирают напитки. Могут быть и исключения из этого основного правила. Например, для духовных лиц может быть поставлен отдельный стол где-нибудь в уголке.

Вечерний прием «а ля фуршет» устраивается в особо торжественных случаях и начинается в 20.00 и позднее. Отличается большим разнообразием и обилием предлагаемых напитков и закусок.

Чай устраивается между 16.00 и 18.00, как правило, только для женщин. Продолжительность – один-полтора часа. Накрывается один или несколько столиков в зависимости от количества приглашенных лиц. Подаются обычно кондитерские изделия (пирожки, пироги, пирожные и т.п.), фрукты, десертные и сухие вина, соки, воды, кофе и чай.

Журфикс проводится как «чай» с 16.00 до 18.00 в определенный для приема гостей день недели (фр. *jour fixe* – определенный день).

По-буфетному проводится с 20.00 до 21.00 как «коктейль», но при этом садятся за стол по своему выбору. Закуски выставляются отдельно на столе.

Бокал шампанского проводится от 12.00 до 13.00 часов – это низкий уровень приема. Закуски – орешки, маслины, конфеты. Подаются шампанское, сухое вино, виски, водка. Одежда – обычная.

2.4.2. Процедура проведения приемов

Любой прием должен быть предварительно подготовлен самым тщательным образом. В подготовку приема входят: выбор места приема, выбор вида приема; составление списка приглашенных лиц; рассылка приглашений; составление плана рассадки за столом (завтрак, обед, ужин); составление меню; сервировка столов и организация обслуживания гостей; подготовка тостов или речей; составление схемы (порядка проведения) приема.

Место встречи. При выборе места встречи необходимо проявить воспитанность и такт. Когда вы заинтересованы в беседе, можно подчеркнуть свое уважение к человеку, назначив место встречи поближе к месту его работы. Уровень ресторана должен соответствовать положению, которое занимают приглашенные вами люди.

Организация. Необходимо строго соблюдать заранее согласованные договоренности о месте, времени и составе участников встречи (кто, где и когда будет встречаться). Только при настоятельной необходимости можно вносить изменения в заранее утвержденный план. Так, если вы намерены встретиться с кем-то с глазу на глаз за завтраком, а приглашенный звонит вам и объявляет, что он намерен явиться со своим секретарем и кем-то еще, вы должны решить, отвечает ли встреча в подобном составе вашим интересам и стоит ли ее действительно проводить.

Рассадка за столом. Если сделан предварительный заказ, хороший тон предписывает дожидаться пока соберутся все приглашенные и лишь тогда усаживаться за стол. Если вам надо будет разложить бумаги, а вы встречаетесь лишь

с одним человеком, предпочтительнее сесть за столик на четверых, а не на двоих. В этом случае будут веские причины предложить человеку сесть справа от вас, а не напротив.

Оплата. Оплатить счет должен либо тот, кто первым предложил встретиться, либо занимающий более высокое положение. Если ситуация может быть превратно истолкована как попытка завоевать чье-то особое расположение, следует предложить, чтобы каждый платил за себя. Это особо актуально для представителей средств массовой информации и государственных служащих всех уровней: завтрак журналиста или чиновника за чужой счет могут счесть попыткой повлиять на прессу или проявлением коррумпированности органов государственной власти. Однако наиболее общим подходом все же будет такой – пригласивший берет все расходы на себя.

Благодарность. После делового завтрака, обеда или ужина принято, по меньшей мере, поблагодарить пригласившего. Более уместной, однако, будет благодарственная записка, хотя этим элементом в деловых отношениях часто пренебрегают.

Вид приема избирается в зависимости от случая, по которому его необходимо устроить. Наиболее торжественными и наиболее почетными видами приемов являются обед или вечерний прием а ля фуршет. В менее важных случаях можно воспользоваться другими видами приемов. Необходимо также учитывать традиции и обычаи, сложившиеся в местной деловой практике.

Одним из важнейших моментов организации приема является составление списка гостей. Прежде всего, определяется общее количество приглашенных. Оно не должно превышать возможностей обслуживания и соответствовать помещению, где будет проходить прием.

Приглашения на прием отпечатываются на бланках, изготовленных типографским способом. Имя и фамилия приглашенного и его должность пишутся от руки или печатаются на машинке. При организации приемов с рассадкой гостей за столом (завтрак, обед, ужин) в приглашении содержится просьба ответить (R.S.V.P. или «Please answer» или «Просьба ответить»). Приглашения рассылаются не позднее чем за одну-две недели до приема. Если мужчин приглашают на прием вместе с женами, то это указывается в приглашении. На первое место всегда ставят имя мужа.

Приглашение может быть не персональным, а с указанием лишь числа приглашенных от организации, учреждения, фирмы. В этом случае с ответным письмом принято направлять именной список лиц, которые будут присутствовать на приеме. Во всех случаях ответ на приглашение обычно направляют отпечатанным на специальном бланке или в виде частного письма. Ответить на приглашение можно и по телефону, если он указан в пригласительной карточке. Обязательным является сообщить о принятии приглашения в тех случаях, когда в полученном приглашении на прием оставлены не зачеркнутыми буквы R.S.V.P. или фраза «Просьба ответить». Если дан положительный ответ на приглашение, посещение приема является обязательным.

Когда в пригласительной карточке буквы P.S.V.P. зачеркнуты или отсутствуют (приглашения на приемы, проводимые стоя), давать тот или иной ответ не нужно.

Прибытие на прием, встреча гостей, рассадка за столом. На прием, в приглашении на который содержится просьба ответить, следует приходить точно в указанное время. Опоздание – нарушение этикета. Если из одного учреждения приглашено несколько представителей и они являются на прием не вместе, первыми должны приходить младшие по должности, а затем старшие.

На приемы, проводимые стоя, 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 любое время в пределах указанного в приглашении периода. Приходить к началу такого приема и находиться на нем до конца необязательно.

Принцип гостеприимства имеет важное значение при проведении приемов. Необходимо стремиться к тому, чтобы гости во всем чувствовали радушие, внимание и предупредительность хозяев. Встречая гостей, исходят из того, что даже если прибывающие по своему служебному положению являются официальными лицами, то в данном случае они выступают как бы в личном качестве. Всем приглашенным оказывают должное внимание, а по отношению к почетным гостям проявляют максимум заботы, уважения и предупредительности.

Рассадка производится с учетом признанного служебного и общественного положения гостей. Нарушение этого основного правила может быть истолковано как сознательное нанесение ущерба престижу гостя, а в международной деловой практике – и стране, им представляемой. Соблюдаются такие правила рассадки:

- первым (почетным) считается место справа от хозяйки дома, вторым – справа от хозяина дома (если хозяин и хозяйка сидят на одной стороне стола, то первым будет место справа от хозяйки, вторым – слева от хозяина);
- в отсутствии женщин первым считается место справа от хозяина дома, вторым – слева от него;
- гость особо высокого ранга может быть посажен напротив хозяина дома; в этом случае вторым будет место справа от хозяина дома;
- если хозяйка дома отсутствует, на ее место может быть посажена одна из приглашенных женщин (с ее согласия) или же, также с согласия, мужчина самого высокого ранга;
- женщина не сажается рядом с женщиной, муж с женой (за исключением молодоженов);
- женщины не сажаются в конце столов;
- учитывается знание языков рядом сидящих гостей;
- после (или в период) переговоров возможна рассадка на завтраке, обеде или ужине одной делегации напротив другой;
- почетным является место напротив входной двери, а если дверь находится сбоку, то на стороне стола, обращенной к окнам, выходящим на улицу;
- переводчики: могут быть рядом с хозяином (или через № 2) или же сзади (в случае необходимости);
- на каждое место за столом кладется карточка с фамилией приглашенного;

– схема рассадки за столом выставляется в приемной или прилагается к пригласительному билету.

Уход с приема и проводы гостей. Не рекомендуется задерживаться на приеме дольше времени, указанного в приглашении, а также уходить всем гостям сразу после ухода главного гостя. Это производит неблагоприятное впечатление. Нельзя внезапно прерывать разговор, собираясь покинуть прием. Его доводят до конца, говорят собеседнику «До свидания», а если прощаются с группой людей – отвешивают легкий поклон всем участникам беседы. Акцентировать внимание на своем уходе не следует. Если вам необходимо незаметно уйти раньше времени завершения приема, надо найти возможность попрощаться с хозяйкой.

Важное значение имеет организация проводов гостей. Принято, чтобы хозяин приема проводил почетных гостей до того места, где он их встречал (парадный подъезд, место, где гости садятся в машины). При прощании гостям оказывают знаки внимания, иногда дарят сувениры. По возможности хозяину приема целесообразно до ухода всех приглашенных оставаться там, где он простился с почетными гостями, чтобы дать возможность всем гостям попрощаться с ним. На многолюдных приемах, хозяин провожает лишь почетных гостей. Остальным участникам приема уделяют внимание и провожают встречавшие их лица, как правило, равные им по рангу, должности и положению в обществе.

2.4.3. Столовый этикет

Салфетка – неременный предмет сервировки стола. Без салфетки невозможно соблюсти чистоту и опрятность за столом. С помощью салфетки можно предохранить костюм каждого от попадания случайных брызг, капель, крошек. Ею также обтирают пальцы и губы во время и после еды. Кроме того, хорошо отглаженная и красиво сложенная полотняная салфетка еще и украшает стол, придает ему вместе с другими предметами сервировки более торжественный вид.

При сервировке стола к завтраку или обеду обычно салфетки складывают вчетверо, треугольником, пополам и заворачивают рулетом, что, кстати, не очень трудно, а для торжественного ужина или обеда допустимы более сложные формы складывания салфеток – парусом, колпачком, свечкой и др. Свернутые салфетки кладут каждому гостю на закусочную тарелку. Можно полотняные салфетки заменить бумажными, разумеется, не разрезая их в целях экономии на части.

Как правильно пользоваться салфеткой. Садясь за стол и увидев на тарелке перед собой красиво свернутую белоснежную салфетку, некоторые испытывают какую-то робость перед ней. Иногда пытаются даже осторожно отложить ее в сторонку, не зная о том, что салфетка столь же необходима, как нож, вилка, ложка, она призвана помочь человеку во время еды.

Непосредственно перед едой салфетку нужно развернуть, сложить вдвое и положить изгибом к себе на колени. Закладывать салфетку одним из ее углов или краем за воротник или лацкан пиджака не принято (если мы не находимся во Франции или Италии). Пальцы, случайно испачканные во время еды, осторожно вытирают верхней половиной салфетки, не снимая ее с колен. Для обтирания губ салфетку берут с колен двумя руками, укорачивают путем перевертывания ее концов в ладони и, приложив середину к губам, промокают их о верхнюю половину салфетки.

Вытирать губы путем скользящих движений по ним салфеткой некрасиво. Для губ лучше использовать бумажные салфетки. Совершенно недопустимо использовать салфетку вместо носового платка или в качестве полотенца для сильно испачканных рук. Не полагается, сев за стол, пристально разглядывать приборы и посуду, а затем салфеткой протирать их, если вы вдруг заметили какое-то пятнышко. Этим вы обидите хозяев, усомнившись в их чистоплотности. По окончании еды салфетку не следует тщательно складывать, не нужно пытаться придать ей прежний вид, а просто аккуратно положить справа от своей тарелки. Не рекомендуется также вешать ее на спинку стула или класть на его сиденье. Если салфетка случайно упала с колен на пол, не следует огорчаться: попросите дать вам чистую, поскольку пользоваться салфеткой, поднятой с пола, конечно, нельзя.

Десерт. Чай с блинами.

Блинчики мы едим не только дома, но и в гостях, на обеде с коллегами, во время деловых переговоров и романтических встреч.

Как нужно есть блины – руками или вилкой, откусывая или отрезая? На этот счет есть свои правила. В домашней обстановке блин полагается брать руками, макать его в понравившуюся начинку или заворачивать в него кусочки рыбы и откусывать. Если угощения с творогом, мясом или другими начинками, их нужно есть руками. Главное перед трапезой – запастись салфетками, чтобы потом было чем вытереть жир.

В официальной обстановке стоит напроць забыть народный этикет и вспомнить о том, как правильно пользоваться ножом и вилкой. Хорошо, если на фуршетном знаменитое блюдо подают порционно. Тогда нужно будет придержать вилкой край блина, отрезать от трубочки или конвертика небольшой ломтик и отправить его в рот. Если угощение выложено общей стопочкой на столе в жаропрочной посуде, задача усложняется. Одним зубцом вилки надо суметь зацепить край верхнего блина и, вращая столовый прибор от себя, свернуть блин в трубочку. В таком виде угощение переносится на свою тарелку, разворачивается и намазывается на него с помощью ножа любая начинка. Затем блинчик вновь превращается в трубочку и лишь после этого можно начинать резать его на ломтики. Если же начинка жидкая (мед, сметана, варенье или ягодный соус) и находится в индивидуальной розетке, блин не разворачивается, а сразу измельчается на кусочки и обмакивается в понравившееся угощение.

Пирожные едят специальной вилкой или чайной ложкой. Твердые пирожные – миндальные, ореховые, которые легко крошатся, – можно есть рукой. Пирожное в бумажной розетке кладут на тарелку вместе с розеткой и едят из нее. От ломтей кренделя, маленьких крендельков и других изделий, которые могут раскрошиться, отламывают рукой по маленькому кусочку. От булочки с начинкой из крема или варенья, от кофейных булочек и т. п. откусывают, держа их в руке. От печенья отламывают по кусочку и едят. Очень жирные кексы едят десертной вилкой. Конфеты берут руками. За праздничным столом их кладут на свою тарелку, разворачивают и тогда уже кладут в рот.

Лимон подают как приправу к кушаньям и напиткам. Ломтик лимона кладут в чашку с чаем, ложкой выдавливают сок, остатки извлекают и кладут на край блюдечка. Если лимон подан на стол расчлененным на дольки, сок выжимают

над стаканом указательным и большим пальцами правой руки. Чайная ложечка предназначена только для помешивания чая. Размешав чай или кофе, ей уже не пользуются, а кладут на блюдце. Когда разрезают кушанье, вилку держат наклонно, а не перпендикулярно тарелке.

На десерт могут подать фрукты.

Апельсин. Апельсин берут в левую руку и над тарелкой срезают ножом кожицу со стороны цветоножки. После этого ножом делают круговые надрезы кожицы, не надрезая ее со стороны плодоножки. Чем больше будет надрезов, тем легче очистится апельсин. После этого апельсин кладут на середину тарелки и, придерживая рукой, раскрывают кожицу до плодоножки по разрезам. Таким образом, получается в середине очищенный апельсин, а по бокам лепестки кожицы в виде цветка. Затем, обтерев пальцы рук о салфетку, берут в руки нож и вилку, отделяют при их помощи дольку апельсина и, если она достаточно велика, отрезают половинку, освобождают концом ножа от семечек, вилкой направляют в рот. Если случайно в рот попадает семечко, его удаляют изо рта на кончик вилки и переносят на край тарелки.

Бананы. Бананы подают к столу со срезанными кончиками. Взяв банан за плодоножку левой рукой, правой рукой при помощи ножа, а можно и без него, очищают от кожицы и кладут его на середину тарелки, а кожицу – на край тарелки. Мякоть банана едят при помощи ножа и вилки, отрезая кружочками.

Виноград едят, пальцами срывая ягоды с грозди. В рот кладут по одной ягоде. Семена и твердую кожицу осторожно опускают на тарелку.

Конфуз за столом: как красиво выйти из глупой ситуации.

В тарелке с супом оказалась мушка, большой кусок мяса в жирном соусе шлепнулся на скатерть, вилка упала на пол, вы поперхнулись, чихнули, подавились... Увы, рано или поздно это может случиться с каждым из нас. Главное – не впадать в панику и не привлекать к себе внимание, а вспомнить о том, как надо вести себя в неловких ситуациях.

Когда с вашей вилки на скатерть падает кусочек, осторожно подхватите его ножом, положите на край тарелки и сделайте вид, будто ничего не случилось. Совсем другое дело, если ломтик оказался не сухим, а щедро сдобренным жирным соусом, который оставил яркий след на столе. В этом случае (а также когда проливаем напиток) промокните грязное место салфеткой и оставьте ее на скатерти прикрывать следы преступления. Поверьте, если вы не будете активно просить прощения у всех присутствующих, а просто виновато улыбнетесь, о происшествии забудут очень быстро.

Впрочем, во время вечеринки непослушная еда может упасть не только на стол, но и на ваш наряд. В данной ситуации просто протрите пятно салфеткой. Если же вы умудрились опрокинуть на себя полную тарелку супа, извинитесь, выйдите из-за стола и приведите себя в порядок в туалете. Куда хуже, если вы облили своего соседа. В этом случае просите прощения и делайте все возможное, чтобы устранить последствия конфуза.

Совсем другое дело, когда еда или столовые приборы падают на пол. В подобной ситуации не надо спрыгивать со стула и лезть под стол в поисках упавшейся оливки или «убежавшей» вилки. Согласно этикету с пола ничего под-

нимать не следует: что упало – то пропало! Для того чтобы раздобыть новые приборы, просто обратитесь к хозяйке.

Еще одна неприятность, которая может подстергать дегустатора за столом, – волосы, мухи и прочие несъедобные объекты в тарелке. В таком случае действуйте по обстоятельствам. Скажем, если в ваш бокал попало насекомое, можно тихонько попросить хозяйку заменить прибор. Другие несъедобные предметы просто выложите на край тарелки. Причем, постарайтесь все сделать так, чтобы не испортить аппетит окружающим.

Если с вами случится неприятность поперхнуться едой, глотните воды и пару раз кашляните, прикрыв рот рукой, а еще лучше – платком. Если же побороть кашель никак не удастся, извинитесь, выйдите из-за стола и постарайтесь прийти в себя в другом помещении. Причем сделайте это еще до того момента, когда окружающие начнут молотить вас по спине (чего врачи, кстати, не рекомендуют). Если кашель мучает вас, из-за того что вы больны, обязательно носите с собой леденцы, а еще лучше – сидите дома до полного выздоровления. Не стоит выходить в люди и при сильном насморке. Но если вам совершенно необходимо посетить важный банкет и во время трапезы вы почувствовали, что не высморкаться невозможно, сделайте это как можно тише. Причем обязательно в платок, а не в салфетку! Если же его под рукой не оказалось, дойдите до туалета.

Громко чихать за столом – тоже признак невоспитанности. Поэтому, как только почувствуете, что запершило в носу, тихонько потрите переносицу рукой – обычно так удается усмирить желание сделать смачное «апчи!». Если же не успеете остановить чих, прикрой рот платком (в крайнем случае – рукой) и отвернись от людей и еды.

2.5. Деловой этикет пользования современными средствами связи

2.5.1. Телефонный этикет

Культура общения по телефону давно стала частью делового этикета. Они характеризует человека не меньше, чем одежда и манеры.

Особенности делового общения по телефону обусловлены следующими факторами: отсутствием зрительного контакта между собеседниками, мобильностью, повсеместностью, доступностью. В зависимости от ситуации телефонный контакт имеет свои плюсы и минусы.

Телефонные контакты можно разделить по следующим критериям:

- по инициативе, т.е. по тому, кто выступает инициатором разговора, входящие и исходящие,
- по целям звонка,
- по степени знакомства и установленного контакта, первичные (холодные) и повторные – для поддержания контакта, получение информации, информирование клиента, координация совместных действий.

Деловой разговор по телефону должен быть предельно кратким, иначе он теряет свою эффективность. Специалисты называют оптимальное время – до 4 минут.

Схема для любого телефонного разговора – «Семь «П»:

П 1. Приветствие.

П 2. Представление.

П 3. Причина: объяснение цели звонка.

П 4. Проблема: обсуждение вопроса.

П 5. Проведение итогов обсуждения.

П 6. Признательность: выражение благодарности.

П 7. Прощание.

Продолжительность каждого этапа разговора (в секундах):

$P 1 + P 2 = 15$; $P 3 = 20$; $P 4 = 150$; $P 5 = 35$; $P 6 + P 7 = 20$.

К телефонному разговору нужно так же тщательно готовиться, как и к непосредственной деловой беседе.

Главные требования культуры общения по телефону – краткость (лаконичность), четкость и ясность не только в мыслях, но и в их изложении. Разговор должен проводиться без больших пауз, лишних слов, оборотов и эмоций.

Телефон налагает на того, кто им пользуется, и ряд иных требований. Ваш собеседник не может оценить, ни во что вы одеты, ни выражения вашего лица, ни интерьера помещения, где вы находитесь, ни других невербальных аспектов, которые помогают судить о характере общения. Однако есть невербальные стимулы, которыми можно манипулировать в общении по телефону, к ним относятся: момент, выбранный для паузы и ее продолжительность; молчание; интонация, выражающая энтузиазм и согласие или обратные реакции. Много значит, как быстро человек снимает трубку – это позволяет судить о том насколько он занят, до какой степени заинтересован, чтобы ему позвонили.

Подготовка к разговору. Телефон – удобное средство для непосредственных контактов с деловыми партнерами, но от пользующегося им требуется определенная подготовка. Как на внутренних, так и, особенно, на международных линиях время – деньги в буквальном смысле слова. Поэтому, прежде чем снять телефонную трубку, продумайте, какую информацию вы хотите получить или передать. Это лучше всего сделать в форме памятки – перечня вопросов для беседы.

Если предполагается, что во время разговора может возникнуть необходимость ссылки на какие-либо документы или факты, они должны быть заранее подобраны и систематизированы на вашем рабочем столе. Ни в коем случае нельзя «увязнуть» в телефонном разговоре в ожидании справки, которую кто-то из ваших коллег должен принести, или вы сами начинаете ее искать среди бесчисленного множества других бумаг, или уточняете ситуацию через другой аппарат.

Готовясь к проведению деловой беседы, не следует предварительно оценивать ее результаты, так как эта оценка будет вас связывать, невольно все сказанное вашим собеседником будет сопоставляться с нею и, в конечном счете, она может оказаться прокрустовым ложем для намерений обеих сторон. Нельзя

недооценивать собеседников. Потенциально любой из них, коль скоро вы одобрили его на роль собеседника, может с вами быть на равных.

Выбирайте время для звонка. Разговор по телефону, как и личная встреча, связан с определенными психологическими процессами, которые могут оказаться решающими для достижения цели данной беседы. Факты, интересующие вашего собеседника, могут передаваться по телефону в любое время. Но если вы хотите придать им определенную эмоциональную окраску, надо выбрать подходящее для этого время, так как вы не знаете, какую ситуацию вы прервете, и может ли ваш собеседник отнестись к вам с должной отзывчивостью.

Когда разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника достаточно времени на беседу.

Не звоните утром до 9 часов или вечером после 22, если не было предварительной договоренности.

Знакомым, у которых есть телефон, тоже не стоит звонить слишком поздно, даже из другого города. Без крайней необходимости не следует звонить по делам в выходной день сослуживцам. Если на пятый-шестой сигнал нам не отвечают, вешаем трубку.

Соблюдайте конфиденциальность. Если вы говорите по телефону из комнаты, в которой работают другие сотрудники, не делайте их соучастниками разговора; а если вы сами оказались невольным свидетелем разговора, который, на ваш взгляд, коллега хотел бы провести без свидетелей, найдите повод покинуть комнату, даже если разговор между вами был прерван этим телефонным звонком. В общей рабочей комнате по телефону (и всегда!) следует разговаривать вполголоса и кратко.

Рекомендуется избегать обсуждения по телефону;

- любых вопросов с людьми, с которыми у вас ранее не было контактов или с которыми не сложились личные отношения;

- вопросов, по которым можно предполагать противоположное вашему мнению собеседника;

- острых или деликатных вопросов, касающихся самого собеседника представляемой им фирмы, а также персональных (личных) проблем;

- спорных вопросов взаимоотношений, координации и субординации деятельности между вами или представляемыми вами организациями;

- вопросов, касающихся третьих лиц или организаций, представители которых могут оказаться в комнате вашего собеседника в момент вашего звонка.

Следует также избегать сообщения по телефону отрицательных решений по запросам. Вашим собеседником это будет расценено как ваша черствость, неуважение к нему, особенно, если ваше отрицательное решение, так или иначе, затрагивает его лично. В работе зарубежных фирм практикуется обязательное письменное подтверждение самого факта переговоров и достигнутых договоренностей, особенно, если переговоры состоялись по телефону. Такой документ не должен быть большим по объему. В нем фиксируются обсужденные вопросы, достигнутые договоренности и нерешенные проблемы. Документ подписывается руководителем или лицом, говорившим по телефону, и адресуется руководи-

телю другой стороны или собеседнику по телефону с соблюдением «канонических» форм вежливости.

Не прибегайте к услугам телефона, если Вы хотите: выразить соболезнование, поблагодарить за подарок или добрую услугу, поздравить с днем рождения пожилого человека.

1. Если там, куда вы звоните, вас не знают, уместно со стороны секретаря попросить вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.

2. Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с ним соединили.

3. Грубейшее нарушение – не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо перезвонить при первой возможности.

4. Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз, или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.

5. Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.

6. Если звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорить со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника по какому номеру перезвонить и кого позвать.

Телефонные разговоры никогда не начинаем с вопроса: «Кто говорит?» Если вам звонят домой, снимая трубку говорим: «Слушаю» или «Алло». Звонящий может переспросить: «Это квартира Ивановых?» или: «Могу ли я просить Елену?» Если нужное нам лицо отсутствует, не стоит допытываться: «Кто говорит?»

В условиях работы всегда лучше, если снимающий трубку назовет учреждение. На ответ: «Вы ошиблись» – звонящий не должен подозрительно спрашивать: «А какой это номер?» В крайнем случае, он может поинтересоваться: «Так это не такой-то номер?» Если окажется, что он ошибся, необходимо извиниться. И это не просто условность, ведь нам и в самом деле пришлось напрасно кого-то беспокоить. Звонящий хорошо сделает, куда бы он ни звонил, если начнет разговор со слов «Здравствуйте», а только потом обратится с просьбой. Здороваться не обязательно, если соединяемся с абонентом через коммутатор, в таких случаях достаточно сказать «Пожалуйста, 72». Но желательно поздороваться с телефонисткой междугородной станции, особенно в вечернее время, когда все уже отдыхают, а она находится на работе.

Если к постороннему человеку приходится обратиться с просьбой пригласить к телефону лицо, с которым мы «на ты», называем его посреднику нашего разговора по имени и отчеству; поступаем точно так же, если звоним в учреждение к своей жене или мужу. В последнем случае можно сказать: «Здравствуйте, говорит Петров, попросите, пожалуйста, к телефону мою жену».

Звонящий обязан назвать себя, если не застал нужного ему человека и просит передать поручение, сообщение.

Всегда желательно назвать себя, если приходится звонить на квартиру к замужней женщине или женатому мужчине, особенно, если трубку снимает супруг или супруга вашего абонента. Однако само лицо, к которому обратились с просьбой позвать к телефону другое, не спрашивает: «Кто говорит?» Это может сделать секретарь или тот, кому адресат звонка поручил узнавать, кто ему звонил. Никогда нельзя вначале спрашивать: «Кто говорит?», а затем, когда человек назовет себя, заявлять, что нужного ему лица нет на месте. Это неизбежно будет выглядеть так, будто абонента «нет» именно для того, кто сейчас звонит. В учреждении, когда звонят вашим коллегам, некрасиво, передавая трубку, добавлять: «Опять твоя жена». Или в компании сослуживцев заявлять: «А знаете, Ковальскому звонили из милиции». Если на нашу долю выпал труд пригласить кого-либо к телефону, выполняем только просьбу и ничего не комментируем.

Лица, присутствующие при любом телефонном разговоре, особенно частного порядка, обязаны на это время «оглохнуть» и затем никак не проявлять своей осведомленности. В любом случае частные разговоры неудобно вести в присутствии других лиц. Поэтому, если звоним кому-либо на работу не по служебному вопросу, лучше заранее уточнить, есть ли возможность поговорить. Как известно, в рабочей обстановке редко удается поговорить свободно, так что лучше не вести личных дискуссий по служебному телефону. Производит дурное впечатление, если говорящий по телефону, украдкой оглядываясь по сторонам, вслух заявляет: «Теперь не могу, сам понимаешь...» Можно сказать: «Прости, я сейчас очень занят, поговорим об этом позже».

Если находящийся у нас в гостях человек просит разрешения позвонить по телефону, хозяину не обязательно стремиться немедленно оставлять его одного. Если все же такая потребность становится очевидной, надо постараться сделать это как можно менее демонстративно. Бывает, что, собираясь в гости, нам необходимо сообщить кому-либо номер телефона квартиры, где мы будем находиться. Это значит, что по приходе в дом следует сразу извиниться и предупредить об этом хозяев. Тот, кто потом будет нам звонить, должен подчеркнуто вежливо просить хозяев об одолжении нас пригласить и недолго занимать телефон. Звонящий поступит правильно, если в начале разговора спросит, не помешал ли он, и могут ли ему посвятить несколько минут. Аргументы: «Я смотрю телевизор, поэтому не могу сейчас говорить», «Не могу пригласить мужа, он смотрит телевизор» – могут обидеть. Лучше сказать: «Он не может сейчас подойти к телефону» или: «Извини, я освобожусь через час», ничего не объясняя.

Если телефон механически отключился, перезванивает тот, кто звонил. Заканчивает разговор так же его инициатор.

При отсутствии личного телефона передавать знакомым номер телефона соседей можно только с их согласия. Даже если таковое и получено, нужно постараться, чтобы нам звонили не слишком часто.

Никогда не начинайте разговор с вопроса: «Кто говорит?» Это неэтично. Не забывайте поздороваться и лишь после этого излагайте суть дела.

Если вы не застали нужного человека и просите передать ему какое-либо сообщение, обязательно назовите себя. Если на 5–6-й сигнал вам не отвечают, положите трубку. Если вы ошиблись номером, извинитесь и уточните номер.

Говорите по телефону коротко, спокойно и вежливо. Учитывая возможность неправильного соединения, прежде чем давать указания и распоряжения, уточните, туда ли вы попали.

Не кричите в трубку – это не улучшает слышимости, лучше говорить не топясь, более четко произнося слова.

Никогда не прерывайте собеседника: дайте закончить мысль, часто сказанное в конце помогает понять то, что вы не разобрали вначале. В телефонном разговоре одинаково не допустим как грубый, так и снисходительный тон. Договариваясь о встрече, не пытайтесь по телефону разрешить все вопросы, для решения которых назначается встреча. Затягивая разговор, вы лишаете других возможности соединиться с вами.

Если вам звонят на работу, снимая трубку, представьтесь. Если к вам обратились с просьбой позвать кого-либо к телефону, не следует интересоваться: «Кто спрашивает?»

Секретарь, прежде чем соединить кого-либо с руководством, обязательно должен уточнить, кто говорит, откуда и по какому вопросу.

Не приподнимайте трубку, тут же опуская ее. Вам будут перезванивать. Лучше сказать: «Идет совещание, перезвоните через 15 минут».

Если вы договорились о звонке партнеру, то обещание надо обязательно выполнить. Этикет не допускает «повисших звонков». Они оставляют неприятный осадок и могут отразиться на вашей репутации.

Не звоните без крайней необходимости на работу вашим знакомым по личному делу.

Если звоните не по служебному поводу, спросите, могут ли вам уделить несколько минут.

Если вам звонят домой, снимая трубку, говорите: «Слушаю» или «Алло», не называя своего имени.

На вопрос: «Какой это номер?» – спросите: «А какой вам нужен?» В зависимости от ответа, укажите тот это номер или нет. Если номер набран неправильно, положите трубку, не вступая в разговор. Если номер набран правильно, попросите человека на том конце провода назвать себя.

Если звонок носил явно угрожающий характер или же аналогичные звонки начинают повторяться, сообщите об этом в милицию. Вариант ответа: «Ваш голос записывается. Какой номер вы набираете?» Обычно после этого уже не беспокоят.

Если у вас автоответчик, постарайтесь составить сообщение таким образом, чтобы из него было понятно только то, что вы сейчас не можете поднять трубку. Не говорите, что в данный момент вас нет дома. Не называйте своего имени и номера телефона.

Всегда желательно назвать себя, если приходится звонить на квартиру замужней женщине или женатому мужчине, особенно, если трубку снимает супруг или супруга вашего абонента.

Не обременяйте своих друзей или знакомых жалобами на плохое самочувствие, рассказами об огорчениях или неприятностях, вас постигших.

Даже если вы чем-то обижены или очень на кого-то сердиты, не повышайте голоса. Во время разговора ведите себя корректно.

Старайтесь не беспокоить людей по выходным дням без крайней необходимости.

Если вы собираетесь зайти к знакомым, предупредите их об этом заранее телефонным звонком. Так принято.

Заканчивает телефонный разговор всегда его инициатор.

2.5.2. Этические проблемы виртуализации коммуникационных процессов

Порождением процесса глобализации является виртуализация коммуникационных процессов. Информация и коммуникация, являющиеся элементами технологической и социальной инфраструктуры, превращаются в определенном смысле в самостоятельную величину и реальность. Буквальный перевод от слова *virtue* (добродетель, ценность; *virtual* – фактический, действительный) подразумевает, что нематериальные ценности начинают доминировать над реальными вещами. Виртуализация проявляет себя не в том, что нечто материальное становится имматериальным, дела обстоят с точностью до наоборот: то, что прежде было виртуальным, начинает материализоваться. Происходит взрывной рост «оцифрованного мира»: от «цифровых продуктов» до технологии последнего поколения, основанной на сложной вычислительной технике. Важный эффект «виртуальной революции» заключается также в замене традиционных способов коммуникации и управления, требовавших физического контакта, удаленными интеракциями. Стремительно развиваются электронный бизнес, организация телеработы, электронный документооборот.

Поскольку виртуальная коммуникация – это сравнительно новое культурное явление, понятная, отчетливая и эффективная система моральной регуляции в этой сфере еще не сложилась. Виртуальная коммуникация предоставляет человеку невиданные ранее возможности в плане реализации личной свободы, бросая вызов его моральной природе, что порождает немало этических проблем как общетеоретического, так и прикладного характера, связанных, в частности, с распространением принудительной и агрессивной Интернет-рекламы, порнографии, пропаганды насилия, вторжением в частную жизнь, нарушением общепризнанных норм авторского права и многими другими аспектами.

Информационная безопасность (защита данных). В соответствии с доктриной информационной безопасности Российской Федерации к числу основных объектов обеспечения информационной безопасности в сфере духовной жизни относятся: достоинство личности, свобода совести, свобода массовой информации, неприкосновенность частной жизни, личная и семейная тайна и др. Очевидно, что под влиянием современных медийных систем носителей раздельная черта между сферами частной жизни и общественной исчезает. Современные системы обработки облегчают воровство данных. Все большее количество соединений внутри одной фирмы и телефонных линий снаружи облегчает хакерам кражу данных, фальсификацию транзакций и засылку вирусов. Экономическая преступность, касающаяся манипуляции данными и кражи данных, без

сомнения, является ключевой проблемой электронных сетей. Несмотря на современное техническое вооружение, невозможно предотвратить доступ к данным неуполномоченных лиц. Конфиденциальность может быть обеспечена здесь лишь ограниченно. Абсолютной надежности в отношении объективности и точности информации не существовало и не может существовать при любом состоянии источников и средств информации. Однако всегда были и есть более или менее внушающие доверие источники. Проблема заключается и в том, что в таком медийном средстве, как Интернет едва ли существует редакционный контроль над достоверностью информации. В Интернете каждый автор является собственным издателем. Свобода от цензуры и анонимность медийного средства образуют питательную среду для появления весьма сомнительной информации. По этой причине многие настаивают на предоставлении определенным предложениям в сети своего рода знака качества, что могло бы ограничить число недостоверных источников.

Рассмотренные проблемные ситуации информационной этики во многом являются отражением фундаментальной дилеммы медиаэтики в целом, суть которой в одновременном обеспечении и ограничении информационных прав на:

- 1) свободный доступ к источникам информации и ограничение, и сокрытие информации;
- 2) свободное и беспрепятственное выражение и распространение информации (право на информационную свободу) и на защиту от тоталитарной информации (религиозного мракобесия, идеологии терроризма, насилия, секса) отдельных категорий граждан (несовершеннолетних, психически неустойчивых и др.).

Частичному смягчению указанных конфликтных ситуаций могло бы способствовать выполнение следующих моральных принципов (добродетелей) информационной этики, среди которых служит добродетель готовности к диалогу с профессиональными сообществами и клиентами. Эта добродетель подчеркивает, что коммуникативные способности являются ключом к ответственному обращению с информацией. Тот, кто способен выяснять с профессиональными сообществами статус и воздействие информации, кто в состоянии прояснять с клиентами цели информации и консультировать их в соответствии с этим, может ответственно передавать информацию, т.е. обеспечивать высокую степень ее надежности и достоверности.

Этика Интернета. Острота конфликтов и дилемм медиаэтики как свидетельство формирования новой моральной реальности, стоящей по ту сторону добра и зла, с особой силой заявляет о себе в области Интернета. Необходимо ли ограничивать выход в Интернет или делать его выборочным, блокируя запрещенные сайты? Решение этого вопроса упирается, прежде всего, в правовую оценку медийного статуса Интернета. С одной стороны, Интернет является информационным средством, допускающим прямую коммуникацию, подобно телефонной связи. И в этом смысле он целиком подпадает под защиту частной сферы. Но, с другой стороны, Интернет как средство обращается к анонимной общественности и делает анонимные предложения, что придает ему функцию радио (в плане общественного воздействия и общественного резонанса), а это

предполагает уже правовую ответственность за нарушение общественного порядка и оскорбление общественной нравственности. Есть мнение, что невозможно навязать Интернету этические нормы извне, со стороны общества, не втянутого на массовом уровне в мировую паутину. Эти нормы можно вывести только изнутри, на основе уже сложившихся прагматических правил поведения, которые с недавних пор получили название нетикет.

Задача состоит в том, чтобы осмысленно применять и по-новому интерпретировать для данной ситуации уже существующие законы и формы общения. С одной стороны, необходимо найти компромисс между правилами, которые регулируют наше общение друг с другом в реальной жизни, а с другой – требуется принимать во внимание правила общения и нормы отношений, постепенно складывающиеся в виртуальных сообществах Интернета. Задача состоит не в том, чтобы сформировать этику Интернета, а в том, чтобы развить эту этику путем интерпретации существующих форм общения в Интернете и ее переплетения с миром offline.

Разработка моральных кодексов Интернета как воплощение компьютерной этики. Наиболее яркое свое воплощение компьютерная этика получила в области разработки моральных кодексов. Весьма показательны отношения к рассматриваемой проблеме в США, где первый кодекс компьютерной этики был разработан еще в 1979 году. Принятие кодекса было продиктовано пониманием того, что инженеры, учёные и технологи результатами своей деятельности определяют качество и условия жизни всех людей в информационном обществе. Поэтому в преамбуле кодекса подчёркивается жизненно важная необходимость соблюдения всех норм этики при разработке и эксплуатации средств информационных технологий. Впоследствии были разработаны и приняты кодексы во многих других организациях США, связанных со сферой информационных технологий, таких как «Ассоциация разработчиков компьютерных технологий» (АСМ), «Ассоциация менеджеров информационных технологий» (DPMA), «Ассоциация пользователей информационных технологий в США» (ITAA), «Ассоциация сертифицированных компьютерных профессионалов» (ICCP). На основе этических стандартов, используемых в кодексах, «Международная федерация по информационным технологиям» (IFIP) рекомендовала принять кодексы компьютерной этики национальным организациям других стран с учётом местных культурных и этических традиций. Содержание отдельных кодексов отличается друг от друга, но в их основе лежит некоторый инвариантный набор моральных установок, которые условно могут быть сведены к следующим:

- не использовать компьютер с целью повредить другим людям;
- не создавать помех и не вмешиваться в работу других пользователей компьютерных сетей;
- не пользоваться файлами, не предназначенными для свободного использования;
- не использовать компьютер для воровства;
- не использовать компьютер для распространения ложной информации;
- не использовать ворованное программное обеспечение;
- не присваивать чужую интеллектуальную собственность;

не использовать компьютерное оборудование или сетевые ресурсы без разрешения или соответствующей компенсации;

думать о возможных общественных последствиях программ, которые вы пишете или систем, которые вы разрабатываете;

использовать компьютер с самоограничениями, которые показывают вашу предупредительность и уважение к другим людям.

Предварительные исследования по данной проблеме показали, практически все существующие кодексы по компьютерной этике опираются на содержание общечеловеческих ценностей. Они не регламентируют выполнение конкретных действий, совершаемых в той или иной ситуации, а создают основу для принятия индивидуальных нравственных решений. Следует отметить, что выполнение правил, зафиксированных в подобных кодексах, зависит, прежде всего, от порядочности человека; что же касается возможного принуждения и контролирования, то это очень сложная проблема, вызывающая массу коллизий, ведь сами правила могут быть слишком общими и неопределенными, а это затрудняет оценку того или иного конкретного случая или поступка.

Нормы и принципы, изложенные в различных кодексах, отражают прикладной характер компьютерной этики. В их основе лежат некоторые традиционные, общепринятые этические представления, выступающие критерием оценки отдельных поступков.

Глава 3. ПРОТОКОЛ И ЭТИКЕТ МЕЖДУНАРОДНОГО ОБЩЕНИЯ

Современный этап развития человечества характеризуется как время насыщенного международного общения. На фоне продолжающих свое существование национальных традиций происходит дальнейшая демократизация и формирование единой системы норм и правил общения. Этому способствует как современная расстановка сил на международной арене, так и разного рода обмены в области деловых отношений, культуры и науки. Предпринимательство выходит далеко за национальные рамки, вовлекая в свою орбиту лиц с различным кругозором. В результате культурные различия начинают играть в организациях все возрастающую роль и сильнее воздействовать на результативность деловой активности. Различия в стереотипах мышления вызывают проблемы и противоречия в профессиональной деятельности и деловом общении.

Активизация международных деловых контактов требует знания этики деловой коммуникации за рубежом. Ведь поведение, которое считается нормальным в одной культуре, может оказаться неприемлемым в другой. Практические действия, допустимые в одном месте, могут считаться аморальными в другом. Некомпетентность в сфере элементарных норм общего этикета, а также национальных особенностей делового этикета страны пребывания часто приводят к срыву взаимовыгодных проектов и сделок. Поэтому знание национальной специфики, манер делового общения, соблюдение этикета и протокола остаются важнейшим элементом международного общения.

3.1. Основы международного протокола

3.1.1. Дипломатический и деловой протокол. Символы суверенитета

Термином *«протокол»* (греч. *protokollon: om protos* – первый и *kolla* – клеить) в средние века определялись правила оформления документов и ведения архивов. В этом значении термин часто употребляется и сегодня – например, протокол собрания. Позже слово *«протокол»* стало использоваться применительно к дипломатической службе. В византийской дипломатии им называли первую часть составленного в торжественных выражениях документа с перечислением высоких лиц. Европейская дипломатия уже в средние века относила к протоколу вопросы этикета и церемониала.

В отечественной и зарубежной литературе существует много определений понятия *«протокол»*, но, как правило, в традиционной связке со словом *«дипломатический»*. Например, *«Протокол означает совокупность правил, традиций,*

условностей, регламентирующих государственную и дипломатическую деятельность».

Применительно к практике конкретного государства названные правила, традиции и условности определяют понятием *«государственный протокол»*.

Многие нормы государственного протокола тесно связаны и переплетены с нормами *официального этикета* (от фр. *etiquette* – ярлык, этикетка), т.е. общепринятыми правилами поведения официальных лиц в отношениях друг с другом и на публичных мероприятиях.

Части государственного протокола придается уровень *церемониалов* (от лат. *saerimonia* – благоговение, культовый обряд). Под *церемониалом* понимается торжественный официальный акт, проведение которого предполагает жестко установленный порядок, строгую однозначность действий участников, отсутствие каких-либо вариантов в их поведении. Таким образом, церемониал – строго регламентированная часть протокола. К разряду церемониалов относятся, например, вручение верительных грамот, торжественная встреча главы другого государства, прохождение почетного караула, поднятие государственного флага и т. д. Перечисленные протокольные действия выполняются в строгом соответствии с нормативными требованиями. Следование церемониалу не только придает необходимую торжественность событию, но и освобождает его участников от боязни показаться неловкими или нарушить какой-то национальный обычай.

В последнее десятилетие, прежде всего, в связи с ростом негосударственного сектора экономики, развитием коммерческой и предпринимательской деятельности активно используется понятие *«деловой протокол»*. В своей основе деловой протокол – это те же правила государственного и дипломатического протокола (порядок встреч и проводов, ведение переговоров, организация приемов и т.п.). Конечно, традиции делового общения менее регламентированы, более гибки и свободны. Однако это вовсе не исключает строгого применения правил дипломатического протокола в деловых контактах, что не только не считается ошибкой, но скорее свидетельствует о высоком само- и взаимоуважении деловых людей.

Наконец, протоколом нередко именуют службу (совокупность служб), занимающихся организационным обеспечением государственных мероприятий и международных контактов.

Правила протокола исторически обусловлены. Они возникли из постоянных повторений и отбора тех традиций, обычаев и образцов поведения, которые в наибольшей степени способствовали атмосфере миролюбия в общении людей. С появлением государств и развитием отношений между ними появилась необходимость в упорядочении внешних форм публичной деятельности государственных институтов и организации межгосударственного общения на основе добрососедства. Эти функции и выполняют государственный и дипломатический протокол, развиваясь и эволюционируя с развитием объектов их применения.

Нормы дипломатического протокола являются международными. В их основе лежит признание государственного суверенитета, равенства, территориальной целостности, а также невмешательство во внутренние дела друг друга. Это

проявляется, с одной стороны, в демонстрации властями страны аккредитации уважения к дипломатическому представителю того или иного государства, с другой – в таком же отношении диппредставителя к официальным лицам и учреждениям государства, в котором он аккредитован. При всех различиях во взаимоотношениях между государствами общепризнано, что каждый дипломат пользуется в стране пребывания одинаковыми привилегиями и иммунитетами в соответствии с его рангом.

Международные контакты Российской Федерации с каждым годом становятся все более активными и многочисленными. Ежегодно в нашей стране принимается около двухсот иностранных делегаций на уровне глав государств, глав правительств, руководителей международных организаций и министров иностранных дел. Интенсивно развиваются зарубежные контакты руководителей нашей страны. На карте мира появляются новые независимые государства, требующие дипломатического признания и установления дипломатических отношений. В сферу дипломатии вторгаются проблемы экономики и финансов, научно-технического, культурного и гуманитарного сотрудничества, изменения климата, защиты окружающей среды. Всё острее и актуальнее становятся вопросы безопасности, связанные с появлением новых вызовов и угроз, – терроризм, организованная преступность, наркотики, незаконная миграция. Повестка дня дипломатических переговоров становится всё более плотной и насыщенной.

Дипломатический протокол как один из общепризнанных инструментальных компонентов дипломатической деятельности является неотъемлемым организационно-политическим инструментом дипломатической службы и профессионального обеспечения внешнеполитической деятельности государственных структур. Он призван служить успешному выполнению целей и задач внешней политики любой страны и в этом состоит главный смысл дипломатического протокола.

Протокольные нормы, основанные на принципах «международной вежливости», тесно переплетаются с нормами правовыми, которыми регулируются международные отношения. Необходимость их соблюдения требует наличия протокольной службы, которая имеется в каждой стране и следит за тем, чтобы соответствующие требования протокола, церемониала и этикета должным образом учитывались в практике межгосударственных сношений. Протокол регламентирует деятельность органов внешних сношений и иностранных представителей, улаживает вопросы протокольного старшинства, определяет рамки, церемониал и этикет протокольных мероприятий и торжественных актов, правила официальной и личной переписки и целый ряд других вопросов, относящихся к сфере международных отношений.

Дипломатический протокол – совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами, официальными лицами в международном общении. Дипломатический протокол является формой, в которую облакается та или иная внешнеполитическая акция государства, его представительства или представителя, подчинен целям и задачам внешней политики, отражает состояние межгосударственных отношений. Происходящие серьезные

изменения в методе ведения дел в международных отношениях требуют изменений и соответствующего инструментария, одним из которых является дипломатический протокол, отражающий требования поворотного этапа современного мирового развития. В новом тысячелетии уверенно пробивает дорогу ясно выраженная тенденция демократизации протокольных правил и норм, хотя сам протокол по своей природе достаточно консервативен. Всё сильнее берет верх прагматический подход к давно устоявшимся международным стандартам протокольной практики – в первую очередь к её церемониальной стороне.

Правила дипломатического протокола основываются на принципах «международной вежливости» – совокупности общепринятых в международном общении правил этикета, почтительного, уважительного отношения к государству и его официальным представителям.

Международная вежливость касается всего, что символизирует или представляет государство. Правила международной вежливости диктуют определенное протокольное отношение к символам суверенитета государства (название страны, национальный праздник, флаг, герб, гимн), требуют соответствующего почтительного отношения к руководителям государства и его дипломатическим представителям, регламентируют протокольные формы реагирования на важные события в межгосударственных отношениях, протокольные формулы дипломатической переписки, обращений и приветствий. На правилах международной вежливости основаны также некоторые льготы и привилегии, предоставляемые дипломатическим и консульским представительствам иностранных государств. Словом, корректность, сдержанность, доброжелательность и взаимное уважение – это то, что характеризует правила международной вежливости в отношениях между суверенными независимыми государствами и их представителями. Источниками норм дипломатического протокола является международное право и право внутригосударственное, а также международный обычай, исторические, культурные, религиозные традиции и особенности, которые необходимо принимать во внимание в рамках международного общения. Дипломатический протокол является категорией международной, поскольку его правила основаны на исторически сложившихся международных стандартах, являются общепризнанными и соблюдаются более или менее одинаково во всех странах мира. Правила и нормы дипломатического протокола затрагивают практически все сферы международного общения и определяют внешнюю форму тех или иных дипломатических акций.

Нарушение правил дипломатического протокола любой страны, особенно преднамеренное, принято рассматривать не только как нарушение международной вежливости, но и как фактор нанесения серьезного ущерба авторитету и престижу государства.

Дипломатический протокол – живой организм, развивающийся по мере развития государства и общества, он имеет свои особенности и традиции в той или иной стране. Однако его основа стабильна и неизменна – это выражение высокого уважения к высокому иностранному гостю, а в его лице к стране и народу, которые он представляет. Применение правил протокола в определенной степени может зависеть от характера межгосударственных связей. В зависимости от

состояния политических отношений с той или иной страной им придаётся большая или меньшая торжественность за счёт церемониальной стороны, расширения или уменьшения количества и уровня участия официальных лиц в соответствующем протокольном мероприятии.

Весьма образно охарактеризовал необходимость соблюдения протокола в международном общении известный французский дипломат Жюль Камбон: «Правила протокола кажутся сейчас несколько старомодными. Если находятся ещё люди, относящиеся к ним с неким благоговением, то есть и такие, которые их высмеивают. И те и другие не правы. Таково уж свойство обычаев: критикуя их, следует им подчиняться. Не делать этого так же глупо, как не снимать шляпы при входе в церковь или обуви при входе в мечеть. В сущности не всё так уж бессмысленно в этих торжественных пустяках. Иностранные дипломатические агенты представляют нечто, что выше их самих. Воздаваемые им почести обращены к государству, представителями которого они являются».

Российский дипломатический протокол, сочетая верность традициям и восприимчивость ко всему новому, строго соблюдает общепринятые нормы международной вежливости, не делает различий между представителями больших и малых государств, не допускает никакой дискриминации по национальному и иному признаку.

Одной из составных частей дипломатического протокола является этикет. Правила этикета – это своеобразная система межличностных отношений, основанная на внутренней культуре человека и совокупности социально-культурных и исторических традиций общества. Требования этикета регламентируют соответствующие формы поведения на работе, в общественных местах, на улице, за столом, на официальных мероприятиях и т.д. Основанные на общепринятых правилах вежливости нормы этикета достаточно универсальны. Вместе с тем диктуемые правилами этикета модели поведения всегда учитывают национальные, культурные, религиозные особенности, исторические традиции и условности. Будучи сведены в единый кодекс и привязаны к определённой сфере деятельности, правила этикета составляют предмет деловой этики. Они представляют собой своеобразный барьер, которым люди того или иного круга или профессии, в том числе дипломаты, ограждают себя от поступков и действий, несовместимых с правилами, принятыми в дипломатическом общении. Эти нормы закрепляют иерархию и субординацию, выполняя дисциплинирующую функцию, обеспечивают стабильность, порядок, повышают эффективность делового взаимодействия, помогают избегать конфликтов. Источниками норм этикета являются мифология и религия; принципы гуманизма, диктуемые нормами морали и нравственности. Отдельные нормы этикета диктуются требованиями социальной иерархии или служебной субординации, а также обычаями, традициями и условностями дипломатической профессии.

Требования дипломатического этикета связаны с понятиями «хорошие манеры» или «хороший тон». Под этими понятиями подразумевают внешние формы поведения, включая внешний вид, одежду, мимику, жесты и другие формы вербальной и невербальной коммуникации. Сюда же можно отнести умение держать себя в руках, контролировать свои поступки, соблюдать правила при-

личия, скромность, деликатность, чувство такта и внутреннего достоинства. Эффективная коммуникация – одна из важнейших гарантий успеха в дипломатической карьере, одной из важных составляющих которой является искусство общения.

Общение дипломатов со своими коллегами, с правительственными, общественными и деловыми кругами страны пребывания производится с соблюдением издавна установленных правил, отступление от которых может вызвать нежелательные осложнения во взаимоотношениях между дипломатическим представительством и этими кругами. Правила дипломатического протокола и этикета регулируют порядок сношений дипломатического представительства с властями страны пребывания, порядок нанесения визитов, поездок по стране, проведения протокольных мероприятий и т.п. Они предъявляют вполне определённые и достаточно строгие требования к внешнему виду дипломата и дипломатического служащего, его одежде, манерам, поведению.

Строгие правила ношения одежды в полном соответствии с тем или иным официальным поводом – одна из важнейших составляющих этикета и прежде всего этикета дипломатического. Здесь не только дань светским условностям, но и строгое следование сложившимся на протяжении веков нормам международной вежливости. Для дипломата вопрос о том, как одеваться по тому или иному поводу, – часть повседневной жизни, неотделимая от профессии.

Пренебрежительное отношение к культурным традициям и обычаям страны пребывания, к общепринятым правилам деловой этики могут поставить в весьма неловкое положение, подмочить репутацию, а порой и стоить карьеры.

Дипломатический протокол – политический инструмент дипломатии, этикет – неотъемлемая составная часть протокола. Результаты применения норм протокола и этикета всегда в какой-то мере сказываются на отношениях между государствами, на отношениях между официальными представителями государств. Цена протокольной ошибки в отдельных случаях может оказаться непомерно высока и нанести ущерб межгосударственным отношениям. Отсюда – необходимость хорошего знания и умелого применения на практике норм дипломатического протокола.

Дипломатическая иерархия и протокольное старшинство

Любая государственная церемония, протокольное мероприятие или дипломатический раут связаны с необходимостью соблюдения определённого иерархического порядка в отношении участвующих в них официальных лиц или, другими словами, соблюдения протокольного старшинства. Протокольное старшинство – одно из важнейших правил дипломатического протокола и церемониала. В соответствии с правилом протокольного старшинства то или иное официальное лицо, принимающее участие в международной встрече, переговорах, протокольном мероприятии, имеет право на место, связанное с его положением в государственной, дипломатической, общественной или иной иерархической структуре.

Протокольное старшинство, или право преимущества, одного официального лица по отношению к другому, в том числе право на более почётное место,

определяется различными критериями, которых рекомендуется строго придерживаться и не нарушать без достаточных оснований. Какое-либо нарушение установленных правил создаёт определённые трудности для допустившей их стороны, требует, как правило, соответствующих извинений и исправления допущенной ошибки. Вопрос о том, кто занимает более высокое положение, имеет первостепенное значение для протокольной службы любого государства. Протокольная служба играет главную роль в вопросах дипломатического протокола церемониала в ходе проведения мероприятий, связанных с присутствием официальных представителей. Отступление от установленных правил протокольного старшинства в рамках межгосударственных отношений расценивается как нарушение норм международной вежливости.

Право преимущества – это предпочтение, своего рода привилегия отдельным лицам, в том числе право на более почётное место (место на возвышении, в центре, справа – так называемое протокольное правило «правой руки»). Например, место делегата в зале заседаний международной конференции, за столом переговоров, на протокольном мероприятии; место при рассадке на дипломатическом приёме, при подписании документов; место государственных флагов в ходе проведения визитов на высшем и высоком уровне, многосторонних форумов, встреч и т.п.

Протокольное старшинство при проведении различных официальных мероприятий определяется целым рядом критериев, применение которых всегда требует от протокольной службы очень внимательного подхода в силу специфики соответствующего мероприятия, места и времени его проведения, состава участников. В зависимости от сферы действия норм дипломатического протокола в качестве критериев протокольного старшинства могут служить различные ценностные характеристики тех или иных официальных лиц, определяющие их место в государственной, общественной или профессиональной иерархической структуре. Например, занимаемая должность, придворный чин, титул, какая-либо степень отличия – награда, воинское или учёное звание, дипломатический ранг.

Определение протокольного старшинства глав дипломатических представительств и дипломатов издавна играло важную роль в межгосударственных отношениях. История дипломатии знает немало примеров, когда споры о праве преимущества представителей разных стран становились источником дипломатических столкновений и международных конфликтов.

Окончательно этот вопрос был урегулирован в международно-правовом поле в 1961 году, когда была подписана большинством государств-членов ООН, а затем ратифицирована Венская конвенция о дипломатических сношениях. Конвенция подразделяет всех глав дипломатических представительств на три класса – послов, посланников и поверенных в делах. Класс представителя определяется по соглашению между государствами.

В конвенции отмечается, что между главами представительств вследствие их принадлежности к тому или иному классу не должно проводиться никакого различия (иначе как в отношении старшинства и этикета). Старшинство глав представительств соответствующего класса определяется датой и часом вступ-

ления ими в выполнение своих функций. Более того конвенция в соответствии с принципом суверенного равенства государств указывает на то, что порядок, соблюдаемый в каждом государстве при приеме глав иностранных представительств, должен быть одинаков в отношении каждого класса.

Другим работникам дипломатической службы присваиваются дипломатические ранги, которые также являются одним из критериев протокольного старшинства. Дипломатический ранг – это степень отличия глав дипломатических представительств, дипломатического персонала посольств и миссий, а также работников центрального аппарата ведомства иностранных дел. Вместе с занимаемой должностью ранг служит определённым ориентиром для властей страны пребывания, принимающих того или иного дипломата. В соответствии с требованиями Венской конвенции глава иностранного представительства регулярно информирует ведомство иностранных дел о протокольном старшинстве членов дипломатического персонала. Приглашённым на государственный акт или официальное мероприятие главам иностранных дипломатических представительств исходя из правил международной вежливости обычно предоставляется приоритетное почётное место в непосредственной близости от главы государства или правительства, если они участвуют в такой церемонии.

Дипломатический протокол реализует на международной арене один из важнейших международно-правовых принципов – принцип суверенного равенства государств. Поэтому вопрос о месте представителей разных стран в той или иной международной организации носит не правовой, а организационно-протокольный характер. Обычно вопрос о старшинстве решается на основе общей договоренности о языке и алфавите, которые следует использовать для названия стран-участниц соответствующей организации и порядке их перечисления. В ряде случаев на основе консенсуса могут вноситься какие-либо дополнительные элементы в установленный порядок.

В Организации Объединённых Наций на сессиях Генеральной Ассамблеи, заседаний Совета Безопасности, комитетов, комиссий и других органов порядок протокольного старшинства при рассадке представителей разных государств определяется исходя из названия этих государств на английском языке. В Организации по вопросам безопасности и сотрудничества в Европе для этих целей используется французский язык, в Содружестве Независимых Государств – русский. Порядок протокольного старшинства на постоянных сессиях Совета НАТО устанавливается на основе срока нахождения в должности соответствующих представителей. Однако, независимо от уровня проведения заседаний Совета, постоянные представители сидят за столом согласно алфавитному порядку английских названий своих стран. Такой же порядок установлен и для всей структуры комитетов НАТО. На заседаниях Совета НАТО на уровне министров иностранных дел один из министров принимает на себя функции почётного председателя. Представители государств-участников выполняют эти функции поочередно в порядке английского алфавита.

На международных конференциях все представители стран-участниц имеют равные права с точки зрения старшинства. В ходе работы конференции придерживаются единственного правила – расположения делегаций в алфавитном

порядке официального языка конференции. Пост председателя занимает либо глава делегации страны, где проходит конференция, либо руководители делегаций стран-участниц по принципу ежедневной ротации. Правило алфавитного порядка действует и в отношении иных процедурных вопросов, если по ним заранее не достигнуто иной договорённости.

Вопрос о протокольном старшинстве при проведении в Российской Федерации официальных мероприятий был решен в правовом поле в девяностые годы, когда Указом Президента были утверждены «Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации».

Символы суверенитета

Для любого современного государства его символы существуют в триединстве: флаг, герб и гимн. Подобное триединство в мировой практике начало складываться с XIX века. С этого времени символы государственного суверенитета постепенно закрепляются законодательно.

Государственный флаг – один из отличительных знаков (символов, эмблем) государства. Ему, как святыне, отдаются высшие государственные почести. Достоинство его подлежит защите как внутри страны, так и за ее пределами, его оскорбление рассматривается как оскорбление чести нации и государства.

Государственный герб – один из символов или эмблем государства (наряду с государственным гимном, государственным флагом, столицей государства).

Государственный гимн – один из символов государства, торжественная музыкальная мелодия, принятая как символ государственного единства.

Праздничность и торжественность гимнов усиливает и укрепляет национальное и государственное самосознание, а в международных отношениях их исполнение, как и приветствие флагами, означает выражение почестей представителям иностранной державы. Как и подъем государственного флага, исполнение государственного гимна сопровождается проявлением высших форм уважения к нему – вставанием гражданских лиц и отдаванием чести или салютованием оружием военными.

В современной России создана правовая база, регламентирующая использование государственных символов. Согласно части 1 статьи 70 Конституции Российской Федерации государственные флаг, герб и гимн Российской Федерации, их описание и порядок официального использования устанавливаются федеральными конституционными законами.

Использование государственных флага, герба Российской Федерации, исполнение и использование Государственного гимна Российской Федерации с нарушением соответствующих федеральных конституционных законов, а также надругательство над государственным флагом, гербом, гимном Российской Федерации влечет за собой ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Ежегодно 22 августа в России отмечается День Государственного флага Российской Федерации, установленный на основании Указа Президента Российской Федерации № 1714 от 20 августа 1994 года «О Дне Государственного флага Российской Федерации». 22 августа 1991 года над Белым домом в Москве впервые был официально поднят трехцветный российский флаг, заменивший в каче-

стве государственного символа красное полотнище с серпом и молотом. В этот день на Чрезвычайной сессии Верховного Совета РСФСР было принято постановление считать «полотнище из... белой, лазоревой, алой полос» официальным национальным флагом России.

Сегодня флаг России – «государственный триколор» – официальный государственный символ нашей страны, наряду с гербом и гимном. Флаг представляет собой прямоугольное полотнище из трёх равновеликих горизонтальных полос: верхней – белого, средней – синего и нижней – красного цвета. Отношение ширины флага к его длине составляет 2:3. Считается, что впервые бело-сине-красный флаг был поднят в царствование Алексея Михайловича на первом русском военном корабле «Орел», построенном в 1667–1669 годах на Дединовской верфи. Законным же «отцом» триколора признан Петр I. (20) 31 января 1705 года он издал Указ, согласно которому «на торговых всяких судах» должны поднимать бело-сине-красный флаг, сам начертал образец и определил порядок горизонтальных полос. К этому дню приурочено множество праздничных мероприятий. До сих пор историки и исследователи не пришли к единому мнению, почему были выбраны именно эти цвета для российского флага, но считается, что с самого начала каждый цвет флага имел свой смысл. По одной из версий, белый означает свободу, синий – Богородицу, покровительствующую России, красный – державность. Другая версия гласит, что белый цвет символизирует благородство, синий – честность и верность, а красный – смелость, мужество и великодушие, присущие русским людям. Но официальный статус флаг приобрел только в 1896 году, когда накануне коронации Николая II министерство юстиции определило, что национальным должен «окончательно считаться бело-сине-красный цвет, и никакой другой». В апреле 1918 года большевики по инициативе Якова Свердлова приняли решение упразднить триколор и заменить его на революционно-красное полотнище. А 22 августа 1991 года российские парламентарии отменили вердикт коммунистов, благодаря чему историческое знамя заняло свое почетное место в официальных и торжественных событиях Российской Федерации. И хотя сегодня сам праздник – День Государственного флага Российской Федерации — не является выходным днем в нашей стране, но уже традиционно к этому важному празднику приурочено множество мероприятий – торжественные шествия, пропагандистские акции, молодежные флешмобы, авто-мотопробеги и др. Их главная цель – рассказать жителям историю праздника, важность и значение государственных символов России.

Согласно Федеральному конституционному закону «О Государственном флаге Российской Федерации» от 25 декабря 2000 г. Государственный флаг поднимается постоянно на зданиях: Администрации Президента, палат Федерального Собрания, Правительства, высших судебных инстанций, Генеральной прокуратуры, Центрального банка, Счетной палаты, резиденции Уполномоченного по правам человека, Центризбиркома, а также на зданиях федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъектов, на резиденциях полномочных представителей Президента в федеральных округах. Государственный флаг вывешивается на зданиях органов местного самоуправления, общественных объединений, предприятий, учреждений, организаций, независимо

от форм собственности, а также на жилых домах – в дни государственных праздников России.

Как официальный символ российской государственности *Государственный герб* представлен в виде помещенного на четырехугольном красном геральдическом щите изображения золотого двуглавого орла, увенчанного двумя малыми коронами и над ними одной большой короной, соединенными лентой. В правой лапе орла – скипетр, в левой – держава; на груди орла, в красном щите – серебряный всадник в синем плаще на серебряном коне, поражающий серебряным копьем черного опрокинутого навзничь и попранного конем дракона. Описание Государственного герба и порядок его использования дан в Федеральном конституционном законе от 25 декабря 2000 г. «О Государственном гербе Российской Федерации».

Государственный герб Российской Федерации в многоцветном варианте помещается на бланках федеральных законов, иных правовых актов (решений) федеральных органов государственной власти (актов Президента «О Государственном флаге Российской Федерации», палат Федерального Собрания, Правительства РФ, решений высших судебных инстанций «О Государственном флаге Российской Федерации»).

Государственный герб Российской Федерации воспроизводится на документах, удостоверяющих личность гражданина Российской Федерации, на иных документах общегосударственного образца, выдаваемых федеральными органами государственной власти; помещается на печатях федеральных органов власти, иных государственных органов, организаций и учреждений, а также организаций независимо от форм собственности, наделенных отдельными государственно-властными полномочиями.

Государственный гимн Российской Федерации представлен музыкально-поэтическим произведением. С 11 декабря 1993 г. по 31 декабря 2000 г. Государственным гимном Российской Федерации являлась мелодия, созданная на основе «Патриотической песни» М.И. Глинки. Федеральный конституционный закон от 25 декабря 2000 г. «О Государственном гимне Российской Федерации» утвердил в качестве музыкальной редакции Государственного гимна музыку А.В. Александрова. Указом Президента РФ от 31 декабря 2000 г. утвержден текст гимна. Федеральный конституционный закон «О Государственном гимне Российской Федерации» (ст. 3) устанавливает, что Государственный гимн Российской Федерации исполняется при вступлении в должность главы государства, руководителей органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления; при открытии и закрытии заседаний (сессий) палат Федерального Собрания; во время официальной церемонии подъема флага и других церемоний; во время церемоний встреч и проводов посещающих РФ с официальными визитами глав иностранных государств и глав их правительств, официальных представителей этих стран, глав межгосударственных и межправительственных организаций; во время проведения воинских ритуалов, при официальных церемониях спортивных соревнований на территории РФ.

При исполнении гимна (как и при поднятии флага) присутствующие, в том числе и иностранцы, должны встать и стоя (мужчины без головных уборов) про-

слушать гимн до конца. Петь, особенно при отсутствии голоса и слуха, не обязательно. Официальный этикет некоторых государств (США например) предписывает при исполнении гимна прикладывать правую руку со снятым головным убором к сердцу (на присутствующих на церемонии иностранцев это правило не распространяется). Во время исполнения гимна нельзя разговаривать, есть, курить. Если гимн «застиг» во время поиска места на стадионе, в партере театра и т.д., необходимо остановиться и не шевелясь выслушать его до конца.

Гимн не допускает никаких музыкальных импровизаций. Он не может использоваться в качестве танцевальной мелодии. Оскорбление гимна влечет за собой ответственность в соответствии с национальным законодательством.

Неизменность геральдических знаков – флага и герба как знаковой формы обозначения страны и гимна как музыкальной формы обозначения страны – дает надежду на стабильность, создавая психологическую опору даже в самые трудные времена.

3.1.2. Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации. Протокол визитов

В советский период на Протокольный отдел МИД была возложена задача координации всех вопросов, касающихся практического применения протокольных правил и норм, в качестве единого государственного протокола страны. После создания Содружества Независимых Государств (СНГ) была проделана большая работа по формированию протокольных норм новой России и поставлена задача единообразного их применения во всех субъектах Российской Федерации на строгой правовой основе. К середине девяностых годов был разработан сводный нормативный документ «Основные положения государственной протокольной практики (Государственный протокол) Российской Федерации», введённый в действие Указом Президента страны в 1992 году. Текст документа был основательно переработан в 1993 году после вступления в силу нового основного закона – Конституции Российской Федерации. Ряд изменений внесён также в 1997 году, когда в практику приёма глав иностранных государств в нашей стране было введено понятие «государственный визит».

Проводимые в стране политические и административные реформы, формирование новой структуры исполнительной власти и связанные с этим изменения в полномочиях высших должностных лиц требуют постоянной корректировки действующей протокольной практики и, соответственно, её правовой базы. В настоящее время «Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации» действуют в редакции, утверждённой Указом Президента № 1183 от 16 сентября 2004 года. Некоторые изменения, касающиеся вопросов протокольного старшинства, были внесены Указом № 1600 от 12 ноября 2008 года. (Тексты указов не публиковались). Новый текст «Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации» был доведён до сведения Посольств и Представительств международных организаций в Москве Министерством иностранных дел Российской Федерации вскоре после его утверждения Президентом (вербальная нота № 6145 – ДГП от 22 сентября 2004 года). В документе предельно чётко определены виды визитов руко-

водителей зарубежных государств в нашу страну, перечислены критерии, определяющие характер, содержание и церемониальную сторону мероприятий, связанных с приёмом в России иностранных представителей. На высшем уровне принимаются главы иностранных государств и главы правительств; на высоком уровне – министры иностранных дел, специальные представители глав государств и глав правительств, а также руководители международных организаций.

Все визиты иностранных представителей подразделяются на следующие виды: государственный визит, официальный визит, рабочий визит, неофициальный (частный) визит, визит проездом.

Под форматом визита понимаются следующие параметры:

- совокупность мероприятий делового и протокольного характера, составляющих программу визита;
- церемониал этих мероприятий, придающий большую торжественность характеру визита;
- уровень персонального участия российских официальных лиц в ключевых элементах программы визита.

Государственный визит – высший вид визита в Российскую Федерацию. Он проводится с целью подчеркнуть высокий политический уровень достигнутых двусторонних отношений с соответствующим зарубежным государством. Государственный визит может осуществляться только главой зарубежного государства и только один раз за весь период непрерывного исполнения им своих властных полномочий. По объёму церемониальных почестей, предусматриваемых российским дипломатическим протоколом, государственный визит является наиболее полным.

Официальный визит – основной вид визита, отражающий официальные дипломатические отношения с соответствующей страной. Официальный визит – второй по статусу вид визита в Российскую Федерацию для глав зарубежных государств и, соответственно, высший вид визита для глав правительств и министров иностранных дел.

Рабочий визит – визит, имеющий определённое целевое назначение: прибытие в Российскую Федерацию официальных представителей зарубежных государств на переговоры, для консультаций, подписания договоров и соглашений, открытия национальных выставок, дней культуры и тому подобного, а также для проведения рабочей встречи с Президентом страны, главой правительства, министром иностранных дел.

Неофициальный (частный) визит – визит в Российскую Федерацию глав зарубежных государств, глав правительств зарубежных государств для участия в конференциях и совещаниях по общественной линии, присутствие на спортивных соревнованиях, конкурсах и тому подобного, а также проезд по частным делам.

Визит проездом – краткое пребывание в Российской Федерации иностранных представителей, следующих транзитом через её территорию.

Действующие нормативы российской протокольной практики чётко фиксируют по каждому виду визитов набор мероприятий, которые должны быть проведены, их церемониальную сторону (вывешивание флагов, исполнение госу-

дарственных гимнов, воинские почести, возложение венка, эскорт мотоциклистов и т.п.). Детально расписана церемония встречи и проводов высоких гостей, проведение переговоров, подписание документов, встречи с российскими должностными лицами и представителями средств массовой информации, характер протокольного мероприятия и церемонии возложения венка к Могиле неизвестного солдата. Возможная поездка по стране. Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации предусматривают возможность вручения иностранным гостям памятных подарков. Набор мероприятий, включаемых в программу визита, их количество и церемониал, зависит от вида визита. Если высокий гость прибывает с супругой, составляется отдельная «женская программа» с учётом интересов пожеланий супруги.

В последние годы в российском дипломатическом протоколе уверенно пробивает дорогу тенденция более рационального подхода к решению таких вопросов, как продолжительность визитов, характер размещения гостей, уровень их сопровождения по отдельным компонентам программы. Эта тенденция нашла отражение и в правовом документе о российской протокольной практике, введённом в действие в сентябре 2004 года. При высшем виде визита в нашу страну – государственном – срок пребывания главы зарубежного государства в Москве, как правило, не превышает трёх-четырёх дней, при официальном – двух-трёх дней, при рабочем визите – одного-двух дней.

Новым моментом является и то, что теперь любой визит, кроме государственного (даже официальный), не обязательно должен начинаться в столице страны, как этого требовала прежняя протокольная практика. Рабочий визит может быть проведён в любом пункте России (без заезда в столицу).

Глава иностранного правительства может посетить Российскую Федерацию как по приглашению Президента, так и Правительства. Главным критерием при таком подходе становится не чисто протокольный аспект, характеризующий одно лишь формальное положение иностранного гостя, а его реальный политический вес, объём властных полномочий в политической структуре. Новый раздел основных положений определяет протокол официального и рабочего визита главы зарубежного правительства по приглашению Президента России. Президент ведёт переговоры с гостем, даёт в его честь обед или завтрак, участвует в других протокольных мероприятиях, если приглашение направлено от его имени. Во время пребывания главы иностранного правительства в Москве с официальным визитом ему может быть предоставлена резиденция в Московском Кремле, что раньше было исключительной прерогативой только главы государства. На практике это не всегда соблюдалось, иногда делались исключения. Сейчас исключение превратилось в действующую протоколно-правовую норму.

Российская протокольная практика, вплоть до недавнего времени, всегда предусматривала весьма высокий уровень участия и сопровождения официальных должностных лиц страны практически во всех мероприятиях программы зарубежного визита. В том числе даже чисто формального или сугубо церемониального характера.

Советский протокол предусматривал, например, участие во встрече в аэропорту всего руководящего ядра страны, начиная с первого лица, проведение

многолюдных митингов и приёмов с выступлениями руководителей, формальные протокольные визиты вежливости и другие мероприятия, требующие обязательного участия партийной и советской номенклатуры. Вплоть до 2004 года, в соответствии с нормами российского протокола, для встречи главы иностранного государства в аэропорт должен был выезжать Председатель Правительства (при государственном визите) или его заместитель (при официальном и рабочем визите). При официальных и даже рабочих визитах, а также при церемонии возложения венка протоколом предусматривалось сопровождение гостя в поездке по стране на уровне заместителя главы российского правительства или министра иностранных дел. Министр иностранных дел, а также другие федеральные министры должны были принимать обязательное участие во многих других чисто протокольных мероприятиях программы.

В действующую российскую протокольную практику внесены существенные коррективы, касающиеся участия высших должностных лиц в отдельных мероприятиях в ходе визитов высшего или высокого уровня. Эти изменения отражают новые реалии проводимой административной реформы. Они учитывают международную практику последних лет и продиктованы соображениями политической целесообразности, а не чисто рутинными протокольными формальностями.

Такой подход отнюдь не означает сколь-нибудь пренебрежительного отношения к правилам и нормам дипломатического протокола к устоявшимся стандартам межгосударственного общения. Российская протокольная практика сохраняет торжественный церемониал всех мероприятий, отражающий дань уважения к высокому гостю, в рамках визитов высшего и высокого уровня. При встрече вывешиваются государственные флаги, в ряде случаев предусмотрены воинские почести с исполнением государственных гимнов и участием роты почётного караула. При государственном визите устраивается официальная церемония встречи гостя Президентом России в Кремле, государственный обед с церемонией представления участников и другие торжественные мероприятия. Разработан протокол возможной поездки по стране, подписания совместных документов, встреч с представителями средств массовой информации.

Действующий правовой документ закрепляет более активную роль российских послов в ходе визитов зарубежных руководителей. При проведении визитов высшего и высокого уровня определено протокольное старшинство послов в должностной иерархии. Посол становится одной из центральных фигур во всех мероприятиях программы визита, начиная со встречи в аэропорту и кончая поездкой по стране. Анализ изменений, внесённых в новый кодекс российского дипломатического протокола, позволяет сделать вывод о том, что в современных условиях международного общения всё сильнее берёт верх тенденция прагматичного и более рационального подхода к устоявшейся протокольной норме и, прежде всего, к её церемониальной стороне. Основной центр тяжести в ходе любого визита зарубежных государственных деятелей переносится на его содержательную сторону, на деловую часть программы и в первую очередь – на переговоры. Вместе с тем сами протокольные нормы, базирующиеся на общепринятых международных стандартах, сохраняют свою устойчивость и верность

историческим традициям. При этом каждая страна кодифицирует действующую протокольную практику с учётом национально-территориального принципа.

Протокол визитов на высшем и высоком уровне

Зарубежные контакты высших государственных деятелей – одна из важнейших составных частей дипломатической практики суверенных государств. Визиты на высшем и высоком уровне отражают, как правило, степень политических отношений стран-участников встречи. По словам министра иностранных дел России С.В. Лаврова, от таких визитов всегда ожидают достаточно серьёзных решений, в том числе решений, влияющих на общую ситуацию в мире.

Проведение визитов на высшем и высоком уровне требует тщательной подготовки и единообразного применения основных положений государственной протокольной практики. Договорённость о соответствующем виде визита и его сроках достигается заблаговременно по дипломатическим каналам. После принятия принципиального решения о приёме зарубежной делегации определяется содержание деловых и организационно-протокольных мероприятий, а также их объём в зависимости от уровня, характера и вида запланированного визита.

Протокольная служба Министерства иностранных дел (Департамент государственного протокола) согласовывает все вопросы, касающиеся предстоящего визита с руководителями протокола главы государства и правительства, а также министерствами, ведомствами и другими службами. После предварительного согласования всех необходимых вопросов готовится проект соответствующего распоряжения и проект программы визита иностранной делегации. Проект программы, как правило, включает в себя следующие основные элементы: официальная церемония встречи (проводов); размещение и обслуживание; деловая часть (переговоры, беседы, встречи, подписание документов, пресс-конференции); протокольное мероприятие (обед, завтрак); культурная программа (включая официальное посещение театра); церемония возложения венка к Могиле Неизвестного Солдата; вручение памятных подарков; возможная поездка по стране. Для поездки иностранной делегации по стране может быть предоставлен российский спецсамолёт. Наиболее важное место в ходе любого визита занимает его деловая часть. Стороны всегда стремятся соблюдать паритет в отношении уровня деловых переговоров. Исключения здесь крайне редки и могут быть вызваны лишь причинами форс-мажорного характера при обоюдном согласии участников. Партнёром по переговорам с главой иностранного государства является Президент Российской Федерации. Президент ведёт переговоры и с главой зарубежного правительства, если тот прибыл в нашу страну по его приглашению. Переговоры проводятся в форме беседы один на один и (или) в составе делегаций. Официальные лица, участвующие в переговорах и других мероприятиях делового характера, определяются утверждённой и согласованной программой визита. В программе пребывания гостя всегда указывается место проведения переговоров, бесед, встреч с прессой, подписания совместных документов и протокольных мероприятий. Для этих целей используются представительские помещения Большого Кремлёвского дворца и резиденции Президента России.

Подготовка любого визита на высшем или высоком уровне – всегда ответственное трудоёмкое дело. В международной протокольной практике для предварительной подготовки таких визитов, а также для окончательной детальной доработки программы, достаточно широко используется практика направления в страну предстоящего визита высокого гостя подготовительных и передовых групп. Подготовительная группа (иногда её называют «облётной») после согласования сроков визита прорабатывает на месте маршрут и основные элементы программы вместе с представителями принимающей стороны и своего дипломатического представительства. В её задачу входит предварительный осмотр объектов посещения, определение финансовых условий проведения визита, исходя из общепринятых правил, норм и принципа взаимности, а также обсуждение всего спектра организационно-технических и хозяйственных вопросов, включая размещение в резиденции, гостиницах, предоставления транспорта и т.п.

Передовая группа выезжает в страну непосредственно перед визитом (обычно за семь – десять дней) и отрабатывает на месте, вплоть до мельчайших деталей, весь комплекс программы предстоящего визита. В её состав входят ответственные сотрудники организационно-протокольного управления Администрации Президента, Управления делами, ряда подразделений Министерства иностранных дел, службы безопасности, информации, связи. Члены передовой группы проводят встречи по интересам с представителями принимающей стороны, готовят персональные списки участников по всем мероприятиям программы, проводят необходимый хронометраж, проверяют готовность всех объектов и мест посещения, оценивают условия размещения и обслуживания, составляют схему формирования кортежа. Одновременно передовой группой готовится развёрнутый пошаговый сценарий визита («роспись программы»). В сценарии в хронологической последовательности с точностью до минуты расписывается каждый шаг делегации с момента её прибытия и до отъезда, а также указывается персональный состав официальных сопровождающих лиц, принимающих участие в каждом мероприятии программы визита.

При подготовке проекта программы в обязательном порядке учитываются пожелания иностранного гостя исходя из деловых соображений и имеющихся возможностей. После окончательной отработки программы готовятся справочные и пояснительные материалы, схемы встречи и проводов делегации, раскладки на переговорах и протокольных мероприятиях, а также планы размещения гостей с адресами, телефонами и номерами закреплённых автомашин. Одновременно вносятся предложения о памятных подарках. Большое внимание уделяется протокольной стороне размещения гостя, характеру предоставляемой ему на время визита официальной резиденции. Российская протокольная практика предусматривает возможность размещения гостя в Московском Кремле. В качестве официальной резиденции при различных видах визитов могут предоставляться государственные особняки на Воробьёвых горах или президентские номера в гостиницах Управления делами Президента Российской Федерации. Над резиденцией главы зарубежного государства поднимается государственный флаг его страны или личный штандарт.

Программа государственного визита предусматривает проведение следующих мероприятий: церемония встречи (проводов), церемония возложения венка к Могиле Неизвестного Солдата, церемония официальной встречи гостя Президентом Российской Федерации, официальные переговоры с Президентом, встреча с представителями средств массовой информации, государственный обед от имени Президента, встречи с Председателем Правительства, председателями палат Федерального Собрания, мэром Москвы, поездка по стране, а также вручение памятных подарков.

Официальная церемония встречи в Москве начинается в аэропорту (на вокзале). Как при государственном, так и при официальном визите поднимаются государственные флаги зарубежного государства и Российской Федерации, предусматривается воинская церемония. На лётном поле выстраивается почётный караул трёх видов вооружённых сил от войск Московского гарнизона (для главы правительства – одного вида вооружённых сил). Начальник почётного караула отдаёт рапорт. Исполняются государственные гимны, после чего зарубежный гость обходит строй почётного караула. Воинская церемония завершается прохождением почётного караула торжественным маршем.

Протокол государственного визита помимо встречи в аэропорту предусматривает церемонию встречи высокого гостя в Кремле. В Георгиевском зале Кремля главу иностранного государства встречает Президент Российской Федерации. Если гость прибывает с супругой, во встрече принимает участие супруга российского Президента. Церемония носит весьма торжественный характер. Во дворце по ходу движения главы зарубежного государства выстраивается почётный караул, в зале устанавливаются государственные флаги, проводится официальное представление делегаций.

Важнейшее место в программе любого визита занимают переговоры. Во время официальных переговоров Президента Российской Федерации с главой иностранного государства или правительства, а также при подписании совместных документов в зале устанавливаются государственные флаги двух стран. В рамках государственного или официального визита глав государств, а также официальных визитов глав правительств и министров иностранных дел зарубежных стран российская протокольная практика предусматривает церемонию возложения венка к Могиле Неизвестного Солдата. В церемонии помимо официальных лиц, определяемых программой визита, принимает участие Посол России в стране гостя, директор (заместитель директора) Департамента государственного протокола Министерства иностранных дел и военный комендант города Москвы, выстраивается почётный караул трёх видов вооружённых сил от войск Московского гарнизона. Глава зарубежного государства возлагает венок и минутой молчания чтит память погибших. Оркестр исполняет государственный гимн страны гостя, после чего почётный караул проходит перед гостем торжественным маршем.

Неотъемлемой составной частью программы визита на высшем или высоком уровне является официальное протокольное мероприятие (обед или завтрак), устраиваемое в честь гостя принимающей стороной и отвечающее традициям гостеприимства. В честь главы зарубежного государства и его супруги даётся

государственный обед от имени Президента Российской Федерации и его супруги. Государственный обед проводится, как правило, в день проведения церемонии официальной встречи гостя в Кремле и официальных переговоров. При официальных или рабочих визитах высоких иностранных гостей в нашу страну действующая протокольная практика предусматривает альтернативную возможность проведения либо обеда, либо завтрака. Отличительной особенностью государственного обеда является специальная церемония представления его участников. Этот торжественный акт подчёркивает более высокий уровень церемониала государственного визита.

При проведении протокольных мероприятий в ходе визита предусматривается обмен речами. Программой государственного визита после торжественного приёма или в его ходе может быть предусмотрено проведение небольшого концерта российских мастеров искусств. Рассадка за столами производится в строгом соответствии с протокольным старшинством участников мероприятия.

В ходе государственного или официального визита на высшем или высоком уровне российская протокольная практика предусматривает поездку по стране. Программа посещения города обычно включает беседу с высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации, протокольное мероприятие от его имени (обед или завтрак), возложение венка к монументу павшим воинам, осмотр достопримечательностей, посещение промышленных, научных, культурных организаций и других объектов (с учётом пожеланий гостя). В поездке по стране главу зарубежного государства или правительства сопровождает, как правило, Посол России в соответствующей стране. Протокол визитов на высшем и высоком уровне требует неукоснительного соблюдения правил международной вежливости и этикета. В дипломатическом протоколе мелочей нет. Чем тщательнее и детальнее продумана подготовка, тем легче работать при его проведении. Каждый сотрудник центрального аппарата или посольства несет личную ответственность за порученный участок. Такой подход позволяет избежать авральной работы, обеспечивает чёткое и слаженное взаимодействие всех сотрудников, представляющих различные ведомства и службы, занятые в подготовке и проведении визита высокого иностранного гостя. Протокол – это не просто свод выработанных веками норм международной вежливости и церемониальных правил, но и важнейший политический инструмент дипломатии.

3.1.3. Протокольная служба

Протокольная служба МИД России. Современная российская протокольная служба основана на общепринятых нормах протокола, церемониала, этикета и международной вежливости, имеет достаточно разветвлённую структурную организацию в отличие от прошлого, когда всеми вопросами протокольной практики занимался исключительно Протокол Министерства иностранных дел. За последние четверть века созданы протокольные службы в администрации Президента, в аппарате Правительства, в министерствах и ведомствах, в субъектах федерации. Протокольные подразделения созданы также во всех крупных коммерческих структурах. В этих условиях важную роль играет хорошо отлаженная координация между ними, сотрудничество и взаимодействие.

Департамент государственного протокола МИД России возглавляет директор, назначаемый на должность приказом министра. В круг его обязанностей входит решение текущих производственных, штатных и кадровых вопросов, распределение сотрудников по основным направлениям работы, определение круга должностных задач и инструкций, обеспечение сохранности государственной и служебной тайны, консультация по протокольным вопросам других ведомств и подразделений министерства. По всем вопросам, относящимся к компетенции департамента, директор представляет Министерство иностранных дел в федеральных органах исполнительной власти, в субъектах Российской Федерации, в учреждениях и организациях иностранных государств. На эту должность назначается, как правило, высококвалифицированный профессиональный дипломат, чаще всего в ранге Чрезвычайного и Полномочного Посла (или Посланника), имеющий большой опыт работы в центральном аппарате министерства и за рубежом.

В дипломатических представительствах протокольной работой занимается специально выделенный для этой цели сотрудник и так называемый «шеф протокола», который в большинстве случаев подчиняется непосредственно главе представительства. Часто эти функции совмещает помощник посла или другой оперативный сотрудник. В любом случае он должен хорошо знать протокольную практику страны пребывания, иностранный язык, отличаться оперативностью, быстротой реакции и хорошими организаторскими навыками.

Департамент государственного протокола в настоящее время состоит из трёх подразделений, каждым из которых руководит начальник отдела: отдел по пребыванию дипломатического корпуса; отдел визитов и делегаций; отдел информационной работы с дипломатическим корпусом, регистрации и правительственных телеграмм.

Одной из важнейших задач департамента является обеспечение средствами и методами дипломатического протокола внешней политики страны, координация деятельности министерств и ведомств в соответствии с их функциями, определёнными Основными положениями государственной протокольной практики Российской Федерации. Указ Президента России «О координирующей роли Министерства иностранных дел Российской Федерации в проведении единой внешнеполитической линии Российской Федерации» от 8 ноября 2011 года требует ещё более активной работы на этом участке. Указ нацеливает на решение задачи качественного повышения согласованности и эффективности работы по приоритетным направлениям российской внешней политики, существенного усиления межведомственного взаимодействия в международной сфере при обеспечении действенной координирующей роли МИД России в качестве главного органа в системе федеральных органов исполнительной власти в области отношений с иностранными государствами и международными организациями. Важной задачей департамента является координация контактов федеральных органов исполнительной власти, субъектов Российской Федерации с иностранными дипломатическими представительствами в России. Департамент должен своевременно информировать руководство министерства о случаях нарушения Указа Президента и о принятых мерах.

Департамент решает весь комплекс вопросов, связанных с назначением и аккредитацией новых зарубежных послов, включая согласование агремана, организацию встречи и проводов, а также обеспечивает соблюдение привилегий и иммунитетов дипломатических административно-технических сотрудников дипломатических представительств, аккредитованных в России, ведёт регистрацию передвижения их персонала по территории страны. Сотрудниками Департамента государственного протокола ведётся учёт и регистрация паспортов дипломатического административно-технического персонала посольств и совместно проживающих с ними членов семей (супругов, родителей, детей), на основании чего им выдаются соответствующие документы (дипломатические или служебные карточки). Ежегодно издаётся сборник «Дипломатический корпус в Москве». Департамент обеспечивает соблюдение привилегий и иммунитетов иностранного персонала диппредставительств и участвует в рамках своей компетенции в урегулировании материальных претензий между российскими физическими и юридическими лицами, с одной стороны, и дипломатическим корпусом – с другой.

Департамент государственного протокола занимается подготовкой и внесением на рассмотрение проектов соответствующих распоряжений по организационно-протокольному обеспечению визитов за рубеж и участвует в их реализации, проводит консультации с протокольными службами внешнеполитических ведомств иностранных государств, принимает подготовительные и передовые группы, ведёт досье о пребывании в нашей стране зарубежных делегаций высшего и высокого уровня. Совместно с другими подразделениями министерства организует подготовку и внесение на рассмотрение проектов распоряжений по приёму глав государств и правительств, министров иностранных дел зарубежных государств, руководителей отдельных международных организаций, а также проекты программ их пребывания. Руководство департамента и сотрудники отдела визитов и делегаций принимают участие в протоколно-организационном обеспечении таких мероприятий, как встреча и провода, переговоры, возложение венка, организация соответствующих дипломатических приёмов (завтрак, обед), поездка по стране. По всем вопросам, касающимся обеспечения единой протокольной практики, Департамент государственного протокола работает в тесном и постоянном контакте с протокольными службами Президента Российской Федерации и Правительства России, с министерствами, ведомствами и субъектами федерации.

В соответствии с задачами и функциями Департамент государственного протокола укомплектован соответствующими штатами специально подготовленных дипломатических служащих и работников организационно-технического персонала. Большинство сотрудников оперативно-дипломатического состава – выпускники МГИМО (университет), других ведущих вузов страны, Дипломатической академии, долгое время проработавшие на дипломатической работе в центральном аппарате и за пределами страны или прошедшие стажировку в аналогичных структурах. Успех их деятельности – залог высокого авторитета, слаженности и стабильности работы дипломатического ведомства в целом.

Число дипломатических служащих и технических работников департамента ограничено, а объём нагрузки возрастает из года в год. В российской столице аккредитовано более ста пятидесяти зарубежных послов, несколько тысяч иностранных дипломатов постоянно работают в дипломатических и консульских представительствах или приезжают в составе различных делегаций в качестве гостей посла и т.п. Необходимо организовать встречу, проводы, подготовить соответствующую программу, отдать дань традиционному гостеприимству и не допустить малейшего промаха. Сотрудник протокольной службы должен всегда быть на высоте, всегда соответствовать уровню решаемых в каждой ситуации задач.

За всем этим – знания и опыт, ответственность и организация, предвидение и оперативность, нервы и здоровье. Уровень нагрузки часто практически предельный, не говоря уже об ответственности. Размерности и неторопливости в протокольной работе никогда не бывает.

Протокольная служба организации. Деятельность службы протокола направлена на повышение имиджа и репутации организации в деловом сообществе, осуществление контактов с зарубежными партнерами, подготовку представительных визитов и мероприятий организации на территории Российской Федерации и за ее пределами. Служба протокола регламентирует порядок проведения деловых встреч, переговоров и бесед, приема делегаций, подписание договоров и соглашений, ведения деловой переписки, организации представительских мероприятий и протокольного сопровождения деятельности руководства организации, а также протокольное обеспечение бизнес-коммуникаций компании с учетом требований международной вежливости и общепринятых протокольных норм.

В основе всей работы протокольной службы компании лежит контроль соблюдения требований деловой этики, определяющей и регламентирующей внешнюю сторону деловых контактов.

К обязанностям протокольной службы относится, прежде всего, организация протокольных мероприятий, к которым относятся официальные беседы, визиты, обмен документами и все виды приемов.

Однако кроме этого на протокольную службу возлагаются и другие задачи:

- ведение картотеки по фирмам партнерам;
- обеспечение работников фирмы визитными карточками;
- оформление записей бесед;
- оформление и поддержание порядка в комнате переговоров;
- получение приглашений сотрудникам фирмы на приемы и другие протокольные мероприятия и подготовка предложений для утверждения руководством списка участников;
- подготовка для руководства проектов поздравительных писем и телеграмм партнерам по случаю памятных дат и ответов благодарностей на такие поздравления;
- организация встреч и проводов представителей фирм, посещающих предприятие.

В международной деловой практике степень реагирования определяется состоянием отношений между сторонами, но протокольная служба в любом случае

должна следить за тем, чтобы официальные лица не остались безучастными к государственным праздникам, памятным событиям, избранию или назначению нового главы руководства (или нового руководителя того или иного учреждения) и т.д. Для поддержания хороших личных отношений с деловыми партнерами, как правило, посылаются поздравления в связи с повышением в должности, с днем рождения, с рождением ребенка и т.д. По случаю отдельных событий лично знакомым также посылаются визитные карточки, сувениры, письма и т.д.

Руководитель службы протокола компании осуществляет контроль за порядком проведения деловых контактов сотрудников учреждения с представителями иностранных компаний; своевременным составлением записей бесед сотрудников с иностранцами; наличием необходимых журналов учета работы с иностранцами; правильным оформлением и учетом в секретариате деловой переписки с иностранными фирмами; порядком приема и передачи корреспонденции иностранным партнерам; соблюдением установленного порядка подтверждения виз иностранцам на въезд в Российскую Федерацию и за заблаговременным продлением срока пребывания иностранцев в России; своевременной отправкой в вышестоящие организации письменных отчетов по установленной форме о выданных иностранцам визах на въезд в Российскую Федерацию; экономным расходом представительских средств и продуктов.

Работники протокольной службы должны отвечать следующим требованиям:

- владеть иностранным языком;
- быть коммуникабельными, обязательными, дисциплинированными, вежливыми;
- иметь соответствующий внешний вид;
- знать основы протокола и особенности протокола разных стран.

Как правило, в небольших и средних фирмах протокольная служба состоит из 2–3 сотрудников, объединенных в протокольную группу. В крупных компаниях образуются специальные протокольные отделы из 10 и более сотрудников. В некоторых случаях функции протокольной службы могут быть поручены секретарю директора фирмы.

3.2. Национальные особенности этикета в международном общении

3.2.1. Национальная специфика делового этикета

В период современной глобализации в мире, когда сотрудники одной компании могут работать на разных континентах, а географический охват клиентов бывает еще шире, соблюдение социокультурных норм при общении способно стать ключом к эффективному сотрудничеству и заключению сделок, а непонимание этих правил может иметь негативные последствия. Для того чтобы прийти к взаимопониманию с представителями других культур не достаточно говорить с ними на одном языке, поскольку знание языка – это еще малая часть успеха. Культурный шок у представителей той или иной культуры всегда связан именно с незнанием культурных реалий страны, в которой они оказались. При этом

эффективность общения зависит от целого ряда факторов: от манеры речи, способности выслушать собеседника, жестикологии, отношения к руководству и другие.

Мышление и поведение разных народов, несмотря на глобализацию, никогда не станут одинаковыми. Вместе с тем знания специфики культуры и поведенческих моделей народов поможет избежать непреднамеренных оскорблений и последующих возможных конфликтов.

Большой интерес для понимания различий в деловом общении разных культур представляют работы Ричарда Льюиса. Он разделил несколько сотен национальных культур мира на три группы – моноактивные, полиактивные и реактивные. Учёный утверждает, что моноактивные культуры ориентированы на задачу (task-oriented), они чётко планируют свою деятельность. Так, шведы, швейцарцы, датчане и немцы в один промежуток времени делают одно дело, полностью на нём сосредоточены и работают по заранее запланированному графику. Они считают, что именно такая организация труда позволит эффективно выполнить поставленную задачу. Когда люди моноактивной культуры вынуждены совместно работать с людьми другой культуры, они раздражаются, не понимая, почему партнёры опаздывают или вовсе переносят запланированную встречу. Моноактивность американцев несколько иная. По выражению Льюиса, «они живут большей частью в настоящем и будущем».

Характерными чертами моноактивных народов исследователь называет интровертность, терпеливость, любовь к уединению, пунктуальность, краткость. Они черпают информацию из официальной статистики, справочников и проверенных баз данных. В споре опираются на логику. Уважают официальность и всегда строго разграничивают социальную и профессиональную деятельность.

Полиактивные культуры – ориентированы на людей (people-oriented) общительных и многословных. Они делают одновременно несколько дел и совсем не в запланированном порядке, легко перестраиваются в ходе переговоров, зачастую полностью меняя повестку дня. Полиактивные народы считают реальность важнее, чем распорядок, установленный человеком. Итальянцы, португальцы, испанцы, латиноамериканцы – экстраверты, нетерпеливы, очень любопытны. Они непунктуальны, их график непредсказуем. В отличие от моноактивных народов подгоняют факты так, как им удобно. Отдают предпочтение информации, полученной из первых рук (устно). Всегда заручаются протекцией и знают наверняка человека, от которого может зависеть ход дела. Часто смешивают социальную и профессиональную деятельность.

Реактивные, иначе говоря, слушающие культуры – ориентированы на сохранение уважения (respect-oriented). Японцы, китайцы, турки, корейцы, финны – лучшие в мире слушатели, которые редко инициируют дискуссии, предпочитая сначала выяснить позицию партнёров, затем на неё откликнуться и только потом сформулировать свою. Даже когда они начинают отвечать, от них редко можно услышать определённое мнение. Их тактика базируется на постановке вопросов с целью более чётко понять ожидания визави. Так, японцы, например, по много раз будут возвращаться к одному и тому же пункту договора, чтобы убедиться в том, что никаких недоразумений не возникло. Финны, несмотря на свою резкость и прямолинейность, во время заключения сделки всегда попыта-

ются найти выход, приемлемый для обеих сторон. Китайцы не будут поспешны и подберут разные подходы и возможные решения во избежание разногласий.

Именно представители реактивной культуры более других используют виртуозно невербальную коммуникацию, осуществляемую с помощью тонкого языка телодвижений. В реактивной культуре предпочтительным способом общения будет монолог. Льюис так его описывает – «монолог – пауза – размышление – монолог».

Паузы в разговоре китайцы рассматривают как более значимую, изощрённую часть беседы. По их представлениям нельзя отмахнуться от мнения собеседника, его следует молчаливо обдумать. Необходимо отметить, что для реактивных народов характерно, что фактическое содержание вербального ответа является лишь малой частью того, что происходит. Нужно внимательно относиться к тому, как это было сказано, с какой интонацией и в каком контексте. Финны, японцы и китайцы зачастую используют ворчание, вздохи и постанывания в разговоре. Важно, например, знать, что резкий вздох в Финляндии означает именно согласие, а не возмущение, как у славян.

Следует иметь в виду, что если представители моноактивной культуры всегда разбивают проект на этапы, полиактивной – дают возможность проектам «накладываться» друг на друга, то реактивные народы рассматривают картину в целом.

Р. Льюис советует европейским и американским бизнесменам, ведя переговоры с представителями реактивной культуры, внимательно слушать, некоторое время хранить молчание, задавать уточняющие вопросы, конструктивно реагировать и стараться приспособиться к стилю партнёра.

Взаимодействие между людьми, принадлежащими к разным культурам, включает не только способ общения, но и процесс подготовки к нему. Р. Льюис делит все народы на ориентированных на диалог, на безличную информацию и так называемые слушающие культуры, о которых мы немного говорили выше. Например, американцы, шведы, немцы всегда предварительно собирают нужную для встречи информацию. Они относятся к народам, ориентированным на безличную информацию. Итальянцы, арабы, индийцы ориентированы на диалог. У них всегда есть личные каналы информации в кругу друзей, знакомых и родственников. Японское общество вообще называют обществом-паутиной, имеющее сетевой характер. Их жизнь – сложная информационная сеть. Слушающие культуры сочетают использование и баз данных, и печатной информации, и внимательное отношение к устной информации. Автор приводит примеры, демонстрирующие очевидную пользу от взаимного сотрудничества представителей разных культур.

Известные антропологи Ф. Клухон и Ф. Шродбек в своих работах изучали культурные различия в системах ценностей, составляющих картину мира определённой культуры – отношение к категориям пространства и времени, к деятельности, к межличностным отношениям и т.п. Рассмотрим некоторые примеры. Общеизвестно, что в европейских культурах молчание в ситуации общения считается невежливым. Например, англичане в ходе деловых встреч предпочитают делать небольшие паузы, а американцы паузы не любят и стремятся заполнить любыми общими разговорами – о погоде или спорте. Иначе говоря, разные

культуры используют разные временные системы. Так, переговоры с испанцами обычно протекают менее динамично, чем с американцами. Поскольку испанцы многословны, регламент проведения деловых контактов, как правило, не соблюдается.

Межкультурные различия проявляются, в частности, в том, какой тип вежливости – основанный на солидарности или на поддержании дистанции – характерен для данной культуры. Так, русские кажутся немцам невежливыми, потому что принцип солидарности с коммуникативным партнёром подталкивает их к тому, чтобы обязательно высказать собственное мнение и дать совет в тех случаях, когда немецкая коммуникативная культура, уважающая принцип дистанции и автономии, считает подобное поведение попросту навязчивым. Арабы при деловом общении стараются установить атмосферу взаимного доверия. При первом знакомстве обязательно демонстрируют партнёру радушие и любезность – это дань определённой традиции. И когда они спрашивают о вашем здоровье или делах, это совершенно не означает, что вы должны подробно рассказать как ваша тётюшка лечит подагру. Во время приветствия при установлении деловых контактов в Китае признаком вежливости будет обмен рукопожатиями, а в Японии рукопожатие вовсе не принято.

Если говорить о категории вежливости, то правила её употребления в разных языках и культурах весьма сложны. Однако сам принцип вежливости применяется в любой ситуации в рамках межкультурного общения. Способы выражения принципа вежливости напрямую зависят от принятых моделей социального поведения. Лингвисты насчитывают, например, в корейском языке несколько ступеней вежливости: почтительная, уважительная, характерная для женской речи, учтивая, интимная, фамильярная и покровительственная. Для каждой формы вежливости характерен свой набор грамматических и лексических показателей, описывающих различную степень вежливости.

В сфере межкультурного делового общения для достижения положительного коммуникативного эффекта, определённого воздействия на партнёра необходимо учитывать, что проявление вежливости в разных культурах, хотя своеобразно, однако всюду приветствуется. Поэтому необходимо овладеть основными навыками вежливости партнёра прежде, чем приступать к бизнес-диалогу. Установление эффективных деловых отношений во многом зависит от понимания национально-культурных особенностей категории вежливости и стратегий её реализации в межкультурном дискурсе.

Эдвард Холл – специалист в области лингвистики и антропологии, изучая взаимосвязи культуры и коммуникации, особое внимание уделял различиям высоко- и низкоконтекстных культур, что проявляется в количестве информации. Например, в изречении в низкоконтекстной культуре (немецкой, американской) информация максимально вербализирована. В высококонтекстной культуре (китайская, японская) часто информацию трудно понять без знания контекста. Мало того, этот контекст должен быть не ситуативный, а культурологический. Поэтому учёный, описывая японскую беседу на уровне обыденного европейского сознания, называет её игрой недомолвок. А японцы же в свою очередь считают, что европейцы зачастую слишком прямолинейны и нетактичны.

Для подготовки к организации и проведению деловых контактов с представителями разных культур важно не только знание языка и традиций, но и определённых культурных противопоставлений. Интересно, что японцы, например, предпочитают именно родной язык во время проведения деловых встреч. Поэтому, если подписание договора очень важно, то, даже зная хорошо английский, лучше иметь переводчика с японского языка.

Изучая поведение сотрудников транснациональной корпорации, известный специалист в области теории управления Гирт Хофстед сформулировал четыре оси культурных противопоставлений – дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределённости и соревновательность.

Под **дистанцией власти** исследователь понимает степень, в которой общество приемлет неравномерное распределение власти между его членами. В культурах с низкой дистанцией (скандинавские страны) коммуникативный стиль политиков серьёзно отличается от стиля с высокой дистанцией (Турция). В странах с высокой дистанцией власти политик должен демонстрировать могущество, властность и значимость. Например, если нам не сложно представить политика высокого ранга, едущего на велосипеде где-нибудь в Осло, то это абсолютно невозможно на улицах Анкары. По-видимому, в Украине излишняя значимость президентского кортежа приводит к протестам именно потому, что в целом для украинской культуры свойственно низкая дистанция с властью (что подтверждается ходом истории – выборность казацкой старшины и др.).

Индивидуализм – степень, в которой общество согласно с тем, что взгляды и поступки отдельного человека могут быть независимы от коллективных или групповых убеждений. Так, в США важны индивидуальные достижения, но вместе с тем и индивидуальная ответственность за них. На Востоке и в Юго-Восточной Азии очень велика роль группы (например семьи). Японцы воспитываются в духе «групповой солидарности» и учатся подавлять свои индивидуалистические порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои индивидуальные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Поэтому японские бизнесмены привыкли судить о партнёре, прежде всего, по его принадлежности к той или иной группе. Это стоит учитывать во время ведения переговоров.

Избегание неопределённости – степень, в которой члены общества чувствуют себя неуверенно в неопределённых ситуациях. Во многих культурах заранее вырабатываются правила и ритуалы, от которых нельзя отступать. Члены таких обществ предпочитают хорошо структурированные ситуации. Так, англичане абсолютно непоколебимы во всём, что касается соблюдения принятых правил, не говоря уже о законах. Поэтому в деловых отношениях с англичанами необходимо соблюдать пунктуальность и прежние договорённости. Испанцы никогда не назначают никакие встречи на время сиесты и не приглашают деловых партнёров домой. Японцы весьма привержены традициям. Они никогда не вступают в открытую конфронтацию с собеседником и никогда не говорят «нет», скорее они скажут, что «это трудно». Но нужно понимать, что это буквально означает отказ.

Соревновательность – степень, в которой общество ориентировано на достижение успеха, напористость. Высокосоревновательные культуры – США и

Япония. Низкосоревновательные – скандинавские страны. Американские деловые люди нередко проявляют эгоцентризм, требуя от партнёров по деловым контактам руководствоваться теми же правилами, что и они. Испанцы любят работать в команде. Китайцы во время деловых встреч стараются создать дружескую атмосферу. Для них очень важны хорошие личные отношения партнёров по переговорам. Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, которые занимают равное им положение в деловом мире, фирме, обществе. Для них важны и неформальные связи с партнёрами в неслужебное время. Французы стараются избегать официальных обсуждений любых деловых вопросов один на один и предпочитают работать в группе.

Таким образом, в условиях возрастающих коммуникаций между представителями разных культур в деловых кругах необходимо достигать нового уровня взаимопонимания, независящего от степени культурных различий. Формулу межкультурной коммуникации можно представить следующим образом – взаимозучение + взаимопонимание + взаимодействие + взаимоуважение. Соблюдение этой формулы может гарантировать успех в организации и проведении любых деловых контактов.

В научных работах Н.А. Гутаревой приводятся отдельные правила, которые помогут понять представителей разных культур и которые, однако, как отмечается в исследованиях, нельзя воспринимать как догму. Всегда имеют место ошибки, связанные с восприятием человека исключительно через призму его культурной среды и с формированием соответствующих ожиданий. При этом определенный стиль общения может быть довольно широко распространен в соответствующей культуре, но у отдельных людей, компаний и отраслей может быть и свой собственный стиль.

В *азиатской* культуре общения преобладают темы уважения и почтения. Это сразу проявляется в манере речи. Здесь важно внимательно слушать собеседника, и многие бизнесмены из азиатских стран, впитавшие эту культуру с молоком матери, обязательно дождутся конца предложения и выдержат небольшую паузу, прежде чем начнут отвечать. Бывает часто, что, общаясь в многонациональном коллективе, они будут ждать и ждать тишины, которая так и не наступит. По словам некоторых людей, бизнесмены из азиатских стран обычно лучше ведут переговоры, чем их коллеги с Запада. Это связано с тем, что они начинают говорить не сразу, чем часто обескураживают своих собеседников и почти не выдают своих мыслей выражением лица и жеста. Они выдержат паузу, помолчат и поразмыслят над репликой собеседника, чтобы подчеркнуть, как важны для них его слова. Они не хотят отвечать наспех, и американцы часто этого не понимают. В азиатских культурах, как нигде в мире, стараются избегать прямых ответов (хотя степень уклончивости, по наблюдениям, варьируется; к примеру, индусам свойственна большая прямота, чем индонезийцам). В Азии почти всегда принято избегать открытой критики, отрицательных отзывов и слова «нет» – все это считается проявлением неуважения. «Может быть» означает «нет». Для азиатских культур характерна высокая степень иерархичности. К руководству проявляется большое уважение; нарушение субординации при организации встреч не поощряется. К примеру, вице-президент должен встре-

чатся с вице-президентом или человеком, занимающим аналогичную должность, но не с высшим руководством.

Для *латиноамериканских* стран характерны разговор ни о чем и личные отношения. В латиноамериканских странах, как в Италии и Испании, на первом месте стоит семья, а деловые связи основаны на личных отношениях. Содержательный разговор на отвлеченные темы является неотъемлемой частью этой культуры, люди легко и с удовольствием вступают в подобные беседы и проявляют неподдельный интерес к семейной жизни и досугу друг друга. В этих странах гораздо уместнее любое проявление чувств – от жестикологии до высказывания субъективных суждений. По разным наблюдениям, допустимо и даже приветствуется представление решений или соображений в субъективном ключе, когда результаты анализа сопровождаются, например, фразой «как мне кажется». Кроме того, для этой культуры характерно большое уважение к руководителям и склонность во всем полагаться на них.

США ориентированы на результат и разговор начистоту. Для американского стиля общения характерны независимость и личная инициатива, потому что профессиональная культура в этой стране ориентирована на результат. Люди на самых разных должностях наделяются полномочиями принимать решения и имеют право открыто высказывать свое мнение. В США люди, не задумываясь, говорят: «Конечно, я могу это сделать». Акцент на «я» здесь гораздо сильнее, чем в других странах. Кроме того, в американском стиле общения главное – это понятность. Сначала мы объясняем, что хотим сказать, потом говорим, а затем поясняем, что сказали. В других культурах такой стиль общения часто воспринимается как снисходительность и высокомерие. Оценка чужой работы в США тоже выражается по-своему. Отрицательный отзыв часто сопровождается несколькими положительными.

Для *Великобритании* характерна мягкая критика. Хотя и в Великобритании, и в США говорят на английском языке, но стиль общения в этих странах различается. В целом, британцам свойственно большее внимание к иерархии, консерватизм и уклончивость. В частности, для британского стиля общения характерно широкое употребление слов и выражений, смягчающих критику. Во многих азиатских культурах критика и предложения обычно не высказываются открыто. В Великобритании такое поведение не является запретным, но здесь принято говорить с меньшей прямоотой, чем в американской, немецкой и скандинавской культурах. Примеры отрицаний по-британски: «это оригинальная точка зрения» или «может быть, вам стоит рассмотреть и другие варианты?». Британский и американский варианты английского языка различаются. Так, глагол *table* в США означает «отложить рассмотрение вопроса», а в Великобритании – «приступить к его рассмотрению». Конечно, в разных уголках Великобритании и в разных штатах США стиль общения варьируется. Например, в Северной Ирландии общаются более непринужденно, а неформальные слова как «лизоблюдство» встречаются в лексиконе местных бизнесменов чаще, чем в других частях страны.

Германский, скандинавский и голландский стили общения такие же, как и сами эти языки, – очень точные, четкие и прямые. Они не приемлют никаких

пустых разговоров, для них характерны искренность, серьезность, прямота и обстоятельность. Кроме того, в этих культурах очень ценится объективность: любое высказывание должно подкрепляться фактами и анализом. В Голландии принято давать и принимать очень честные и прямые отзывы – это считается признаком уважения. Малоизвестный за пределами Скандинавии «закон Янте», сформулированный в одном норвежском романе, представляет собой свод из десяти правил, одно из которых гласит: «Не думай, что ты особенный». Этот «закон» утверждает приоритет коллектива над личностью и действует в Скандинавии повсюду, поэтому там, как, пожалуй, больше нигде в мире, общество построено на принципах всеобщего равенства. Чужому человеку, попавшему на рабочее совещание в какой-нибудь скандинавской стране, обычно нелегко понять, кто там главный.

Африканский континент имеет свои традиции общения, несмотря на то, что многие нормы делового этикета и протокола были внедрены в эпоху колониализма. Традиции племен и народностей, заселяющих Африку к югу от Сахары, крайне разнообразны. При приветствии наиболее распространенным является рукопожатие, однако весьма важной является его специфика. Не следует сжимать руку вашего знакомого. Рукопожатие должно быть более слабым, чем это принято в США и Европе. Этим передается особое уважение к собеседнику. В некоторых случаях можно встретить рукопожатие двумя руками (левая рука поддерживает правую). Оно обычно означает отсутствие агрессивных намерений, расположение к собеседнику, подчеркивание социальной близости с ним. Существуют особенности и в невербальных компонентах общения у черных жителей. Например, у некоторых народов не принято смотреть прямо в глаза. В ряде африканских культур считается вежливым в дверях пройти вперед мужчиной, а потом женщине или гостю. Этот обычай исходит из того, что мужчина первым должен встретить опасность. Африканцы чаще, чем европейцы, могут во время деловых встреч трогать лицо руками или прикрывать глаза – последнее вовсе не означает потери интереса к происходящему или усталость. Встречи обычно планируются заранее. Однако пунктуальность соблюдается не всегда. Вообще характерен более медленный темп жизни. У африканских народов традиционным является уважение к возрасту. Поэтому при общении необходимо оказывать особое почтение старшим по возрасту. Особо важным является соблюдение дистанции (панибратство не допускается). Ни в коем случае нельзя использовать слово «негр». Это оскорбительно и звучит приблизительно как «черномазый». Можно говорить «черные», «чернокожее население», лучше – африканцы.

Таким образом, в международном общении знание культурных реалий страны несомненно способствует эффективному общению людей, а знание специфики делового этикета в разных культурах является очень важным для тех, кто ориентирован на успех сотрудничества с зарубежными партнерами. При этом деловой этикет можно назвать одним из наиболее спорных элементов современного управления организацией. Так, для России рассматривать этику и бизнес как взаимоисключающие понятия до сих пор является нормой для большинства. При этом из-за особенностей российского менталитета опыт зарубежных стран не всегда расценивают как образец для подражания. Для зарубежных организа-

ций, например в США, существование не представляется возможным без этического регулирования. Тогда как для многих стран с нестабильной экономикой этика бизнеса является необязательным элементом при принятии управленческих решений. Российским организациям достались в наследство многие традиции периода командной экономики, например «покрывать» провинившихся, что воспринимается как этический и правильный поступок. Очевидно, что, утаивая ошибки сотрудников, организации упускают возможность устранить их и теряют гарантию отсутствия подобных ошибок в будущем.

В большинстве зарубежных компаний в рамках организационной культуры управленцами создается атмосфера, одобряющая ябедничество на своих коллег любого уровня. Так, сотрудник компании в США, который заметил, что его коллега совершил ошибку, первым делом сообщит руководству. Следует отметить тот факт, что целью «доносчика» не является поимка нерадивого сотрудника «на месте преступления» или отслеживание его наказания, а фиксация ошибки, допускаемой коллегой по пока неизвестной причине. Руководство фиксирует отчет о проступке и впоследствии рассматривает его. Проверяется наличие у допустившего ошибку злого умысла, а если его нет, то наказание не последует. Если это окажется необходимым, его отправят на курсы повышения квалификации. Такая система позволяет гарантировать, что подобная ошибка не будет повторяться ни кем из коллег провинившегося сотрудника, так как ее причины были обнаружены и устранены прежде, чем ошибка стала системной. Как видно из вышесказанного, национальные (культурные) особенности влияют на оценку этичности или неэтичности поступка.

Выделяют четыре элемента, характеризующих национальные особенности деловой этики, которые позволяют указать на особенности национальной деловой этики (табл. 5).

Таблица 5

Национальные особенности бизнес-этики

Элемент/регион	США	Европа	Россия
Лицо, ответственное за этическое поведение	Индивид	Социум	Руководитель
Нормативы этического поведения	Этический кодекс	Нормы закона	Воззрение руководителя
Ключевая проблема бизнес-этики	Проступок конкретного сотрудника	Социальные аспекты в рамках бизнеса	Нарушения в управлении организацией
Участники бизнес-процессов	Корпорация	Государство, профсоюзы	Государство, корпорации

Первым элементом, характеризующим национальные особенности деловой этики, является **лицо, которое несет ответственность за этическое поведение**. Для США это каждый индивид конкретной организации. Иначе говоря,

согласно индивидуалистской культуре, которая господствует в США, каждый сотрудник в организации несет единоличную ответственность за свое поведение. Для правильного функционирования разрабатывают этические кодексы, которые позволяют сотрудникам принимать верные с точки зрения этики решения, а также проводятся тренинги, которые позволяют распознать ситуацию, требующую этического выбора. В европейских странах считается, что человек не может отвечать за этическое поведение организации, поскольку она работает в рамках, устанавливаемых обществом в целом и отдельным государством в частности, поэтому и ответственность за этическое поведение лежит на социуме. Для российского бизнеса характерен особый подход к определению ответственных за этическое поведение. Поскольку в российских компаниях чрезвычайно важна иерархия и менеджер демонстрирует патернализм в отношении подчиненных, они находятся в состоянии ограниченного выбора альтернатив поведения. Чаще всего поведение сотрудников отражает этические воззрения руководства, даже если это противоречит этическим нормам самого подчиненного. Таким образом, в российских организациях за этическое поведение в организации отвечает руководитель.

Вторым элементом, отражающим национальные особенности бизнес-этики, являются *нормативы этического поведения*. Для США таким нормативом являются этические кодексы, разрабатываемые для каждой организации. Необходимо отметить, что нормы этического поведения в США продиктованы не государством, а бизнес-сообществом. Дело в том, что неэтичное поведение сотрудников может иметь для американских компаний весьма печальные последствия: обращение потерпевших в суд и выплаты штрафов – весьма распространенная практика. В Европе основными нормативами для этического поведения являются нормы закона. При этом основные вопросы, относящиеся к сфере бизнеса, – это взаимоотношения между компанией и сотрудниками. Для российского бизнеса основным источником этических норм является усмотрение руководителя. Иными словами, объективные потребности бизнеса и государственное регулирование являются второстепенными по отношению к мнению руководителя.

Третьим элементом является *ключевая проблема, затрагиваемая бизнес-этикой* той или иной страны. Для бизнес-культуры в США особую важность этика имеет там, где совершается проступок. Причем важен не проступок, совершенный организацией в целом, а нарушение норм конкретным сотрудником. Практически все исследования бизнес-этики в США касаются исправления морального облика сотрудника, предоставления ему ключевой информации о правильном, этическом поведении, которое ожидается от него. Для европейских организаций основной проблемой, регулируемой деловой этикой, являются социальные аспекты в рамках бизнеса. Для России основной этической проблемой является управление организацией. Как правило, сюда включают как непосредственно поведение менеджеров, практикующих злоупотребление властью, так и социальную ответственность компаний, которая находится в России на самой ранней стадии развития.

Четвертой основой для различий являются *участники бизнес-процессов*. В США главным участником любого бизнес-процесса, в том числе и этического

регулируемая, является корпорация. Государственное вмешательство в данный процесс минимально. Примечательно, что этическое поведение в организации редко регулируется законодательно, этика выступает в качестве жеста доброй воли, когда сотруднику рекомендуется вести себя тем или иным способом, который выгоден для бизнес-сообщества в целом. Для Европы, напротив, характерно активное вмешательство государства в бизнес-процессы. Именно оно, наравне с организационными объединениями и профсоюзами, является участником бизнес-процесса, регулирующего этику в организации. Для европейских компаний традиционно характерны проблемы социальной сферы, которые невозможно решить без государственного вмешательства, а иногда без давления, оказываемого профсоюзами. Для бизнес-процессов, происходящих в России, типичны следующие участники: государство и корпорации (организации). Важно отметить, что оба участника в качестве приоритета ставят собственные интересы, что, в итоге, отражается на результатах, достигаемых организациями.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы: во-первых, этика бизнеса – понятие не универсальное. Восприятие бизнес-дилемм, действительно, зависит от страны, в которой находится организация. Во-вторых, существует ряд элементов, таких как лицо, ответственное за поведение в организации; нормативы поведения; ключевые проблемы бизнес-этики и участники бизнес-процессов, указывающие на особенности бизнес-этики в той или иной стране. В-третьих, на примере двух стран США и России были обозначены основные причины, которые обуславливают различные подходы к бизнес-этике. В частности, указано, что Россия и США, являясь, согласно теории культур Хофстеде, практически противоположностями в своем восприятии власти и коллективизма/индивидуализма, будут по-разному реагировать на, казалось бы, схожие этические дилеммы. В-четвертых, находясь в процессе становления, российская бизнес-этика, тем не менее не может перенимать опыт зарубежных организаций, поскольку имеет иные ключевые проблемы, иных участников процессов и отличные культурные традиции, лежащие в основе поведения участников. Иными словами, для того чтобы бизнес-этика для России приобрела ту же важность, которую она заслуженно имеет в зарубежных компаниях, она должна внедряться с постоянной ориентацией на культурные особенности нашей страны, а не копироваться с западных стран.

3.2.2. Национальный стиль ведения международных переговоров

Наиболее ярко особенности деловых международных коммуникаций проявляются в переговорных процессах. И в разных культурах существует так называемый собственный национальный переговорный стиль.

Под *национальным переговорным стилем* понимаются особенности национального характера и культуры, наиболее распространенные особенности мышления, восприятия и поведения, которые влияют на процесс подготовки и проведения переговоров. Как показывает практика, успешными будут те переговоры, участники которых внимательно относятся к межкультурным различиям и прежде, чем приступить к установлению деловых связей, изучают национальные особенности своего потенциального делового партнера. При этом под нацио-

нальными подразумеваются стили, характерные скорее для стран, чем для национальностей.

Так, для предпринимателей из *США* характерен стиль ведения переговоров, который отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений. При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров. Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. На переговорах с американской стороной необходимо сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут терять времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую компанию, знающую о себе все. В процессе переговоров лучше фиксировать свое внимание на целях американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения реальные и конкретные, то он обязательно заинтересуется вами. Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться.

Существуют некоторые особенности ведения деловых переговоров предпринимателями стран Северной Европы (Англия, Ирландия, Германия и Швеция).

Английские бизнесмены – одни из самых квалифицированных переговорщиков в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило. Абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру. Английский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется прагматическим подходом к делу и традиционным умением избегать острых углов. Английские партнеры уделяют очень мало времени вопросам подготовки переговорного процесса, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах можно будет найти оптимальное решение. При этом они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда вынуждает английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта. Особое внимание на коммер-

ческих переговорах англичане уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой. По традиции, англичанин сдержан в суждениях, избегает категорических утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, то есть все то, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь. Присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главным достоинством человеческого характера.

Ирландцы неприветливые, страстные, увлекающиеся натуры. Внешне выглядят открытыми, но – хитры. Во время переговоров они любезны, демонстрируют понятливость. У них богатая фантазия, умеют красиво говорить, поэтому надо «фильтровать» их речь, чтобы не попасться на уловки и понять суть. Ирландские предприниматели считаются самыми трудными переговорщиками во всей Западной Европе. В силу определенных исторических причин в них выработалась особая модель поведения по отношению к иностранцам – делать так, чтобы во второй раз не обращались. Скрытность, необязательность, недоверие, стремление утаить любую информацию, неприязнь к «чужакам» делают деловое общение поначалу просто невозможным. Кстати, они прекрасно знают свои недостатки, говорят о них с улыбкой и даже немного гордятся ими.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда они твердо уверены в том, что придут к какому-то соглашению с партнером. Немецкие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, тщательно рассматривая все их детали. Немецкие коммерсанты известны своей честностью, прямоотой и пристрастием к точности. Очень любят приводить факты и примеры, а также цифры, схемы, диаграммы. В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер. Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. При заключении сделок они будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения. При ведении переговоров немцы чрезвычайно серьезны и, как правило, не приемлют юмора или шуток. Они их просто не понимают.

Шведы известны в мире своей деловой этикой, которая близка к немецкой, но не столь суха. К её характерным чертам относятся прилежность, аккуратность, пунктуальность, порядочность и надежность во всех отношениях. Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок (они, как правило, владеют несколькими европейскими языками, в первую очередь английским и немецким), поэтому в своих партнёрах они особенно ценят профес-

сионализм. Шведские бизнесмены любят планировать дела заранее, поэтому о деловых встречах лучше договариваться заблаговременно. Они должны обязательно *заранее знать и состав участников* переговоров и не станут вести дела с теми, кто заранее не был включён в делегацию. Шведы сдержанны, не выражают ярко своих эмоций. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях. Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают только самых близких или важных партнёров. Предприниматели стран средиземноморья (Греция, Испания, Италия и Франция) имеют свои особенности ведения деловых переговоров.

Греческая культура предпринимательства чрезвычайно разнообразна. Тысячи предприятий в Греции принадлежат семьям, многие из них – на протяжении нескольких поколений. В каждом из таких предприятий свой стиль ведения дел и общения. Ведя бизнес с греками, придется столкнуться с множеством различных подходов, правил и критериев. Однако с 90-х годов в страну постепенно возвращаются из европейских стран и Америки предприниматели греческого происхождения, привнося европейский стиль ведения бизнеса. Пунктуальность не свойственна грекам. Они редко приходят на деловые встречи вовремя – опоздание может составить от 10 минут до 1 часа. Кроме того, отмены встреч случаются довольно часто. Повестки дня часто вообще нет или ее составляют непосредственно перед встречей, но потом все равно не придерживаются. Они постоянно перескакивают на разные темы (иногда говорят все одновременно), и у партнёров возникает ощущение, что они распыляют свое внимание в десятках различных направлений. Дело в том, что греки уверены – решения принимаются не на встрече и не имеет особого значения, к какому решению вы придете сейчас. Однако греки могут и быстро договориться, если видят, что сделка однозначно для них выгодна. Греки привыкли к экспрессивному общению. Они слишком часто повторяются и приводят много лишних примеров, поэтому на обсуждение вопроса или передачу информации уходит больше времени, чем обычно. Реальные действия далеко не всегда соответствуют устным договоренностям – все может меняться день ото дня. Если греки говорят, что что-то «подписано», то это значит, что они просто «анонсируют сделку» и на этот момент многие решения ещё могут быть не окончательными. Рассмотрение бумаг грекам быстро надоедает. Они не особенно внимательно относятся к составлению договора, предпочитая лишь зафиксировать в нем необходимую информацию, а не предусмотреть все варианты развития событий. Греки склонны рассматривать договор скорее как предварительный набросок, чем как последнее слово, которое следует свято соблюдать. Греки самолюбивы и обладают обостренным чувством собственного достоинства и независимости суждений. Если вам удастся сохранить контакт и готовность к диалогу, греки проявят удивительную изобретательность, чтобы срезать «острые углы» и найти альтернативные решения. Несмотря на определённые сложности, вести дела в Греции приятно. Бизнес

в этой стране всегда идет рука об руку с гостеприимством, которое помогает забыть обо всех проблемах.

Испанцы искренны, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Стиль ведения деловых переговоров с представителями испанских фирм не очень динамичен, так как они большие любители вести многословные дискуссии. И поскольку испанцы многословны, то регламент ведения переговоров, как правило, не соблюдается. Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке; ими будет оценен по достоинству безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь. В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой. Однако если такое предложение поступило, то следует с собой взять в качестве подарка цветы и вино. Дорогих подарков надо избегать – они могут быть восприняты как взятка и обидят партнера. Следует также иметь в виду, что сиеста для испанцев – это святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

Итальянский стиль поведения на переговорах отличается весьма активным установлением партнёрских отношений. Они экспансивны, любят обсуждать личные темы, приветствуют атмосферу доверия и благожелательности. Немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть. Итальянцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми примерно равного социального статуса. Перед началом переговоров они стремятся, по возможности, как можно больше узнать о своих партнёрах во всех аспектах. На встречах итальянские бизнесмены не придерживаются строго повестки дня. Они начинают обсуждать вопросы, которые должны рассматриваться позже, возвращаются вновь к уже решённым проблемам. При общении с итальянцами следует учитывать, что в целом они вежливы, дружелюбны, чувствительны к соблюдению правил делового этикета. Они гордятся своей страной, и им импонирует то внимание, которое их деловые проявляют к истории и культуре Италии.

Французы высоко ценят в партнёрах знания истории и культуры своей страны. Они очень внимательны к тому, чтобы сохранять свою независимость и неприязненно реагируют на использование английского или немецкого языка в качестве рабочего на переговорах, полагая, что это ущемляет их чувство собственного достоинства и предпочитают именно свой язык. Французские бизнесмены тщательно готовятся к предстоящим переговорам. Большое значение придают они достижению предварительных договоренностей. Французы предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы, так как не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров. Французы любят начинать деловые переговоры в 11.00 часов утра, но не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. Переговоры с французскими предпринимателями обычно проходят так же медленно, как в Китае,

поскольку они любят весьма досконально изучить все аспекты и последствия поступающих предложений. И если собеседники попытаются ускорить переговорный процесс, сделка может не состояться. Французские участники переговоров стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов «один на один», традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной позиции». Нередко они перебивают собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы. Выбирая конфронтационный тип взаимодействия, французские партнёры стремятся, однако, при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность, склонность к шутке и непринужденность в общении.

Существует и специфика восточного менталитета при организации делового общения. Большим своеобразием отличается **японский** стиль ведения переговоров. В японском национальном характере выделяется трудолюбие, развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание. Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. В Японии терпение считается одной из основных добродетелей, именно поэтому нужно быть готовым к тому, что переговоры начнутся с менее важных деталей и будут продвигаться очень медленно. *Во время ведения переговоров* японские бизнесмены чрезвычайно щепетильны и весьма ответственны. Они очень внимательно выслушивают собеседника, никогда не перебивают его и не делают никаких замечаний. Европейцам всегда трудно предугадать, чем могут закончиться переговоры. Во время встреч японцы часто говорят об общих философских категориях, кивая при этом головой, что вовсе не означает согласия, то есть предельно учтливое внимание, согласное кивание головой, японское «хай» («да») – это всего-навсего подтверждение того, что сказанное услышано или понято. На угрозы, как правило, не реагируют, однако с более слабым партнером сами могут прибегнуть к угрозам. Замечено, что японцы стремятся избегать столкновения позиций во время официальных переговоров, нарушения гармонии, достигнутой в отношении с другими участниками переговоров. Слово «нет» практически отсутствует в лексиконе японских переговорщиков. Это не значит, что японец не может отказать, просто отказ не принято выражать прямо, чтобы не огорчать собеседника. Японцам свойственна аккуратность, обязательность, точность, выполнение обещаний. Механизм принятия решений отличается высокой степенью согласований и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Большое значение придается консенсусу среди участников переговоров, в том числе и в своей делегации.

Для **китайского** национального стиля характерно формирование многочисленных делегаций с приглашением большого числа экспертов, достаточно четкое разграничение и соблюдение трех этапов переговоров. Китайцы – большие любители затягивать переговоры. Иногда процесс их ведения не ограничивается не только одной встречей в течение дня, а может длиться от нескольких дней до нескольких месяцев. Причем это вовсе не означает, что они сомневаются подпи-

сывать ли соглашение. Как и японские переговорщики, китайцы на переговорах проповедуют «дух дружбы», приветствуют знаки симпатии китайской стороне. Китайцы выбирают стратегию торга и тактику «ухода», предпочитая, чтобы партнер первым «открывал карты», редко меняют первоначальную позицию и, как правило, на уступки идут только под угрозой тупика или срыва переговоров. Процесс принятия решения схож с японским. Как правило, китайская делегация не самостоятельна в принятии решения, почти всегда требуется согласование и одобрение решения центром. Но принятые согласованные договоренности китайская сторона соблюдает.

Арабский стиль ведения деловых переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений. Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения – опора на исторические традиции своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг. Чувство национальной гордости не позволяет партнёрам вмешиваться в политические вопросы. Все переговоры ведутся с мужчинами. При встрече мужчины слегка обнимаются, похлопывают по плечам. Однако такая традиция приемлема только между очень близкими партнёрами, не распространяется на чужестранцев. Большинство арабов – сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых вопросов. В их поведении очень сильны исламские традиции, которые оказывают существенное влияние на ход и характер переговорного процесса.

Таким образом, партнеры по переговорам ведут себя в соответствии с их национальным характером и культурой, поэтому в ходе международных переговоров некоторые особенности поведения участников могут быть неверно истолкованы. В качестве примера в табл. 6 дана сравнительная характеристика культурных различий между представителями из Японии, Северной Америки (США и Канады) и Латинской Америки, проявляющихся во время любых переговоров.

Таблица 6

**Сравнительная характеристика стиля ведения переговоров
с учетом культурных особенностей**

Японец	Североамериканец	Латиноамериканец
Высоко оценивает эмоциональную восприимчивость	Эмоциональную восприимчивость оценивает не очень высоко	Ценит эмоциональную восприимчивость

Японец	Североамериканец	Латиноамериканец
Скрывает эмоции	Действует прямолинейно или безличностно	Открыто проявляет сильные эмоции
Использует тонкую игру, сторонник достижения согласия	Ориентируется больше на закон, нежели на достижение согласия	Использует факторы силового давления, играет на слабостях партнера
Является сторонником принятия групповых решений на основе согласия	Считает, что рабочая группа помогает лицу, ответственному за принятие решений	Считает, что все решения исходят от одного лица и спускаются сверху вниз
Не склонен спорить, спокоен, когда прав	Склонен спорить, когда прав и когда неправ, но не связывает свою позицию с личным отношением	Склонен спорить страстно, когда прав и когда неправ
Что зафиксировано письменно, должно быть точным и достоверным	Огромное значение придает документации как очевидному доказательству	Безразличен к документации, в которой видит препятствие к пониманию общих принципов
Предпочитает постепенное, шаг за шагом, приближение к принятию решений	Методично организует процесс принятия решений	Полагается на импульсивное, спонтанное принятие решений
Основывается на том, что конечной целью является благо группы	Основывается на том, что конечной целью является прибыль или благо индивида	Считает: что хорошо для группы, то хорошо и для индивида
Лоялен к работодателю, поскольку тот заботится о своих работниках	Не чувствует преданности к работодателю, при необходимости готов порвать любые связи с кем угодно	Лоялен к работодателю (который часто является членом семьи участника переговоров)
Важнейшее значение придает сохранению репутации; при принятии решения часто опасается того, что кто-то попадет в неудобное положение	Решение принимает на основе анализа издержек и прибыли; фактор сохранения репутации действует не всегда	Сохранению репутации придает важнейшее значение при принятии решения, так как превыше всего ставит честь и достоинство
Открыто исходит из того, что на принятие решений влияют особые интересы	Признает, что на принятие решений влияют особые интересы, но часто их нельзя называть этически безупречными	Ожидает, что при принятии решений особые интересы будут учтены, но затем это предается забвению

Представленные данные наглядно демонстрируют насколько могут быть различны межкультурные характеристики поведения участников переговорного процесса из разных стран.

В заключении следует отметить, что в настоящий период преобразования мира в единую глобальную систему, когда имеет место интенсификация переговоров при известном размывании национальных границ, происходит и взаимное

проникновение национальных стилей в практику переговоров. В результате постепенно формируется особая субкультура участников переговоров со своими правилами поведения, которая может значительно отличаться от принятых национальных норм. Однако это характерно главным образом для тех, кто постоянно участвует в переговорах, например дипломатов. Поэтому, несмотря на то, что участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее, национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значительными при деловых отношениях. И успешными, как показывает практика, являются те переговоры, участники которых внимательно относятся к межкультурным различиям и прежде, чем приступить к установлению деловых связей, изучают национальные особенности своего потенциального делового партнёра.

3.2.3. Межкультурный этикет дарения подарков

Деловые подарки являются одной из наиболее проблемных сторон бизнес-коммуникаций. Причина столь устойчивого и неослабевающего интереса к этому вопросу состоит в том, что разрешение его требует от исполнителя сугубо личного творческого участия, даже если цели понятны, а задачи очевидны. Иностранные гости могут привезти с собой определенное ожидание, характерное для дарения подарков в их стране, а также могут привезти с собой и собственные подарки.

В Гонконге и в англоязычных странах, включая Англию, Ирландию, Канаду и Австралию, деловые подарки – это необязательная часть культуры. В США, где подарки между компаниями, ведущими совместный бизнес, также редки, большинство деловых подарков – это награды сотрудникам внутри компании или праздничные подарки между деловыми партнерами. Обмен деловыми подарками редок и во Франции, Испании и в Австрии – там подарки лишь рекомендуются. В Китае, однако, деловые подарки приветствуются, а их отсутствие может негативно отразиться на будущих отношениях. Дарение деловых подарков очень важно на Филиппинах, в Индии и Израиле. А в Сингапуре и в Индонезии их дарят только при частных визитах и редко на официальных встречах. В той же Танзании подарки дарят уезжающим из страны, которые, если хотят, то могут сделать и ответный жест. В Уганде будут рады получить маленький сувенир. Любят сувениры и подарки в Чехии, Словакии, Болгарии и Венгрии. Отношения могут продвинуться и благодаря поздравительным речам по случаю именин и дней рождений, которые должны сопровождаться маленькими сувенирчиками.

Во многих странах нарушение в дарении подарков может быть воспринято как основное нарушение этикета. В Японии подарки – это важный фактор в установлении или поддержании деловых связей. Когда ситуация требует подарка, необходимо основательно подойти к выбору природы этого подарка, его значению и качеству.

Межкультурный этикет дарения подарков предполагает рассмотрение следующих моментов:

- Кто получает подарок? Это человек или группа? Каков статус получателя (ей)?

- Какие виды подарков приемлемы или недопустимы?
- Какой протокол связан с подарком и получением подарка?
- Должны ли подарки быть взаимными?

В таких странах, как Северная Америка или Великобритания дарение подарков редко встречается в мире бизнеса, поскольку оно может иметь негативное толкование и расценено как подкуп. К тому же в ряде стран закон запрещает должностным лицам принимать подарки, стоимость которых превышает оговоренную относительно небольшую сумму. Однако во многих других странах дарение подарков и их этикет занимают центральное место в деловой практике. При этом надо иметь в виду, что деловые подарки всегда взаимны.

Стоимость подарка определяется исходя из масштабов и специфики деятельности фирмы, а также учитывает другие параметры. В том числе статус одариваемого (глава фирмы-партнера или сотрудник компании), цель подарка (демонстрация добрых намерений или реклама услуг), характер отношений (многолетняя дружба или коллегиальное сотрудничество), повод, по которому делается подарок (личный юбилей, профессиональный или национальный праздник), и многое другое. В Гонконге, например, подарки государственным служащим считаются незаконными.

При выборе подарка зарубежным партнерам необходимо учесть существующее официальное и протокольное старшинство внутри делегации гостей. Руководителю следует дарить более ценные подарки и сувениры, чем другим членам делегации и переводчику. Этим правилом должны руководствоваться и гости при дарении подарков хозяевам. Особо чувствительны к нарушениям субординации китайцы, японцы, корейцы, представители других азиатских государств, где служебные отношения построены на строгой иерархии.

В ходе визита зарубежной делегации первой подарки вручает принимающая сторона обычно незадолго до отъезда гостей. Процедура вручения подарков на высшем уровне обсуждается заблаговременно передовыми группами в ходе подготовки визита. Как правило, в ней участвуют протокольные службы обеих стран, а также представители служб безопасности. Спонтанные личные подарки высоким персонам – скорее исключение, нежели правило. Подарок, адресованный персонально, вручать следует без свидетелей, наедине. Если подарок адресован группе людей, нужно всех оповестить об этом заранее, чтобы гости могли собраться вместе. Дарить подарок кому-то одному, игнорируя остальных присутствующих, – нарушение приличий. Если подарок или сувенир передается с курьером, к нему прилагается визитная карточка. В особо торжественных случаях (в день национального праздника, юбилея, приема в честь высоких гостей или делегаций) накануне иногда посылают цветы с визитной карточкой или с соответствующим письмом.

Таким образом, в отношениях с иностранцами этикет подарка диктуется культурными традициями представляемой ими страны. Так, в *Kumae* официальная политика рассматривает подарки как подкуп, поэтому, встретив категорический отказ, следует вежливо проявить понимание. Однако после окончания переговоров или деловой встречи подарок вполне уже может потерять видимость взятки. Он подносится от лица своей компании, при этом оказывается честь

самому высокопоставленному лицу иностранной компании и чем выше должность, тем дороже должен быть подарок. При этом ценность подарка должна соответствовать уровню деловых отношений. Это требование относится как к индивидуальным, так и корпоративным подаркам. Не следует делать одинаковых подарков служащим разных рангов или статусов. В выборе подарка не рекомендуется быть слишком скромным, иначе дарителя посчитают «железным петухом», то есть получить от такого дарителя хороший подарок – все равно, что вытащить перо из железного петуха.

В китайской культуре важную роль играет символизм. Цвета и числа имеют особое значение. Например, считается, что красный цвет приносит удачу, розовый и желтый – счастье. Число 8 – самое счастливое. Черный, белый и синий цвета, а также четыре одинаковых предмета вызывают ассоциации со смертью и похоронами. Букеты принято приносить лишь в больницу или на кладбище. Китайская философия подчеркивает гармонию и равновесие и в подарках это находит отражение в том, что китайцы ценят парные подарки, а не что-либо одно. Например, на Новый год китайцы дарят парные предметы, символизирующие единство, семейную гармонию (две чашки, парные подсвечники и др.).

В *японской* культуре дарение является видом искусства, которое выражает чувства дружбы, уважения и благодарности, а подарочный этикет является центральной частью японского делового этикета. В Японии подарки – это важный фактор в установлении или поддержании деловых связей, проявление надежды на долгосрочные отношения, о чем надо сообщить, вручая подарок и кланяясь.

Церемония подношения подарка имеет огромное значение. В Японии высшей по рангу персоне подарки дарятся двумя руками. Это показывает уважение. Японцы вежливо откажутся от подарка один или два раза, но, приняв его, не станут рассматривать в присутствии дарителя. В Японии подарки часто дарятся на первой встрече. При этом лучше дать японцам самим начать процесс обмена подарками иначе они потеряют лицо. Вручать подарок следует с величайшим уважением. Так как для японцев важен символизм и процесс дарения, то сам подарок может быть весьма скромным. Однако распространены и дорогие подарки. Особое значение в японской культуре придается подарочной упаковке, которая является не менее важной деталью, чем сам подарок. Он должен находиться в красивой подарочной коробке или завернут в бумагу высокого качества. Хорошими подарками являются дорогие конфеты, фрукты и кондитерские изделия, привезенные из страны дарителя. Однако следует избегать продукции с логотипом своей компании.

Обдумывая преподнесение подарка представителю *мусульманской культуры*, нужно помнить, что Коран запрещает правоверным употреблять алкоголь. Следовательно, на спиртные напитки, духи и другие спиртосодержащие жидкости распространяется запрет. То же самое относится к изделиям из свиной кожи, перьев и моллюсков. Хороший подарок является – компас, помогающий мусульманину определить, в каком направлении находится Мекка, к которой он должен обращаться лицом во время молитвы. Подарки дарятся только очень близким людям, ценятся подарки ручной работы. Подарки преподносят правой рукой или обеими руками.левой рукой никогда не пользуются, ибо она счита-

ется нечистой. Принимая подарок, мусульмане спокойно откроют его в присутствии дарителя.

В *европейских странах* не существует особых формальностей или традиций, связанных с подарками. Но имеются и свои небольшие тонкости. Так, в Бельгии, Франции, Германии, Италии, Португалии и Испании не следует дарить подарки с товарным знаком своей компании. Если к подарку прилагается красивая открытка, написанная от руки, получатель чувствует дополнительную теплоту и искренность дарителя.

При наличии деловых отношений со страной, которая славится производством определенной продукции, не следует преподносить подобные изделия. Например, вино и изделия из кожи в Аргентине, пиво и вино в Германии, вино во Франции и Италии, серебро в Мексике и т.п. Немцы любят дарить и получать подарки по любому поводу, но вручают в основном недорогие сувениры. Дорогостоящие вещи дарить здесь не принято. Считается, что это обязывает ответить тем же, однако такая возможность может быть далеко не у всех. В подарках ценится оригинальность, выдумка, творческий подход, в почете эксклюзивный подарок, особенно сделанный своими руками. Подарок необходимо открыть сразу, иначе даритель может обидеться.

В *США* бизнес-этикет запрещает преподношение подарков (если это не корпоративные подарки с символикой компании). Это считается взяткой. Каждая компания имеет свой этикет принятия и дарения подарков. Перед тем как сделать бизнес-подарок, необходимо узнать о правилах данной компании. Однако вполне приемлемо дарить корпоративные подарки, стоящие до \$35. Особенно это уместно в праздники. Принято также дарить билеты на мероприятия, но лишь в том случае, если даритель сам пойдет на это мероприятие. Дарителю на следующий день принято посылать «благодарственное» письмо.

В *Турции* любят дарить и получать подарки. Любой прием, устраиваемый турецкими бизнесменами, завершается вручением небольших сувениров. В особом почете у турецких деловых людей так называемые «плакеты» – упакованная в бархатную коробочку-подставку бронзовая или латунная табличка с эмблемой фирмы и памятной надписью. В ответ рекомендуется подарить памятный знак своей фирмы.

В международном деловом общении существуют и *запреты для деловых подарков*, которые чаще всего связаны с национальными особенностями страны. Но более радикальными методами действуют в Китае. Там законодательно установлен перечень предметов, запрещенных к дарению. Принятие входящих в него подношений расценивается как «взятка» и карается смертной казнью.

Однако имеется и небольшая группа общих запретов, характерных для культур многих народов мира. Например, часто опасаются подарков в виде зеркал, ножей, носовых платков, с предубеждением относятся к такому подарку, как жемчуг. По греческой легенде эти переработанные песчинки являются слезами морских нимф, принявших потом облик слез вдов и сирот. Не принято дарить иконы. Они являются предметом культа и по этой причине не могут служить подарком в светском понимании.

В Индии не следует дарить изделий из кожи, а на Ближнем Востоке не допускаются подарки с изображением обнаженных женщин и домашних животных, например собак, которые считаются в этих странах нечистыми животными. Нельзя выбирать в качестве подарка нижнее белье, ножи, произведения искусства (скульптуры, статуэтки, картины и фотографии с изображением человеческого тела, особенно обнаженного или полуобнаженного женского тела) и все, что как-то связано с собаками.

В арабских странах, особенно в Иране, не стоит дарить западную литературу и музыкальные записи. Хотя в Таиланде такие подарки приветствуются. Подарок в виде ножа деловому партнеру из стран Латинской Америки может быть воспринят им как разрыв отношений. В Европе также не принято дарить режущие и колющие предметы.

Часы воспринимаются дурным знаком как в странах Запада, так и на Востоке (однако на офисные часы эта традиция, как правило, не распространяется). Широко известно, что в китайском языке на одном из диалектов иероглиф «часы» напоминает иероглиф «погребение», поэтому часы в виде подарка часто считаются знаком несчастья. К запрещенным дарам относятся: зарубежная валюта, монеты. Фрукты в подарок малознакомым людям могут расценить как оскорбление, посчитав это за «подарок бедняку». Тайцы негативно относятся к любым видам треугольников и если они имеют место быть в логотипе вашей компании, то бизнес не заладится с самого начала. Кроме того, как и китайцы, они крайне отрицательно относятся к такому подарку, как зонтик. Омоним китайского слова «зонтик» означает, что в семье принимающего подарок произойдет отъезд из страны или расставание.

В списке запретов для деловых подарков значатся также предметы личного характера. Например, в деловой обстановке не принято дарить одежду, белье, парфюмерию, губную помаду, дамские сумки и т.п. вещи, предназначенные для близкого и семейного круга общения. Кроме того, желательно не дарить партнерам и галстуков.

Особое место в вопросах межкультурного этикета дарения подарков отводится этике цветочного букета-подарка, несмотря на то, что в официальных отношениях тому, сколько цветов и какого цвета дарят, не придается особого значения. И, тем не менее, лучше знать, что в некоторых странах определенные виды цветов могут иметь особый символический смысл и здесь необходимо проявлять осмотрительность и осторожность. Цветочный букет имеет множество национальных особенностей восприятия как собственно цветов, так и цвета бутона.

В Африке различное отношение к цветам-подаркам. С цветами можно и ошибиться. Например, в Кении цветы преподносят при выражении соболезнования, не принято дарить цветы и в Танзании. В Сингапуре цветов не дарят никогда. В Аргентине – цветы излюбленный подарок (традиционно 20 штук), их принято посылать до или после встречи. В Бразилии и Мексике нельзя дарить лиловые цветы, так как они предназначены для кладбища. В Западной Европе для этой цели используют хризантемы, особенно в Испании, Франции, Греции, Германии, Дании.

В Японии также лучше не дарить цветов. Белые цветы символизируют «смерть», особенно белый лотос или белая хризантема. В противном случае лучше помнить, что не принято дарить 1–2 цветка, дарят большой букет с маленькими цветочками, чаще всего это красные розы, которые выражают симпатию. Испанцы в деловых отношениях не дарят и букеты, в состав которых входят георгины, а итальянцы – ирисы. Кроме хризантем, в Финляндии и Великобритании по печальным поводам приносят белые лилии, в Швеции – любые белые букеты. В Германии сочетание белых и желтых цветов символ траура, а на Востоке белые каллы – символ скорби.

Во Франции редко радуют себя гвоздикой. Там долгое время считалось, что она приносит несчастье в дом. Это поверье пошло со времен Французской буржуазной революции, красная гвоздика была эмблемой сторонников короля. Не дарят гвоздику и в Таиланде. Вместе с календулой гвоздика считается погребальным цветком. Не дарят гвоздику и в Австрии, поскольку считается это символом Социал-демократической партии.

Хризантемы в Венгрии символизируют скорбь, в то время как в Китае – преуспевание и долголетие; в странах Латинской Америки красный цвет – цвет крови и смерти, в Германии, напротив, огненно-красные розы – цветы любви; в Финляндии каллы, считающиеся во многих европейских странах цветами невесты, приносят лишь на похороны и т. д. По той же причине важно обращать внимание и на цветовую гамму букетов: сочетание белого и синего тонов для китайцев – символ несчастья, для арабов – напоминание об израильском флаге, а для турок – о греческом. Следует также учитывать и традиции оформления цветочных композиций – букет, корзина, венок.

В любом случае, деловые цветы в качестве подарка требуют особого внимания. Не следует забывать, что одни и те же цветы на разных континентах могут символизировать разное значение. Желтые цветы в Чили означают презрение, а в Японии желтый цвет – символ солнца. Если во Франции маленькие белые анютины глазки почему-то связаны со смертью, то этот же самый цветок в Великобритании является выражением любви. Если в Европе любые ярко-красные цветы – символ любовной страсти, то в Бразилии, Мексике, других странах Латинской Америки и Ирландии красный цвет ассоциируется с кровью. В любом случае деловым партнерам такие ярко-красные цветы дарить нежелательно.

Таким образом, межкультурный этикет дарения подарков является важной составляющей этикета международного общения в работе с зарубежными партнерами, иностранными коллегами и клиентами.

3.2.4. Особенности сервисного обслуживания иностранных гостей

Роль национальных особенностей при обслуживании иностранных гостей следует учитывать во всех секторах индустрии гостеприимства, включая гостиничный и ресторанный бизнес. Предоставление услуг, особенно в гостинице международной сети, – это фактически диалог культур. В первую очередь об особенностях обслуживания гостей из разных стран должны быть проинформированы работники, имеющие непосредственный контакт с гостями. Их важно обучить необходимым навыкам общения с иностранцами, объяснить и по воз-

возможности продемонстрировать наиболее характерные фразы, жесты, особенности поведения, присущие гостям той или иной национальности. Отдел по работе с персоналом гостиницы должен предварительно подготовить сотрудников к специфике работы с гостями из разных стран. Поэтому эта специфика должна быть учтена не только в практике обучения персонала, но и в практике его найма, отбора, адаптации, стимулирования и оценки. Она также должна быть прописана и в стандартах сервиса компании. При этом в компании сферы услуг необходимо учитывать особенности этикета представителя другой культуры на протяжении всего цикла его обслуживания, начиная со встречи.

Приветствие является обязательным элементом вежливого общения, устанавливающим отношения между людьми, а его словесное воплощение бывает разным в зависимости от страны и культуры. В качестве примера национального приветствия, которое может быть неоднозначно воспринято представителями другой культуры, можно привести американское «Hi» или «Привет!». В большинстве стран мира такое приветствие незнакомого или малознакомого человека считается слишком фамильярным и неформальным. А английское выражение «How do you do?» («Как дела?») в некоторых странах – особенно в латиноамериканских – могут счесть как неискреннее и не выражающее действительный интерес к делам собеседника.

Поэтому при первой встрече с представителем другой страны, пока не установились более доверительные и неформальные отношения, следует приветствовать его согласно национальным обычаям – это продемонстрирует уважение и готовность к дальнейшему общению.

Так, в гостиничном бизнесе, если вы встречаете *японского* гостя, то ни в коем случае не следует жать ему руку, лучше кивнуть головой или поклониться. Смотреть в глаза тоже не желательно, так как японец смутится и проявит желание быстрее завершить разговор. В разговоре лучше называть собеседника в третьем лице по фамилии, к которой обязательно добавляют одну из вежливых частиц, переводимых как «господин» (обычно, частицу «сан», реже более уважительные – «доно» или «сама»). К вышестоящему лицу принято обращаться по названию его должности. К лицу, имеющему научное звание профессора или доктора, к учителю, врачу и т. д. обычно уважительно обращаются «сэнсэй» («учитель»). Невоспитанностью и грубостью считается обращение просто по фамилии, без вежливых частиц. Японцы очень пунктуальны, и если горничная не успевает произвести уборку данного номера к приезду японского гостя, лучше сообщить ему об этом заранее.

Китайский этикет основан на соблюдении традиций, уважения к старшим, аккуратности. Иностранного гостя из Китая лучше приветствовать рукопожатием, но не исключен и поклон. Обращаться, называя сначала имя, потом фамилию. В отличие от российских правил этикета, касаться китайской женщины, брать под руку, помогать надевать пальто – недопустимо. Не принято уступать женщине место и открывать перед ней дверь.

Этикет в *корейском* обществе, как и в Китае, определяется национальной традицией, основой которой являются иерархические отношения в обществе и семье. При встрече с корейцем обычно следует пожать руку. Причем первым

подает руку старший по возрасту и положению и мужчина – женщине. При общении с корейцами лучше избегать использования жестов. В корейской культуре жестов очень много, они, как правило, имеют иное, чем у европейцев, значение и могут быть восприняты неправильно.

Что касается *американцев*, то они улыбаются всем, таков их этикет, что совсем не значит, что к вам они расположены добродушно. Однако в большинстве случаев улыбка в этой стране и считается сигналом благополучия человека. Обслуживая и принимая американца в гостинице, нужно как можно быстрее доказать свою практическую значимость, умение хорошо делать свое дело. Без реальных доказательств такого умения сотрудник компании в глазах американца, если не пустое место, то, по крайней мере, человек, значащий весьма мало, с которым иметь дело не имеет никакого смысла. Всегда не стоит забывать о комплиментах, по случаю и без оных, благодарственных словах и устойчивых словосочетаниях, извинениях и т.д. При обслуживании не следует быть излишне эмоциональным, суетливым, несдержанным, захлебывающимся в словах, нетерпеливым и слишком усердствовать в том, чтобы понравиться. Американцам чужды эти чувства. Они не любят чопорности, одеваются так, чтобы им было удобно, обращаются друг к другу просто, неофициально, даже если между собеседниками большая разница в возрасте и общественном положении. При этом, хотя их поведение вполне естественно, со стороны оно может показаться властным и навязчивым.

Немецкий язык непрост, поэтому фамильярное обращение неприемлемо. Следует всегда обращаться к нему на «вы», используя приставки «гeрр» или «фрау». Обязательно используется «вы», если собеседник значительно старше или выше по статусу. Речевой этикет в Германии разрешает обращение на «ты», если вы узнали человека поближе или он сам перешел на «ты». В этом случае можно обращаться к собеседнику по имени. Обычно процесс формирования дружеских отношений занимает ни один месяц, поскольку немцы трепетно относятся к общению. С малознакомыми людьми они будут максимально вежливы, но не будут стремиться узнать человека ближе. Классический элемент приветствия в Германии – рукопожатия. Их используют и женщины, и мужчины.

Во *Франции* обращаться к представителям мужского и женского пола можно, употребляя слова «господин/мсье» или «госпожа/мадам». Эти обращения уместны как в деловом, так и в повседневном этикете. Добавлять имя при этом не требуется. Имя можно уточнить лишь при упоминании во время беседы третьего лица, обязательно добавив перед ним «мсье/мадам». Приветствие мужчин сопровождается традиционным пожатием рук. Не принято сильно сдавливать руку – это признак дурного тона. Французы очень щепетильны в вопросах этикета и требуют соблюдения определенных норм от других. Обращение к собеседнику на «ты» или по имени считается признаком невоспитанности. Некоторые французы до сих пор даже к членам семьи обращаются уважительно, употребляя исключительно «Вы».

В гостиницах международной сети уделяют внимание специфике расположения и внутреннего убранства номера в зависимости от религиозных особенностей гостей. Желательной является работа менеджера по работе с гостями,

когда планируется назначение номера и улучшение обслуживания данных клиентов, чтобы они чувствовали себя как дома.

К примеру, если гость *мусульманин* или *буддист*, то желательно, чтобы его номер выходил окнами на восток, так как каждодневную молитву мусульмане (5 раз в день) произносят лицом на восток, в сторону Мекки. Во многих европейских гостиницах номера таких гостей снабжаются ковриками для молитв и Кораном.

Китайцы, как и *японцы*, предпочитают селиться в соседних номерах. При этом нельзя забывать и о всевозможных, имеющих место в жизни суевериях. В *Китае* удачным считается восемь, а число девять особенно благоприятно. Поэтому китайцы будут очень рады, если в гостинице их поселят в номер с комбинацией из данных чисел.

Некоторые гостиницы, ожидая *японцев* и зная их пристрастие к чаепитию, снабжают номера специальными столиками и чайными аксессуарами. Если гостиница желает оказать знак внимания японскому гостю, то следует учесть, что для них важнее форма, чем содержание. Так, например, гостиница может подготовить букет живых цветов (важно, чтобы цветы были свежие и соответствовали сезону) или стандартный чай, как во всех номерах, однако традиционно японцы любят зеленый и желтый чай. Представители этой нации отдают предпочтение ванной, нежели душевой кабине. Японские супружеские пары, за исключением молодоженов, спят раздельно, поэтому им необходимо предоставлять номера с двумя кроватями.

Если иностранные гости прибыли из *Китая*, то для них в номере можно оставить фрукты и традиционно русские кондитерские изделия. В качестве подарка сами китайцы обычно преподносят фрукты, пирожные, сладости. Поэтому гостиница может оставить в номере, столь любимый китайцами, русский шоколад. Цветы не следует оставлять в качестве знака внимания, так как для них это символ смерти и похорон.

Самым оптимальным знаком внимания для *корейцев* будет небольшой букет различных гибискусов. В дополнение можно предоставить в номер корейцев небольшие подушки, на которых они смогут сидеть на полу.

При заселении в номера *американских* гостей им можно преподнести сувенир в виде матрешки, их порадует проявление национального гостеприимства. В свою очередь набор канцелярских принадлежностей, выполненных с рисунком американского флага, будет воспринят ими с радостью как больших патриотов своей страны.

Не следует упускать из виду и цветовую гамму номеров, чтобы не задеть эстетические чувства представителей разных народов. Например, для *англичан* лучше, чтобы номер был выполнен в приглушенной пастельной цветовой гамме, возможно использование темно-синих, серых и коричневых тонов, что объясняется климатом страны. Для *японцев* лучшими будут красный и белый цвета (цвета национального флага) и отходящие от них розовый, персиковый и кремовый. Для *немцев* – это строгое сочетание зеленого и коричневого цветов.

Интересно отметить, что зеленый цвет, сигнализирующий для нас о связи с природой, здоровьем и свежестью, нередко увязывается в странах с густыми

зарослями джунглей с болезнями. Зеленый как цвет ислама вызывает в *арабских* странах особенно положительные ассоциации, однако вызывает осуждение в некоторых частях глубоко мусульманской *Индонезии*. Черный не во всех уголках Земли – цвет траура: в большинстве азиатских стран цвет траура белый, в *Бразилии* – пурпурно-красный, а в *Мексике* – желтый.

Жители *Норвегии, Швеции, Дании и Финляндии* много времени проводят без солнца, поскольку их страны расположены далеко к северу. В связи с этим они предпочитают светлые и яркие цвета.

Даже запахи имеют значение. Так, запах лимона, который у нас ассоциируется со свежестью, на Филиппинах считается дурным и вызывающим болезни зловонием.

Другим сектором индустрии гостеприимства, где следует учитывать роль национальных и религиозных особенностей при обслуживании гостей, является сектор питания. Это особо актуально для гостиницы, предоставляющей услугу питания, которая часто покупается вместе с размещением. Так, следует знать особенности питания иностранных туристов с тем, чтобы составить для них карту блюд с учетом национальных традиций и привычек. Проявлением истинного гостеприимства и высокого уважения является умение хозяев накормить гостя привычными для него блюдами. Этим жестом они дают гостю понять, что не хотят, чтобы он чувствовал себя на чужбине. А у туриста он порождает благодарность и добрую, долгую память о чужой стране. Но надо учитывать, что приготовление блюд родной кухни туристов требует большого мастерства повара, иначе можно добиться обратного эффекта и оскорбить патриотические чувства гостя. При этом, организуя питание иностранных туристов блюдами распространенных кухонь, необходимо учитывать, что на формирование особенностей питания в разных странах влияет ряд факторов, среди которых основные: природные особенности той или иной страны, обусловленные географическим положением, этические и религиозные нормы, достигнутый уровень развития стран.

В каждой стране у людей разных национальностей являются присущие им вкус в выборе продуктов питания, приготовлении блюд, применении различных способов и технологических приемов тепловой обработки продуктов, использовании специй и приправ.

К примеру, *британцы* любят мясные натуральные блюда, птицу, рыбу. Рыба и овощи чаще употребляются в вареном виде, мясо – в запеченном или обжаренном (на углях, на сковороде). Охотно едят овощные салаты, картофель в различных видах, овсяную кашу. Одно из любимых блюд – фарш, его жарят и запекают с луком и перцем; традиционными являются блюда из яиц, большое место в питании англичан занимают различные пудинги и канапе. Фрукты и ягоды в свежем и консервированном виде англичане употребляют в большом количестве. Из напитков – чай, чай с молоком и кофе.

Кухня народов *арабских стран* (Египта, Алжира, Ирака, Саудовской Аравии, Ливана, Ливии) характеризуется широким использованием баранины, козлятины, телятины, мяса птицы, бобовых, риса, овощей, свежих и консервированных фруктов. Значительное место занимают блюда из рыбы, яиц; молочно-

кислые продукты, особенно сыры, напоминающие брынзу. В больших количествах применяется лук, чеснок, оливки, перец черный и красный, корица, ароматические травы. Для приготовления пищи используется оливковое масло. Из напитков – чай и кофе, кипяченая вода со льдом, различные соки.

Туристы из **США** предпочитают блюда, приготовленные из полуфабрикатов, готовых консервированных изделий. Американки любят фрукты и ягоды – клубнику, чернику, малину и яблоки, а из овощей предпочитают морковь и помидоры. В рацион типичной жительницы США входят также орехи (в основном миндаль), яйца и йогурты. Кофе – один из главных напитков американцев. Именно с него начинается день. Некоторые американцы пьют черный кофе, но большинство с молоком или сливками. Чай утром непопулярен. В американской кухне представлены все виды мяса и рыбопродуктов. Широко используются овощи, фрукты, молочные продукты, яйца, из круп – рис, овсяная крупа, кукурузные хлопья. При обслуживании американцев следует учесть, что они не любят горячей пищи. Сметана к блюдам должна подаваться отдельно, рекомендуется подавать напитки сильно охлажденными. Для американцев обязателен ланч – второй завтрак. Это могут быть и всевозможные бутерброды, и гамбургеры, и чизбургеры и прочие разновидности всяких бургеров, и пицца, и кусочки курицы, жареной в тесте с картошкой фри. Дополняется это всё или колой, или чаем, как правило, холодными. Основная трапеза дня – ужин. Любят мясо на решётке. Говядина – самый распространённый вид мяса, из него делаются популярные стейки и гамбургеры. За говядиной по степени популярности идёт мясо курицы.

Японская кухня отличается обилием блюд из рыбы и морепродуктов, овощей, морской капусты, сои, бобов. Многие национальные блюда готовят из моллюсков, трепангов, кальмаров, осьминогов, крабов, морских водорослей. Любимый продукт – рис. Суши и роллы подаются на деревянной подставке, на которую обычно выкладываются васаби и маринованный имбирь – гари. Соус наливают в специально предназначенную для этого тарелку, васаби может быть выложена в неё же и размешана палочками. Японская еда не сдабривается пряными соусами, искажающими до неузнаваемости ее исходные ингредиенты; наоборот, чем ближе к естественному цвету, запаху и вкусу продукта, тем лучше. Отсюда культ сырой рыбы в самых популярных ее жанрах – суси и сасими. В целом все блюда нежирные, малосольные. Национальный напиток – зеленый чай. Большое значение уделяется и количеству подаваемой на стол еды. Все порции японских блюд отмерены так, чтобы избежать пресыщения. Основное внимание при составлении меню уделяется разнообразию как «исходного материала», так и способов его приготовления. Японцам нравится, когда трапеза состоит из большого числа маленьких блюд разного вкуса.

В **Китае** завтрак, обед и ужин такие же обязательные процедуры, как умывание или чистка зубов по утрам – никому даже в голову не придет пропустить прием пищи из-за дел. Основным отличием китайской кухни является отсутствие блюд, приготовленных как одно целое. В принципе нет котлет и бифштексов. Фарш в кулинарии практически не используется. Блюда готовятся на растительном масле, свином и курином жире, с применением ферментативных соусов

и специй. Китайцы едят блюда из говядины, свинины, баранины, уток, рыбы, грибов, овощей. Любимый напиток – зеленый чай. Представители этой национальности завершают обед бульоном. Очень быстрая подача блюд является обязательным условием при организации питания китайцев. Из русских блюд хорошо относятся к борщу, выпечке (но не из песочного теста), любят пельмени, суп с белыми грибами, шашлыки, пирожки.

Корейская кухня похожа на китайскую. Корейцы любят азу, гуляш, чахохбили, бефстроганов, шашлыки, овощные блюда, заправленные растительным маслом, перцем и луком, маринованные овощи, соленья, пьют пиво и кипяченую воду. Их кухня очень острая, из-за большого количества соусов и приправ. Чеснок — необходимая деталь корейской кухни, его употребляют даже в компании, не боясь устойчивого чесночного запаха. Острую пищу обычно запивают водой. Традиционный напиток корейцев – чай, его пьют во всех случаях. В Корее, в отличие от других стран, есть также и «инсамча» (женьшеневый чай), который является национальной гордостью корейцев.

Польская кухня во многом сходна с русской и украинской. В больших количествах используются молоко и молочные продукты, особенно сметана, а также каши – гречневая, перловая, кукурузная. Поляки любят прозрачные супы с различными гарнирами, подаваемыми отдельно; густые овощные супы, фруктовые супы; блюда из рыбы, яиц, телятины, говядины, птицы, грибов, субпродуктов. В качестве гарнира – картофель, капуста, клецки. Поляки любят изделий из муки (пироги, кулебяки, блинчики, оладьи), сладкие блюда (кисели, желе, мороженое, фруктовые салаты). Пьют кофе черный и с молоком, а иногда перед завтраком – чай с молоком или вареньем.

Монгольская кухня характеризуется значительным ассортиментом блюд из баранины, молочных продуктов, муки. Монголы охотно едят блюда из птицы, сосиски, сардельки, ветчину, салаты из овощей, омлеты. Пьют компоты. Основной способ обработки продуктов – варка. Национальный напиток – чай. Монголы предпочитают плиточный чай, крепко заваренный и заправленный молоком, маслом (или салом) и солью.

Жители **Германии** своими гастрономическими пристрастиями мало отличаются от жителей других государств. Есть те, кто предпочитает жирную и калорийную пищу, а есть приверженцы здорового образа жизни и вегетарианства. Однако национальная кухня известна жирными сосисками, ветчиной, сыром. Ценят немцы качественный хлеб, который вынесен в отдельное блюдо. Этикет немецкой кухни предписывает есть в одно и то же время. Обеденный перерыв, полдник, ужин и завтрак регламентированы определенными временными рамками. Перед тем, как приступить к трапезе, принято желать приятного аппетита. Традиционно немецкий обед состоит из нескольких блюд. Первым подается бульон либо суп, затем мясо с гарниром. После этого едят десерт. На ужин также могут подавать несколько блюд. Чаще всего немцы пьют кофе после еды.

Помимо учета особенностей организации питания иностранных гостей необходимо, чтобы все работники, обслуживающие иностранных туристов, были одеты в форменную или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца. На одежде обязательное наличие фирменных знаков

с указанием категории предприятия и соответствующего числа звезд. Все работники туристских предприятий питания должны носить бэйдж с эмблемой предприятия и указанием фамилии, имени и должности.

При обслуживании иностранных гостей могут быть использованы следующие рекомендации, которые помогают приобрести или усовершенствовать навыки межкультурной коммуникации.

Не следует:

- торопиться (каждое слово произносится четко);
- задавать вопросы, содержащие отрицание (например, «Вы не завтракали?»);
- использовать сленг (можно понять смысл слов, но не уловить смысл высказывания);
- задавать двойных вопросов (например, «Вы хотите кофе с молоком или со сливками?»).

Следует:

- говорить по очереди (сначала высказаться, а затем внимательно выслушать ответ);
- делать заметки (если у вас нет уверенности, что вы правильно поняли что-либо, то это следует записать и перепроверить);
- оказывать поддержку (например, подбодрить людей, которые плохо говорят на английском);
- убедиться в том, что иностранный гость вас понимает (следует быть «активным» слушателем и обобщать всё, что сказано гостем);
- аккуратно относиться к юмору (прежде надо подумать будет ли это приемлемо для представителя другой культуры);
- соблюдать этикет во время общения.

Использование данных рекомендаций как основы построения общения с представителями другой культуры позволит свести недопонимания к минимуму и увеличить потенциал установления крепких межкультурных отношений.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основы этических знаний / под ред. М.Н. Росенко. – Санкт-Петербург: Лань, 1998. 256 с.
2. Гусейнов, А.А. Этика: учебник / А.А. Гусейнов, Р.Г. Апресян. Москва: Гардарики, 2000. 472 с.
3. Разин, А. В. Основы этики / А. В. Разин. Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. 304 с.
4. Золотухина-Аболина, Е.В. Современная этика: учебное пособие для вузов / Е.В. Золотухина-Аболина. Москва; Ростов н/Д.: МарТ, 2005. 416 с.
5. Губин, В.Д. Основы этики: учебник / В.Д. Губин. Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007. 224 с.
6. Гуревич, П.С. Этика: учебник для средних профессиональных учебных заведений / П.С. Гуревич. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 351 с.
7. Этика / Т.В. Мишаткина, З.В. Бражникова, Н.И. Мушинский и др.; под ред. Т.В. Мишаткиной, Я.С. Яскевич. Минск, 2002. 509 с.
8. Профессиональная этика: учебное пособие для высших учебных заведений / отв. ред. М.Н. Росенко. Санкт-Петербург: ООО ИД «Петрополис», 2006. 200 с.
9. Барышева, А.Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса) / А.Д. Барышева, Ю.А. Матюхина, Н.Г. Шередер. Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2006. 256 с.
10. Цвык, В.А. Профессиональная этика: основы общей теории: учебное пособие / В.А. Цвык. Москва: РУДН, 2010. 288 с.
11. Семенов, А.К. Этика менеджмента: учебное пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. Москва: Дашков и К⁰, 2007. 272 с.
12. Гарькуша, О. Н. Профессиональное общение: учебное пособие для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования / О. Н. Гарькуша. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2014. 111 с.
13. Самыгин, С. И. Деловое общение: учебное пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. Москва: КНОРУС, 2012. 440 с.
14. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 415 с.
15. Чернышова, Л. И. Деловое общение: учебное пособие / Л. И. Чернышова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 415 с.
16. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. Москва: Юрайт, 2013. 463 с.
17. Сидоров, П. И. Деловое общение: учебник для вузов / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. Москва: ИНФРА-М, 2012. 384 с.

18. Крижанская, Ю.С. Грамматика общения / Ю.С. Крижанская, В.П. Третьяков. Москва: Смысл; Санкт-Петербург: Питер, 2005. 280 с.
19. Лукаш, Е.Ю. Профессиональная этика: Искусство общения с людьми: учебное пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. 224 с.
20. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: учебник для студ. вузов / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. Москва: ИНФРА-М, 2009.
21. Ковальчук, А.С. Основы делового общения / А.С. Ковальчук. Москва: Дашков и Ко, 2010. 300 с.
22. Колесников, Н.П. Культура речи. Сер. «Учебники, учебные пособия» / Н.П. Колесникова, Л.А. Введенская. Ростов н/Д: Феникс, 2001. 448 с.
23. Колтунова, М.В. Язык и деловое общение: Нормы, риторика, этикет. учебное пособие для вузов / М.В. Колтунова. Москва: Экономика, 2000. 271 с.
24. Кузин, Ф. А. Культура делового общения: практическое пособие / Ф.А. Кузин. – 6-е изд., перераб. и доп. Москва: Ось-89, 2002. 320 с.
25. Пиз, А. Язык телодвижений: как читать мысли окружающих по их жестам А. Пиз, Б. Пиз. Москва: ЭКСМО, 2007. 448 с.
26. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления / Л.Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.
27. Анцупов, А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 496 с.
28. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 544 с.
29. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 384 с.
30. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: учебник для вузов / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. Москва: ИНФРА-М, 2002. 238 с.
31. Семенов, А.К. Этика менеджмента: учебное пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – 2-е изд. Москва: Дашков и К^о, 2007. 272 с.
32. Горбатов, А.В. Деловая этика: учебное пособие / А.В. Горбатов, О.В. Елескина. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2007. 142 с.
33. Кузнецов, И.Н. Современный этикет / И. Н. Кузнецов. – 4-е изд. Москва: Дашков и К*, 2008. 496 с.
34. Деловое общение. Деловой этикет: учебное пособие для студентов вузов / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 431 с.
35. Семенов, А.К. Этика менеджмента: учебное пособие / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – 2-е изд. Москва: Дашков и Ко, 2007. 272 с.
36. Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений: учебное пособие / Р.Н. Ботавина. Москва: Финансы и статистика, 2002. 208 с.
37. Современная энциклопедия. Этикет / авт.-сост. И.Е. Гусев. Минск: Харвест, 2000. 352 с.
38. 30 главных правил делового этикета / авт.-сост. Т.И. Ревяко. Москва: АСТ, Минск: Харвест, 2005. 96 с.
39. Фалько, Л.Ю. Индивидуальный стиль в одежде: конспект лекций / Л.Ю. Фалько. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010.

40. Матолыгина, Н. В. Профессиональная этика и этикет в сфере сервиса: учебное пособие / Н. В. Матолыгина, Л. В. Руглова. Санкт-Петербург: ИЦ Интермедия, 2013. 160 с.
41. Лядов, П.Ф. Дипломатический протокол и протокольная служба / П.Ф. Лядов // Право и управление. XXI век. 2012. № 2 (23). С. 126–138
42. Михалькевич, Г. Н. Протокол и этикет международного общения: учеб. пособие / Г. Н. Михалькевич. Минск: БГУ, 2009. 275 с.
43. Конева, А. «Критерии Хофстеда»: культура имеет значение / А. Конева [Электронный ресурс] www.culturalresearch.ru
44. Льюис, Р. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию / Р. Льюис; пер. с англ. Москва: Дело, 1999. 440 с.
45. Тер-Минасова, Г. Язык и международная коммуникация / Г. Тер-Минасова. Москва: Слово/Slovo, 2000. 624 с.
46. Тюрина, С.Ю. Принцип вежливости в теории и практике межкультурной коммуникации / С.Ю. Тюрина [Электронный ресурс // «INTER-CULTUR@L-NET» <http://www.vfnglu.wladimir.ru>
47. Brown P., Levinson S. Politeness: Some universals in language use. Studies in interactional sociolinguistics, №4 / P. Brown, S. Levinson New York: Cambridge Univ. Press, 1978. 248 p
48. Hall, E. T., Beyond culture / E. Hall. New York: Anchor Press, 1976. 245h Cnfnnz yfliqkf lj htlfrwii 12/05/2012
49. Hofstede, G. Hofstede on culture // Greet Hofstede and Gert Jan Hofstede. 2013. URL: <http://www.geerthofstede.nl/> (the date of circulation: 20.01.2013).
50. Гутарева, Н. Ю. Специфика делового этикета в зарубежных странах / Н. Ю. Гутарева, Н.В. Виноградов // Молодой ученый. 2015. № 9. С. 1282–1284.
51. Гутарева, Н. Ю. Деловой этикет ведения бизнеса в России / Н. Ю. Гутарева, Н.В. Виноградов // Молодой ученый. 2015. № 9. С. 1284–1286.
52. Гутарева, Н. Ю. Некоторые особенности делового этикета в поведении зарубежных партнеров / Н. Ю. Гутарева, Н.В. Виноградов // Молодой ученый. 2015. № 9. С. 1288–1290.
53. Дэниелс, Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: пер с англ. / Д. Дэниелс, Л. Радеба. Москва: Дело, 1998. 784 с.
54. Рубцова, Т.И. Организация встреч с иностранными партнерами: руководство по дарению подарков / Т.И. Рубцова // Российский внешнеэкономический вестник. 2011. №12. С. 72–87.