

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

**ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ СЕМЕНА КУЗНЕЦА**

ЭТИКА БИЗНЕСА

Учебное пособие

Часть 2

Харьков. ХНЭУ им. С. Кузнецца, 2015

УДК 174.4(075)

ББК 87.75я7

Э 90

Рецензенты: докт. экон. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. Н. Бекетова *Кондратенко Н. О.*; канд. экон. наук, доцент кафедры управления и экономики предприятия Национального фармацевтического университета *Козырева Е. В.*

Рекомендовано к изданию решением ученого совета Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця.

Протокол № 3 от 29.10.2014 г.

Э 90 Этика бизнеса : учебное пособие. Ч. 2 / Л. Н. Седова, Т. И. Лепейко, Е. В. Авраменко, А. С. Сорокина. – Х. : ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2015. – 456 с. (Рус. яз.)

ISBN 978-966-676-616-1

Адресовано тем, кто стремится гармонизировать свои отношения не только с партнерами, но и с окружающим миром. В работе представлены разновидности этики, а также взаимозависимость этики и бизнеса. Рассмотрены принципы этики деловых контактов, вербальной коммуникации и этики дистанционного общения.

Как научные исследования, так и практический опыт свидетельствуют, что систематическое и глубокое изучение этических аспектов бизнеса является необходимым звеном в практике всех специалистов, стремящихся к эффективному взаимодействию.

Рекомендовано студентам, аспирантам и практическим специалистам.

УДК 174.4(075)

ББК 87.75я7

© Седова Л. Н., Лепейко Т. И., Авраменко Е. В.,
Сорокина А. С., 2015

© Харьковский национальный экономический
университет имени Семена Кузнеця, 2015

ISBN 978-966-676-616-1

Введение

Этика всегда являлась частью бизнеса, и разговор об этике в бизнесе не нов, и ничем не отличается от разговора об этике в любой другой области человеческой деятельности. В разные периоды времени в мире происходили дискуссии об этике бизнеса, например, о праве работников на справедливую заработную плату и на достойные условия как найма, так и условия самого труда, о правде в рекламе и о честности в деловых сделках. Затем мир стал свидетелем возникновения контркультуры, обострения проблем экологии, загрязнения окружающей среды, ядерных и токсических отходов, развернувшегося движения протеста против так называемого военно-промышленного комплекса.

Ко всем этим событиям присоединилось зарождение консьюмеризма и усиление мощи движения в защиту прав потребителей. Бизнес подвергся атаке за отсутствие социальной ответственности и за нанесение обществу вреда множеством способов.

Движение за этику бизнеса представляет собой общественный феномен, имеющий научные, деловые, социальные и правительственные аспекты.

Но становятся ли предприятия более нравственными?

Ассимилировался ли бизнес с этим движением и не подчинил ли его своим собственным интересам?

Побуждает ли изучение этики бизнеса персонал придерживаться нравственных норм при оценке деятельности фирмы или организации, в которой он работает, или просто заставляет его не совершать кражи или иные проступки, наносящие ущерб интересам организации?

Не привело ли это движение лишь к признанию корпорациями самих принципов нравственности, но не к изменению их методов деятельности?

На эти кардинальные вопросы пока еще нет ясных и определенных ответов. Распространенный нравственный опыт охватывает все наши моральные убеждения, суждения и ощущения, которые мы выражаем на языке нравственности. В свою очередь язык нравственности включает в себя такие понятия, как одобрение или порицание, стыд и гордость и целый ряд других достоинств и недостатков человека.

Часто язык морали принимает императивную форму, а иногда и форму запретов.

Нравственность охватывает все виды человеческой деятельности, из которых часть морально дозволена, другая – либо морально обязательна, либо морально недопустима, а еще одна часть видов деятельности не является долгом делового человека и поэтому особенно похвальна.

Этику определяют как систематическое стремление осмыслить наш индивидуальный и общественный нравственный опыт таким образом, чтобы установить правила, которые должны управлять поведением людей, вырабатывать ценности, которых стоит придерживаться, а также чтобы воспитывать такие черты характера, которые полезно развивать в себе деловым людям.

Учебная дисциплина "Этика бизнеса" пытается установить, каких правил и ценностей следует придерживаться. Этика занимается человеческим поведением, которое означает человеческую деятельность, осуществляемую сознательно и в большей степени добровольно. И поскольку этика изучает этичность человеческих поступков, она носит всеобъемлющий характер.

В первой части пособия рассмотрены особенности и закономерности этики бизнеса, этика личности и этика характера, а также стили общения и ценностные ориентиры в системе управленческого общения. В первой части пособия также исследованы специфические черты этического климата украинского предпринимательства.

При любой системе методов практической деятельности, при любых совершаемых поступках можно вполне обоснованно задать себе вопрос: а этичны ли они?

Утвердившиеся в разных профессиях кодексы морального поведения часто называют этическими или профессионально-этическими кодексами, которые были рассмотрены в первой части книги "Этика бизнеса". Хотя, говоря философски, этика бизнеса является частью общей этики.

Подобно любой другой науке, этика выступает как постоянно развивающаяся наука, в которой существует ряд спорных проблем. Однако их наличие не означает, что в ней нет согласия или что этика не дала никаких плодотворных результатов.

4. Взаимодействие этики и бизнеса

Этика бизнеса, как особая сфера, определяется взаимодействием этики и бизнеса. Этика бизнеса является национальной, интернациональной или всемирной, как и сам бизнес. И никакими произвольными географическими границами она не очерчена.

Если рассматривать этику бизнеса как *первую ступень анализа* в американском контексте, на макроуровне она концентрирует свое внимание, главным образом, на нравственной оценке экономической системы свободного предпринимательства и возможных ее альтернатив и модификаций.

Вторая ступень анализа этики бизнеса – это изучение бизнеса внутри системы свободного предпринимательства, а сегодня это привлекает к себе самое пристальное внимание.

Нравственная оценка индивидуумов и их действий в экономических и коммерческих сделках образует *третий уровень исследований* этики бизнеса. Этика бизнеса охватывает указанные три уровня исследований в их взаимосвязи, но рассматривает их и как самостоятельные области изучения.

Корпорация может быть нравственной лишь в той мере, в какой нравственны люди, которые владеют ею, управляют ею и работают на нее.

И, наконец, поскольку бизнес становится все более интернациональным и всемирным, *четвертый уровень анализа этики бизнеса* носит интернациональный характер и рассматривает деятельность корпораций, а также условия торговли, распределения товаров, использование, порчу и истощение природных ресурсов и т. п.

Этика бизнеса, как правило, охватывает четыре вида исследования деятельности [68].

Первый вид исследования представляет собой применение морально-этических принципов общей этики к конкретным ситуациям или методам хозяйствования в бизнесе. Ведь определение того, насколько конкретные действия безнравственны или морально оправданы, очень важны.

Вторым видом исследования этики бизнеса является анализ нравственных посылов и посылов, базирующихся на моральных позициях. Поскольку бизнес функционирует в рамках экономической системы, одна из главных задач деловой этики заключается в том, чтобы ставить проблемы нравственности экономических систем вообще и нравственности в частности.

Третий вид исследования этичности бизнеса заключается в том, чтобы выйти за пределы этики и обратиться к исследованию других разделов отраслей науки, например, к экономике или организации производства. Однако, когда исследователи выходят за пределы собственного предмета, они, как правило, решают проблему деловой этики или изучают в другой области то, что первоначально казалось проблемой этики бизнеса. Такого рода исследования приобретают особенно важное значение, когда дело касается моральных проблем на макроуровне. Иногда задача заключается в том, чтобы нравственные проблемы свести к управленческим, организационным или экономическим проблемам.

Четвертый вид исследования этичности бизнеса заключается в характеристике морально похвальных и образцовых действий как отдельных деловых людей, так и конкретных фирм. Этика бизнеса занимается не только решением задачи выявления негативных действий, но также и пропагандой нравственных идеалов, до которых могут возвыситься как бизнесмены, так и корпорации. Точно так же, как общество выдвигает моральные образцы героев, святых, по примеру которых мы можем строить нашу жизнь и наше поведение. Так же и бизнесмены могут предлагать свои моральные образцы, которые, возможно, станут примером для подражания и послужат целям, к достижению которых будут стремиться другие бизнесмены и корпорации в целом.

Деловая этика способна помочь людям рассматривать нравственные проблемы в бизнесе более системно и более надежными методами, чем они могли бы это делать, не пользуясь принципами деловой этики.

В общей этике имеются три связанные между собой стадии исследования этики, которые известны как: *описательная этика, нормативная этика и метаэтика*. Все три стадии образуют то, что и называют общей этикой в отличие от специальной.

Описательная этика тесно связана с антропологией, социологией и психологией и в большой степени на них опирается. Описательная этика охватывает изучение и описание нравственности народа, культуры или общества. Она сопоставляет разные моральные системы, кодексы, виды практической деятельности, принципы и ценности. Описательная этика дает базисный материал, который нормативная этика призвана объяснять, и дает также критерий осмысленной морали народа или общества, с которым нормативная этика должна более или менее считаться.

Нормативную этику строят, как правило, на всех тех положениях, которые одобрены и прописаны в описательной этике. Нормативная этика занимает центральное место в общей этике и исходит из допущения, что большинство нравственных правил, норм и ценностей, которых придерживается общество и которые в деталях рассматривает описательная этика, оправданно. Задачами нормативной этики являются:

- *связать в единое целое различные нормы, правила и ценности нравственной системы общества и придать им возможно большую последовательность и гармоничность;*
- *выстроить иерархию нравственных норм;*
- *выявить основополагающие принципы, на основе которых можно сформировать специфические нормы морали.*

Этика бизнеса сама по себе не делает никого нравственным. Она предполагает – и это относится ко всей этике вообще, – что те, кто приступает к ее изучению, уже являются людьми моральными, потому что они в состоянии отличить правильное от неправильного и что они хотят стать более совершенными, более компетентными, более моральными.

Этика бизнеса способна выдвигать аргументы, доказывающие, что какая-то практика аморальна, но очевидно, что только люди, располагающие властью проводить в жизни организации изменения, могут оказаться не в состоянии их осуществлять.

Этика бизнеса – это наука большого практического значения, но только для тех, кто способен трансформировать полученные знания в умения, а затем в практические навыки.

История знает, как много судеб и карьер рушится из-за незнания или игнорирования морально-этических принципов и правил. Зная это, японцы, например, тратят на консультации и обучение специалистов большие деньги. Они хорошо знают, что успех и эффективность работы любой фирмы во многом зависит от морального духа людей, работающих в организации. Соблюдение нравственных принципов – ключевое условие для успешной работы любой организации: таково мнение ведущих специалистов успешных фирм.

Поскольку нормативная этика представляет собой системную попытку объяснить и обосновать мораль определенного общества или всего общества в целом, она основывает (образует) "этические теории", для утверждения базисных принципов нравственности.

Метаэтика изучает нормативную этику, а нормативная и описательная этики включают в себя метаэтические исследования. Иногда метаэтику называют *аналитической этикой*. Метаэтика имеет дело со значением моральных терминов и задается вопросом о том, что в нравственном смысле означают понятия "добро" и "зло" и выражения "моральная ответственность", "нравственный долг" и аналогичные им формулы.

Метаэтика исследует логику нравственного мышления. Анализ моральной логики включает объяснение и оценку постулатов и исследование обоснованности моральных аргументов.

Например, из того факта, что люди хотят жить, а не умирать, можно ли вывести заключение о праве людей на жизнь или о запрете их убивать?

Можно ли из того факта, что люди стремятся получать удовольствие, сделать заключение о том, что морально правильно или хорошо ли стремиться получать удовольствие?

Если мы не можем решить некую проблему, опираясь на несколько фактов, то можно ли ее решить, опираясь на целый ряд фактов, или нам для этого нужно будет также учитывать или ценности, или предпочтения, или правила? Существует немало этических критериев цивилизованного предпринимательства, но особое место в этике бизнеса занимают порядочность и профессионализм.

Благодаря предпринимательской деятельности производится основная часть богатства многих стран мира и те, кто стоит у истоков этого богатства, больше всего подвергаются соблазну. Однако несмотря на соблазны, порядочность и профессионализм являются неотъемлемыми качествами современного бизнесмена. Без них в отношениях между фирмами, банками и отдельными людьми цивилизованное современное предпринимательство, основой которого является кредит, было бы просто невозможно.

Кроме письменных контрактов, миллионные устные сделки заключаются без свидетелей. Товары на многие миллионы долларов ежегодно реализуются на основе неформальных контактов. Многие оптовые и розничные фирмы доверяют своим поставщикам самим заполнять сопроводительные документы на заказываемые товары. Принцип *"гарантии возврата денег неудовлетворенному клиенту"* весьма распространен во многих солидных магазинах, торговых фирмах и производственных корпорациях, но, к большому сожалению, в основном западных.

5. Разновидности этики

Историческое развитие профессиональных норм шло от конкретного к абстрактному. Первоначально значение этических норм было сугубо конкретно и связывалось с определенным реальным действием или предметом. И лишь в результате длительного развития ее смысловое содержание приобретает общий, собственно моральный смысл.

Каждая эпоха располагала своим комплексом вычленившихся моральных норм, то есть своей профессиональной моралью. Возникнув, профессиональная мораль становилась определенной духовной реальностью, обладающей относительной самостоятельностью. И она начала жить собственной жизнью и превращалась в объект осмысления, изучения, анализа, усвоения, в конце концов становясь силой, направляющей поведение представителя той или иной профессии.

Наивно полагать, что мог бы существовать кодекс этических принципов, который бы относился ко всем культурам, философским воззрениям, верованиям и профессиям, что он мог бы обеспечить такую универсально-полезную систему, которая заставила бы людей поступать только по совести и руководила бы нашими поступками.

Вступая в процесс реальной жизни, а главное производственной практики, во взаимодействие друг с другом, каждый элемент деловой этики обладает собственным значением, приобретая дополнительный смысл и образуя сложную систему деловых отношений.

Как сложная система, деловая этика включает в себя ряд подсистем, соотносящихся со специализацией человеческой деятельности и важнейшими социальными институтами.

В этой связи следует рассмотреть следующие разновидности этики: государственную, социальную, производственную, коммерческую, этику теневого бизнеса, профессиональную, административную, этику манипулятивного общения и этику управления конфликтами.

5.1. Государственная этика

Государственная этика – это совокупность этических норм, характеризующих стиль поведения и отношения государственных служащих как внутри своей организации, так и во внешней среде.

Государственная этика поведения начала формироваться около пяти тысяч лет назад в Египетском, Китайском и Шумерском государствах,

а затем достаточно подробно была изложена в своде законов Древней Греции и Римской империи.

Задумываемся ли мы над такими вопросами:

- Почему в Римской империи правили такие разные императоры, как непобедимый Цезарь и развращенный Калигула, воинственный полководец Антоний и кровожадный Нерон?
- Почему именно Древняя Греция дала так много ярких личностей в области науки, искусства и культуры: Архимед, Аристотель, Евклид, Платон, Сократ, Софокл, Эсхил?
- Как удалось императорам Петру I и Екатерине II существенно развить и укрепить государство Российское?
- Как уже в XX в. смогли более 30 лет существовать авторитарные режимы в многонациональных странах: Франко в Испании, Сталина в СССР, Мао Цзедуна в Китае, Ким Ир Сена в Корее?

Очевидно, все это – следствие кадровой политики государств, которая определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Кадровая политика формируется государством, ведущими партиями и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения государственных служащих.

Известны три исторических типа государственной власти в обществе, возникшие несколько тысячелетий назад и дошедшие до нас через опыт великих народов и личностей. Названия их происходят от греческого слова "kratos" – власть: охлократия, автократия и демократия [69].

Охлократия (от греч. ochlos – *толпа*; буквально – *господство толпы*) характеризуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей. Охлократия возникла в период распада первобытнообщинного строя и прошла все исторические эпохи. Она существовала в Древней Греции, Израиле и Германии, в войсках под предводительством Робина Гуда, С. Разина, Е. Пугачева и Жанны Д'Арк. На постсоветском пространстве охлократия также имела место. Достаточно вспомнить октябрьские события 1917 и 1993 гг. В ее основе – критика и отрицание существующих законов государства, общественной морали, институтов власти и апелляция к примитивным, часто низменным интересам людей: "*Греть нагграбленное*", "*Мы старьй*

мир разрушим" и т. д. Охлократия всегда возникает в периоды крушений империй, государств, институтов власти.

Автократия предполагает неограниченную власть одного лица (от греч. *author* – *автор*). Она возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, ее "золотой век" пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече. В зависимости от формы и степени принуждения народа можно выделить модификации автократии с наиболее яркими представителями:

- *тирания* – Нерон, Калигула, Иван Грозный;
- *диктатура* – Робеспьер, Гитлер, Сталин, Франко;
- *монархия* – Петр I, Наполеон, Вильгельм I Завоеватель, Екатерина I.

Автократия хороша тогда, когда проводится принципиально новая политика в обществе, государстве, на предприятии и нужно сломить сопротивление "толпы" и подчинить ее главной цели нового лидера. Например, цель Петра I – выход России к Балтийскому морю: *"Прорубить окно в Европу"*.

Соблазн неограниченной власти велик и далеко не все справляются с ним успешно. Однако, когда лидер государства или предприятия прогрессивный и умный, автократия – единственный способ быстрого введения новаций.

Демократия (от греч. *Demos* – *народ*) предусматривает власть народа на основе общественного самоуправления. Демократический принцип организации государства известен со времен Древней Греции, Новгородского вече и Парижской коммуны. Демократизация позволяет широко использовать внутренний потенциал человека, перейти от методов принуждения к методам убеждения, так как *"пряник"* всегда лучше *"кнута"*. Демократия обычно строится на принципах общественного самоуправления, выборности руководителей, сменяемости органов власти, подчинения меньшинства большинству.

Однако и здесь могут быть крайности, если вспомнить ленинское пожелание: *"Целью нашей является бесплатное выполнение государственных обязанностей каждым трудящимся по отбытию 8-часового "урока" производительной работы..."* [14].

Развитие демократии возможно путем использования в управлении профессиональных менеджеров, выборов руководителей трудовым

коллективом или собственниками, развития самоуправления трудящихся.

В современной политологии существует более сложная классификация власти в обществе. Не вдаваясь в сложную терминологию (интеркурсивная и интегративная, изотропная и анизатропная, моно- и поливласть), можно сказать, что существует краткая характеристика типов власти *по их цветам* [60].

1. "*Белая власть*" соответствует развитому демократическому обществу в условиях политического плюрализма, цивилизованного рынка и соревновательной культуры управления. Ее зачатки существовали в Древней Греции и свободных феодальных городах-государствах. Именно она позволила добиться значительного прогресса во второй половине XX в.

2. "*Серая власть*" характерна для государств со слабым лидером и либеральным типом правления, когда властные полномочия разделяются между правителем, олицетворяющим центральную власть, и его ближайшим окружением, которое пытается сконцентрировать в своих руках право распоряжаться армией, флотом, деньгами и пр. Наиболее характерным примером является Франция XVII в. в эпоху правления кардинала Ришелье, у которого фактически сконцентрировалась реальная власть как у председателя королевского совета. "*Серая власть*" неустойчива и имеет тенденцию к превращению в "синюю" или "черную" власть, что и произошло во Франции в период эпохи абсолютизма Людовика XIV.

3. "*Синяя власть*" обладает большими возможностями как в авторитарном, так и либеральном обществах и базируется на примирительной культуре управления. Зачатки примирительной культуры можно найти в далеком прошлом. (Таковы *ашшура* и *иджма*, где имело место принятие решений после совета правителя с наиболее авторитетными людьми; *меджлис*, имеющий доступ любого мусульманина к правителю и членам его семьи; *закат*, где имел место специальный налог с имущества богатых в пользу бедных 2,5 %; *вакф*, где имущество должно было быть завещано в религиозных и благотворительных целях и т. п.) Кое-какие зачатки такой культуры были в некоторых индийских городах-государствах средневековья, кратковременных государственных образованиях, создававшихся восставшими крестьянами, например, республика зилитов в Византии, государство тайпинов в Китае и др. В совре-

менных условиях "синяя власть" проявляется в республиках Закавказья, Ближнего Востока и некоторых других азиатских государствах. Для нее характерно резкое увеличение управленческой элиты, ориентация на политику, идеологию и религию.

4. "*Черная власть*" характерна для авторитарного общества с командной культурой управления, когда все ключевые рычаги власти оказываются в руках одного правителя. Она существует с древнейших времен и прошла длительный путь от правления египетских фараонов, через господство императоров Рима и феодальных монархов до современных авторитарных систем. Хотя, конечно, последние имеют совсем другой облик. Существует большая амплитуда градаций способов управления обществом при данной культуре, где между ними имеются принципиальные различия, например, между фашизмом в Германии в 1930 – 1940-х годах, сталинской тиранией в СССР в 30 – 50-х годах и правлением Франко в 30 – 70-х годах XX века в Испании.

Все звенья "*черной власти*" объединены не путем естественно сложившихся отношений борьбы и сотрудничества, а на основе бюрократической централизации "*сверху*" вокруг одного центра власти. Интегральный характер командной культуры выражается в создании партийно-государственных структур, господстве государственной собственности, единой идеологии, упразднении легальной оппозиции, исключительной роли лидера, находящей свое выражение в культе личности, принижении политического значения гражданина, неизбежном ограничении прав и свобод человека. Система "*черной власти*" при этом не только извне, но и внутренне бесконтрольна. А как известно, монополярная структура власти неизбежно ведет к ограничениям правовых и культурных гарантий личной и имущественной безопасности членов общества и, следовательно, к усилению властного синдрома.

Неизбежный финал "*черной власти*" – провал экономики, полный застой, отсутствие конкуренции в силу гашения динамических процессов, смена форм власти.

Многим из нас известно чувство робости, застенчивости, неловкости, стыда, бесправия и незащитности, возникающее после посещения государственного бюрократического учреждения любого уровня, от районного до областного. Этика поведения чиновника складывалась

столетиями и прекрасно проиллюстрирована классиками русской литературы.

Достаточно вспомнить "Горе от ума" А. С. Грибоедова, "Историю одного города" М. Е. Салтыкова-Щедрина, "Путешествие из Петербурга в Москву" А. Н. Радищева, "Волки и овцы" А. Н. Островского, "Человек в футляре" А. П. Чехова, "Васса Железнова" А. М. Горького, "Один день Ивана Денисовича" и "В круге первом" А. И. Солженицына. В этих произведениях этика поведения чиновников и просителей раскрыта весьма глубоко, с иронией, переходящей в сарказм, несмотря на трагичность и безысходность многих из описанных ситуаций.

В XX веке в Украине, также как и в России, произошли значительные изменения в органах государственной власти, наметились позитивные изменения от административного абсолютизма в сторону гуманного демократического общества. Несмотря на элементы бюрократии, коррупции, протекционизма, демократического "барства" государственная этика изменилась в лучшую сторону и, наконец, повернулась к главному субъекту регулирования – гражданину России. Все это не снижает актуальности проблемы для рядового человека: как вести себя в органах власти для того, чтобы положительно решить свои проблемы?

Чиновники государственного учреждения обычно делят посетителей на три группы.

К первой группе они относят тех, посетителей, кто хочет получить совет и помощь и очень вежливо об этом просит.

Вторая группа объединяет тех посетителей, кто считает, что государственный служащий обязан решить его вопрос положительно.

Третья группа – "борцы за правду", пытающиеся навязать чиновнику мысли о том, как надо решать их проблему.

Общение с посетителями первой группы проходит большей частью гладко, без трений: тот, кто ведет себя вежливо, обычно встречает вежливый прием. Сложнее с посетителями второй группы: они ведут себя вызывающе. Безусловно, человек, находящийся на государственной службе, должен быть внимателен, терпелив и должен уметь владеть собой. "Борцы за правду" обычно обречены на провал, если им не удастся "слопать" чиновника.

В свою очередь, посетители классифицируют государственных служащих, исходя из их поведения. В табл. 5.1 приведена классификация чиновников и даны рекомендации по взаимодействию с ними.

Таблица 5.1

Классификация чиновников и методы взаимодействия с ними

Тип чиновника	Содержание роли поведения чиновника	Методы взаимодействия с чиновником
1	2	3
<i>Бюрократ</i>	Требует все необходимые документы, действует строго по регламентам и затягивает принятие решения	Собрать и отдать ему все необходимые документы. Изучить регламенты и инструкции, по которым он работает и спокойно ждать нормативного срока принятия решения
<i>Важная птица</i>	Напускает на себя загадочный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть "рука волосатая"	Признать его исключительную важность в госучреждении; дать понять, что без него решение не будет принято. По случаю подарить хорошего качества ручку или бутылку легкого вина
<i>Внимательный</i>	Внимательно слушает посетителя, пытается вникнуть в суть проблемы. Очевидно, что он недавно работает в госучреждении и еще "не испортился"	Четко изложить просьбу, представить все необходимые документы, искать у него сочувствия, жалуясь на бедственное положение
<i>Догматик</i>	Упорно держится известных норм и инструкций, настаивает на своем мнении до последнего, не соглашаясь с быстрым и рациональным решением вопроса	Вести дипломатические переговоры, внимательно выслушивая все его аргументы, попытаться вместе найти альтернативные решения, согласиться собрать дополнительные документы. При неудаче идти к его коллеге или вышестоящему руководителю
<i>Ерш</i>	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и конфликтуя с коллегами	Войти в роль дипломата и тонко узнать его состояние (конфликт в семье, проблемы со здоровьем, не ценит руководство и т. п.). Рассказать смешной анекдот, историю из жизни. При позитивном настроении попытаться решить свой вопрос

1	2	3
<i>Занятой</i>	Делает вид, что слушает посетителя, занимаясь другим делом или выполняя оперативное задание руководства	Договориться о другом времени приема, самому подготовить необходимые документы и проект решения. При повторной неудаче обратиться к его непосредственному руководителю
<i>Наполеон</i>	Тщеславный человек, обычно маленького роста, с манией величия, гениальности, не признанности, стремящийся занять руководящее кресло	Заинтересованно попросить рассказать его о своих успехах и достижениях
<i>Нигилист</i>	Всегда не уверен в принимаемых решениях государственных органов. Имеет критическую точку зрения, отличную от общепринятой, выглядит "белой вороной"	Спокойно и внимательно выслушать его негативную точку зрения, аргументы "против". Спросить, что сделать, ведь это решение государственного органа. При неудаче идти к его коллеге или вышестоящему руководителю с жалобой

Необходимо помнить, что служащие – тоже люди и ничто человеческое им не чуждо. Нельзя требовать от чиновника того, чтобы двадцатому посетителю он улыбался так же, как первому. Однако чиновник обязан внимательно разобраться в поставленном перед ним вопросе. Он не имеет права произвольно трактовать действующее законодательство. Если делу не сразу дали ход, то нередко виноват в этом сам посетитель, который недостаточно ясно изложил суть дела.

Общение и должностного лица с посетителем должно быть корректным и деловым.

Дисциплина, вежливость, выдержка – превыше всего, ведь никто из посетителей не обязан мириться с некорректным или грубым отношением к себе.

Работники прокуратуры отвечают за соблюдение законности. В региональные и федеральные органы власти обращаются, когда речь идет о проблемах, выходящих за рамки компетенции муниципальных органов.

Работники суда и адвокатуры по долгу службы обязаны помогать гражданам в конфликтных ситуациях. Даже если мы не нарушаем законы, то все же приходится иметь дело с судом, выступая в качестве свидетеля или истца. Суд – третья власть наряду с законодательной, и она нуждается в высшей степени уважения. Высшая форма власти в государстве – конституционный суд, а также суды общей юрисдикции.

5.2. Социальная этика

Социальная этика – это система моральных принципов, определяющая общественные связи и взаимоотношения. Особенностью социальной этики является то, что моральные принципы выступают как регуляторы социального поведения человека.

Социальная этика – это совокупность ценностно-нормативных представлений, в которых отражается отношение работников социальной сферы к работе, и нормы поведения в организации.

Социальная этика имеет место в организациях и учреждениях социальной сферы государства (образование, здравоохранение, культура и искусство, социальное обеспечение, физкультура, спорт и туризм) – там, где мы наблюдаем смешанную экономику, основанную на частичном государственном финансировании и регулировании, с одной стороны, и рыночных механизмах на основе продажи услуг населению – с другой. Таким образом, говоря о социальной экономике, мы имеем сочетание государственной и коммерческой этики во взаимоотношениях с потребителями и клиентами.

Социальная этика проявляется в отношениях с обществом в процессе решения экономических и социальных проблем общества. Это комплекс социально ответственных и нравственных мероприятий в области образования, занятости населения, здравоохранения, охраны окружающей среды и социальной защиты. Цель социальной этики состоит в том, чтобы организация своей деятельностью способствовала уменьшению социальных противоречий, негативных последствий рыночной экономики (безработица, бедность, дискриминация в сфере занятости и оплаты труда, загрязнение окружающей среды).

Рассмотрим три основных уровня социально ориентированного бизнеса (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Уровни социального ориентирования бизнеса

1-й уровень. Активная социальная политика предполагает, что организация как экономическая целостность обязана думать о долгосрочных перспективах, заботиться об эффективности использования своих ресурсов и получении государственного финансирования в полном объеме. Лауреат Нобелевской премии М. Фридмен отмечал, что истинная роль бизнеса состоит в *"... использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он придерживается правил игры и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману"* [2]. Таким образом, сам предприниматель вправе игнорировать тот негативный социальный эффект, который его деятельность может оказать на потребителей и общество, принимать решения, руководствуясь только целью максимизации своей прибыли.

2-й уровень. При проведении реальной социальной политики с учетом исследования рынка услуг и интересов потребителей организация учитывает человеческие и социальные аспекты воздействия деловой активности на работников, потребителей, поставщиков, средства информации, союзы и объединения. Эта многослойная среда может сильно влиять на достижение организацией своих целей, поэтому предпринимателям приходится уравнивать чисто экономические цели с социальными интересами общества.

Переход к реальной социальной политике осуществляется с ростом организации, который обусловлен увеличением ресурсов и опыта управления. В социальной политике преобладает стратегическое мышление: *"Наша организация является преуспевающей настолько, насколько нам доверяют. Мы заслуживаем доверия, если учитываем в своей политике интересы и права различных членов общества"* [1].

Подлинная социальная ответственность предпринимателей состоит не столько в обильных пожертвованиях, сколько в такой организации дела, которая обеспечила бы работающим устойчивое имущественное положение, социальную защиту, возможность получения достойного образования и духовного роста.

3-й уровень. Пассивную социальную политику проводят государственные учреждения, работающие в условиях дефицита бюджетного финансирования, находящиеся в условиях кризиса, которые не смогли приспособиться к новым рыночным условиям, муниципальные школы и ПТУ, больницы, санаторно-курортные учреждения.

Примером вывода из кризиса социальных организаций может послужить проект, разработанный IBM. Он включает следующие мероприятия:

- *субсидии для повышения образовательного уровня работников;*
- *субсидии для больниц и учреждений культуры;*
- *работа волонтеров IBM в учреждениях социальной защиты, в частности, предоставление работникам увольнительных для работы в этих учреждениях, полностью оплачиваемых организацией;*
- *преподавательская деятельность в колледжах и университетах со студентами-инвалидами или студентами из среды национальных меньшинств;*

- *создание фонда для финансирования социальных программ, нацеленных на повышение благосостояния населения;*

- *программа обучения инвалидов (IBM сдает в лизинг оборудование и передает необходимые материалы в дар организациям, занимающимся обучением людей, профессии которых не находят спроса и которые не в состоянии самостоятельно оплатить свою переподготовку).*

Обязательными условиями создания благоприятного социального климата являются добровольность, равноправие, ответственность, самоограничение и взаимные уступки между руководителями и членами трудового коллектива. Чем более развитым является коллектив, чем больше опыта, профессионализма, компетентности в действиях менеджеров, тем меньше отступлений от этических норм и стандартов деятельности группы в целом и каждого работника в отдельности.

Социально-психологические методы управления направлены на решение следующих задач:

- *развитие мотивов и стимулов самоутверждения личности (новаторство, изобретательство, творчество и т. д.);*

- *повышение творческой активности членов трудового коллектива;*

- *формирование благоприятного социально-психологического климата;*

- *эффективное использование различных форм морального поощрения;*

- *воздействие на групповое самосознание коллектива.*

Каждая служба организации должна быть включена в работу по формированию в коллективе социальной этики. В то же время в организации есть службы, на которых возложена прямая ответственность за внедрение форм социальной этики через методику социально-психологического управления. В первую очередь, это служба персонала и социального развития, которая призвана формировать социальную этику, в том числе:

- *устанавливать нормы поведения и служить достойным примером для остальных членов коллектива;*

- *совершенствовать свои профессиональные навыки;*

- *соизмерять поступки членов коллектива с лучшими образцами профессиональной этики;*

- *пропагандировать культуру общения и производства;*
- *соблюдать конфиденциальность при обсуждении личных проблем сотрудника;*
- *относиться с уважением и доверием ко всем членам коллектива (рабочим, служащим, специалистам);*
- *совершенствовать систему коммуникации в коллективе;*
- *совершенствовать мотивацию трудовой деятельности работников;*
- *постоянно повышать знания в области этики делового общения.*

Таким образом, социальная этика играет важную роль, прежде всего, в сфере образования, здравоохранения, культуры и искусства, социального обеспечения, физкультуры, спорта, туризма, где развивается смешанная экономика с государственным и коммерческим финансированием.

5.3. Производственная этика

Производственная этика – это совокупность принципов и норм, регулирующих взаимоотношения участников трудового процесса в конкретной отрасли материального производства. Производственная этика подразумевает соблюдение деловой морали на предприятии. Производственная этика имеет отличия от других форм деловой этики, так как существует в отраслях материального производства, где создается основной объем валового внутреннего продукта и национального дохода, за счет которого развивается государство, общество и все другие отрасли экономики [68].

Любой вид производственной деятельности накладывает отпечаток на работника, занимающегося ею. Специфика труда и его условий воздействует на психологический склад личности работника, на его восприятие и оценку происходящего, на выбор приемов устранения препятствий и помех в работе. Существует такое понятие, как производственная этика, и менеджер любого уровня управления, например, мастер, начальник цеха, директор должен знать особенности трудовой деятельности на производстве, чтобы правильно подобрать не только результативные методы воздействия на работников, но и соответствующие

этические нормы поведения. Ведь известно, что этичность методов обеспечивает действенность управленческих решений.

В таком случае необходимо обозначить понятие *"коллектив"*. Это ячейка общества, в которой сочетаются общественные групповые и индивидуальные интересы; организационная общность людей, объединенных конкретным видом общественно полезной деятельности, осуществляемой в рамках той или иной формы собственности, и складывающимися в ходе данной деятельности отношениями сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности, интересами, ценностными ориентациями, установками и нормами поведения.

Производственная этика предполагает, чтобы каждый руководитель подбирал методы и приемы воздействия на группу с учетом ее особенностей, поскольку те поступки и поведение менеджера, которые допустимы с точки зрения производственной этики в одном коллективе, могут оказаться неэтичными и непроизводительными в другом. Каждый коллектив так же индивидуален, как и отдельный работник.

Коллектив, образовавшийся давно, с историей становления и развития, даже если его состав относительно стабилен, имеет достаточно устойчивые традиции, и они могут быть как положительного, так и отрицательного характера. Менеджер, пришедший в такой коллектив со стороны, должен следовать методике выявления этих традиций и устоявшихся взглядов основной части коллектива, затем подвергнуть все анализу, оценить и только тогда решить, следует ли их поддерживать и развивать или отдельные традиции необходимо искоренять.

При этом следует учитывать одну немаловажную тенденцию: неправильные поступки руководителя, например, необъективная оценка работы одного из членов коллектива, воспринимаются работниками острее и остаются в памяти дольше, чем правильные. Такая тенденция опирается на инстинкт самосохранения, который активизируется в неблагоприятной для работника ситуации. Руководитель коллектива должен помнить, что половина его разумных и правильных поступков исчезнут из памяти коллектива, если другой поступок будет неверным или необоснованным. Именно этот поступок останется в памяти подавляющего большинства работников и исходя из этого они будут давать оценку менеджеру. Не случайно на слуху народная мудрость: *"Хорошая слава на дорожке лежит, а плохая слава по дорожке бежит"*.

Недавно созданный или частично переформатированный коллектив обычно представляет собой довольно сложное и пестрое образование, поскольку работники, пришедшие из других коллективов, являются носителями разных традиций и норм поведения. В данном случае необходимо ознакомиться со всеми привнесенными в новый коллектив традициями и привычками: одни следует поддерживать и развивать, с другими необходимо бороться, а также заниматься разработкой новых, объединяющих весь коллектив традиций.

В коллективе с разнородной половозрастной структурой взаимоотношения руководителя с группой могут быть по-разному эмоционально окрашены в зависимости от указанного признака. Руководитель, действуя в рамках рекомендованных наукой и практикой способов и форм воздействия на коллектив, должен учитывать такие факторы, как возраст работников, возрастную и национальную структуру коллектива. В умении выбирать самый эффективный способ воздействия на каждого конкретного работника и заключается смысл не только производственной этики, но и искусства управления организацией в целом.

Общеизвестен факт, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, поэтому деловое общение в коллективе, большей частью состоящем из женщин, требует от руководителя большей эмоциональной окрашенности, а также проведения личных бесед. Менеджер должен учитывать, что женщина более ранима и уязвима. При постоянной жесткости в общении с женщиной возможно возникновение стойкой негативной реакции на контакт с руководителем, что может впоследствии отразиться на ее отношении к работе, на результатах ее труда, может стать препятствием в установлении деловых отношений с другими сотрудниками.

Руководитель может использовать положительные стороны психологических характеристик женской части коллектива: женщины быстрее мужчин отзываются на обращение руководителя к коллективу с просьбой выполнить, например, срочную работу в сжатые сроки. Женщины менее завистливы к руководителю-мужчине и менее тяготеют к организации "дворцового переворота".

Давно замечена закономерность производственной этики: *разнополоый коллектив более продуктивен и менее конфликтен*. Причина этого, скорее всего, в желании представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола более привлекательно. Однако этика требует

от руководителя особой осторожности в общении с таким коллективом: поведение и отдельные поступки менеджера не должны наносить удары по самолюбию как сильного, так и прекрасного пола [99; 101].

Не менее важна и *возрастная характеристика коллектива*. Каждая возрастная группа имеет свои взгляды и потребности, а, следовательно, разное отношение к работе. Эффективный руководитель должен уметь выбирать методы воздействия на работника с учетом его возраста, хотя каждый конкретный работник имеет свои психологические особенности. А значит, и выбор модели деловых отношений требует особой тщательности. Существует немало примеров, когда уже молодой работник в возрасте 50 лет сохраняет свежесть и остроту восприятия, а молодой специалист в возрасте до 30 лет демонстрирует скороспелость и резкость при разрешении сложных производственных проблем.

Важно знать деление коллектива и по *мотивационным характеристикам*. Мотив обычно бывает продиктован потребностью или интересом как актуализированной потребностью. Широко известна "пирамида потребностей Маслоу". Мотивов поведения может быть несколько, и в этом случае следует выделить основной. Установлено, что мотив выступает в открытой (явной) и скрытой (неявной) формах. Мотив – это истинная движущая сила действия, а, следовательно, и поведения в социальной группе [13].

Говоря о мотивах, нельзя не сказать о препятствиях на пути плодотворного построения коммуникационных процессов, необходимых для формирования здорового коллектива:

Препятствие 1 – отсутствие ясной цели.

Препятствие 2 – слабое представление о тех людях, с кем мы имеем дело.

Препятствие 3 – неправильный выбор языковых средств.

Препятствие 4 – несоответствие между сообщением и поступком.

Препятствие 5 – неумение формулировать и выражать свои мысли.

Препятствие 6 – нелогичность оформления своей мысли.

Препятствие 7 – неверный выбор канала посылки информации.

Препятствие 8 – выбор неподходящего времени для коммуникации.

Препятствие 9 – недостаточность главной (полезной) информации.
Препятствие 10 – неудачное начало или недооценка адресата и чаще всего оппонента.

Известны **четыре вида стимулов поведения:**

- *самоутверждение, когда работником движет инновационная идея или желание сделать служебную карьеру;*
- *материальное поощрение: зарплата, премии и другие блага;*
- *моральное поощрение, когда наиболее важными являются методы социально-психологического воздействия: награды, грамоты, благодарности и т. д.;*
- *принуждение, когда люди работают "из-под палки", опасаясь дисциплинарного наказания и нарушения правил внутреннего трудового распорядка.*

В мотивации заложены основы производственной этики с ее принципами, нормами, правилами, требованиями и стандартами. Общая мотивация складывается из мотиваций отдельных работников, поэтому руководитель обязан знать мотивационные характеристики коллектива.

Следует отметить, что выявление мотивов деятельности личности – требуют проведения грамотного социологического исследования. При выявлении и изучении мотивов деятельности руководитель может полагаться на свой жизненный опыт и интуицию, но без результатов социологического исследования ему не обойтись.

Исследования необходимо проводить периодически, с привлечением специалистов. Это обстоятельство вызвано тем, что мотивационные характеристики подвержены разного рода изменениям как внешних условий (законов общества, политических и технологических факторов), так и внутренних (особенностей конкретной личности и организации).

Если у одного работника главным мотивом деятельности является желание изменить существующую производственную ситуацию к лучшему, реализовать свой творческий потенциал несмотря на преграды и препятствия, то у другого мотивом повседневной работы может быть желание удержать в неизменном состоянии ход дела, сохранить установившийся и налаженный процесс собственной деятельности и взаимодействия с другими людьми, и всякие перемены и новации вызывают у него негативное отношение и даже сопротивление.

Методы работы руководителя с такими сотрудниками должны быть различными: в первом случае задачей менеджера будет анализ,

критическая оценка идей подчиненного и, скорее всего, поддержка этих идей, помощь в их реализации. Во втором случае следует тактично выяснить, чем объясняется непрогрессивная позиция работника, и, по необходимости, воздействовать на него классическими психологическими методами: внушения эталона, корригирующих условий, убеждения и др.

Этически оправданной считается классификация производственных коллективов на *основные* и *вспомогательные*. Основной технологический процесс включает выпуск материальной продукции и ее поставку потребителю. Вспомогательное производство охватывает широкий спектр услуг, работ и технологических процессов, обслуживающих основной технологический процесс. Задачи этих производственных коллективов, роль руководителя в их решении, особенности межличностного восприятия и отношений, конфликтные ситуации, адаптация молодых специалистов, соотношение социальных ролей работников и другие показатели отличаются друг от друга, поэтому и методы работы руководителя основного и вспомогательного производственного коллектива должны различаться.

Теоретики и практики японского менеджмента считают коллективную (групповую) форму организации труда самой эффективной. Они исходят из того, что работа коллективом (бригадой, участком, цехом, отделом) обеспечивает разнообразие технологических и экономических решений, увеличивается гибкость и вариативность управленческих и социальных задач и их творческих решений.

5.3.1. Советы молодому руководителю.

Чего не следует делать

1. Относиться к рабочим свысока и кичиться своим образованием. В рабочей среде исторически сложилось пренебрежение к "инженерам".

2. Употреблять нецензурные выражения якобы для того, чтобы "быть ближе к рабочим".

3. Употреблять спиртные напитки совместно с рабочими во время или после работы.

4. Применять к рабочим меры физического воздействия.

5. Принимать скоропалительные решения по вопросам, в которых вы недостаточно компетентны; значительно лучше посоветоваться со старшим по должности.

6. Допускать хищения материальных ценностей, при этом входя в контакт с рабочими.

7. Обращаться к рабочим на "ты", особенно к старшим по возрасту;

8. Проявлять некорректность и неэтичность по отношению к вышестоящему руководству, так как вы рискуете подорвать свой авторитет у рабочих, а ваше начальство обязательно услышит о случившемся "по сарафанному радио".

9. Использовать крайности в межличностном общении (пессимизм, конформизм, догматизм, критицизм и др.).

10. Заводить романы с подчиненными. Возможный финал отношений – громкий скандал и сплетни в коллективе.

11. Нарушать сложившуюся в коллективе мораль, игнорируя права личности и запреты.

12. Ходить на работу в старом или неаккуратном деловом костюме, тем более в джинсах, свитерах, кроссовках или стоптанных ботинках.

13. Говорить о близкой старости; у молодых людей это вызывает насмешку.

14. Рассказывать о своих недугах, так как большинству людей это безразлично, а некоторым – неприятно.

15. Рассказывать о своем безденежье.

16. Критиковать любую религию или людей иной национальности.

17. Вступать в дискуссии с рабочими по сложным техническим и технологическим вопросам.

18. Давать волю личным амбициям и карьеризму.

5.4. Коммерческая этика

Коммерческая этика – один из стержневых элементов деловой этики, которая проявляется в коммерции, предпринимательстве и торговле.

Задачами коммерческой этики является координация и гармонизация противоречивых интересов (на этих уровнях) этическими средствами и во имя морально оправданных целей бизнеса, а также формирование

таких принципов делового общения, которые не противоречили бы общим нравственным принципам поведения людей в гражданском обществе.

Коммерческая этика – это совокупность нравственно-деловых правил, регулирующих отношения сторон в сфере обмена – торговле, коммерции, бытовом обслуживании.

Коммерческая этика – это знания о трудовой и профессиональной морали предпринимателя, о ее истории и практике. Это знания и умения в области коммерции, какой смысл ей придают предприниматели, будучи законопослушными и используя легальные способы получения прибыли, какое место коммерция занимает в их жизни [52; 61; 68].

В странах с развитой экономикой и сложившимися рыночными отношениями вопросы соблюдения коммерческой этики считаются такими же значимыми, как и соблюдение законов и норм морали. Основными причинами, вызывающими повышенное внимание к коммерческой этике, являются: рост уровня корпоративности, социальная ответственность бизнеса, глобализация экономических отношений, интернационализация бизнеса, компьютеризация и информатизация, введение международных правил торговли и стандартов качества.

Реакция на нечестное поведение в бизнесе приводит к падению престижа организации и имиджа предпринимателя, что в свою очередь ставит под сомнение качество его товаров и услуг, а это приводит к уменьшению объемов продаж и прибыли.

Коммерческая этика выступает особым проявлением профессиональной этики. Нередко для ее обозначения используют синонимы: "*этика бизнеса*", "*этика предпринимательства*", "*этика торговли*" и т. п., однако это не меняет сути коммерческой этики.

В основе коммерческой этики лежит общее учение о деловой морали и нравственности в экономических отношениях, которые отражают отношения между членами общества в сфере обмена.

Коммерческая этика регулирует действия субъектов предпринимательства, минимизируя внутригрупповые противоречия в условиях свободного предпринимательства, подчиняя индивидуальные интересы общегрупповым [53].

Задачами изучения коммерческой этики являются:

- *изучение исторического опыта в области деловых отношений, начиная с рабовладельческого общества и до современного гражданского капиталистического общества;*

- анализ влияния религиозных, национальных и культурных ценностей на экономическое поведение субъектов предпринимательства;
- интеграция в международную культуру торговли в соответствии с правилами МОТ, с морально-экономическими стандартами коммерции;
- изучение проблемы социальной ответственности бизнеса и выработка этических принципов торговли в стандартных деловых ситуациях (заключение договора, поставка оптовой партии, продажа в розничной торговле);

Современная коммерческая этика основывается на следующем:

- получение высокой прибыли не должно достигаться за счет разрушения окружающей среды, обмана или обсчета покупателей;
- честная конкуренция должна осуществляться по правилам и исключать продажу товаров и услуг по демпинговым ценам;
- созданные в торговле блага должны распределяться по труду и капиталу, чтобы исключить появление деклассированных слоев населения;
- разумные формы участия сотрудников в управлении организацией не только увеличивают желание трудиться лучше, но и развивают чувство ответственности [18; 25; 43].

Коммерческую этику невозможно представить без ее взаимодействия с организационной культурой. Любая коммерческая организация отличается от другой набором элементов внутренней культуры (методами и стилем руководства, формой и организацией торговых операций, традициями, психологической атмосферой, степенью активности работников и др.). Поэтому этика и культура коммерческой организации в определенной степени уникальны. Однако наряду с этим существуют этические традиции в торговле, принятые в данном государстве и регионе.

Вопросы коммерческой этики в предпринимательской деятельности регламентируются в законодательных актах на государственном и региональном уровнях. Например, законодательство Украины в части реализации продукции регулируется "Правилами торговли", которые представляют собой сборник отношений между покупателями и продавцами при продаже продовольственных и непродовольственных товаров, а также в комиссионной торговле [60; 61].

Коммерческая этика позволяет предпринимателю делать правильный выбор, что зачастую оказывается далеко непростым делом. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм "добра и зла".

Культура взаимоотношений в торговом бизнесе имеет общее тяготение к конфликту или, по меньшей мере, к вероятности такого конфликта между экономическими интересами предпринимательской организации (доход, издержки, прибыль) и показателями юридической ответственности организации (договорные обязательства по цене, качеству, объему и срокам поставок). Для минимизации последствий таких конфликтов нужна коммерческая этика, которая проявляется на макро-, и на микроуровнях [27].

Микроуровень коммерческой этики – это моральные и нравственные отношения внутри торговой организации между работодателями, менеджерами, наемными работниками и акционерами (учредителями).

Макроуровень коммерческой этики – это моральные и нравственные отношения между субъектами рыночной экономики.

В системе этических отношений между субъектами выделяют два уровня:

1) *уровень горизонтальных рыночных связей, т. е. отношения между торговой организацией (частным предпринимателем) и конкурентами, деловыми партнерами (заводами-поставщиками, оптовыми базами, розничными магазинами), коммерсантами и потребителями (покупателями, клиентами, заказчиками, гражданами);*

2) *уровень вертикальных рыночных связей, т. е. отношения между торговой организацией (частным предпринимателем) и государственным органом [40].*

Конкуренция в условиях цивилизованного рынка – это соревнование, где выигрывает компетентный, гибкий, ориентирующийся на потребительский спрос участник экономических отношений. Конкуренция – необходимый элемент свободного рынка, воплощение свободы личности в сфере бизнеса. Именно в сфере конкуренции чаще всего участники нарушают этические нормы. Можно говорить о двух основных видах конкуренции на рынке: *жесткой, соответствующей дефицитной коррумпированной экономике, и цивилизованной, более свойственной развитой экономике гражданского общества* (табл. 5.2) [44].

Основные характеристики жесткой и цивилизованной конкуренции

Жесткая конкуренция	Цивилизованная конкуренция
1	2
1. Расчет сиюминутной выгоды и максимальной прибыли	1. Разработка долгосрочной стратегии "звезды и дойной коровы"
2. Диктат производителя и коммерсанта	2. Диктат покупателя, формирующего спрос
3. Узкий практицизм без учета интересов покупателя	3. Творческое решение деловых проблем с помощью маркетинга
4. Стремление устранить конкурента любыми средствами, включая физическое уничтожение, использование рэкета и преступных группировок	4. Государство обеспечивает безопасность предпринимателей. Развитая сеть службы безопасности бизнеса. Законодательное и судебное решение конфликтов
5. Закрытость организации и отсутствие информации о бизнесе	5. Открытая организация с публикацией баланса и годового отчета хозяйственной деятельности
6. Нечестные методы конкурентной борьбы (продажа товара по демпинговым ценам, распространение порочащей информации о конкурентах и др.)	6. Развитие свободного предпринимательства запретом грубого демпинга (в США можно устанавливать цены на однотипный товар $\pm 10\%$ от средней рыночной стоимости)
7. Нелегальные методы получения информации о конкурентах (промышленный шпионаж, "покупка менеджеров", воровство интеллектуальной собственности)	7. Использование маркетинговых коммуникаций для получения информации о конкурентах (выставки, ярмарки, презентации, буклеты)
8. Частая смена торговых марок и организационно-правовых форм организаций для сокрытия налогов и обмана потребителей	8. Целенаправленная работа с торговой маркой и имиджем организации, легальное ведение бизнеса с уплатой налогов и сервисным обслуживанием покупателей
9. Обман потенциальных покупателей и продажа товаров под фальшивой торговой маркой	9. Четкая сегментация товара и услуги на рынке с установлением цены спроса, формирование собственной торговой марки
10. Продажа низкокачественного и бракованного товара по завышенным ценам	10. Целенаправленная работа по повышению качества товара (услуги) и удовлетворению потребностей клиентов

Важной сферой проявления норм коммерческой этики является реклама. Рекламная деятельность как форма взаимодействия между производителем и потребителем, продавцом и покупателем приобретает огромное значение в формировании спроса.

В Законе Украины "О рекламе" закреплены положения и стандарты Международного кодекса рекламной практики. Главными нравственными принципами, определенными в нем, являются:

- *честность, правдивость, благопристойность;*
- *отказ от использования в рекламе приемов, подвергающихся общественному осуждению;*
- *продавцы не должны применять вводящие в заблуждение, обманные или нечестные методы продажи, обязаны давать точные ответы на все вопросы покупателей;*
- *описание и демонстрация продукции должны быть точными и полными, в частности, в отношении цены, процентной ставки по кредиту, условий оплаты, возврата товара, гарантийного и послепродажного обслуживания, а также условий доставки товара;*
- *продавцы не должны пользоваться доверием потребителей, использовать в своих интересах возраст, состояние здоровья покупателя, непонимание или незнание им языка, обязаны уважать отсутствие либо недостаточный опыт заключения торговых сделок.*

Еще в 1936 г. Дейл Карнеги отметил: "Успехи того или иного человека в его финансовых делах только на 15 % зависят от его профессиональных знаний, и на 85 % – от его умения общаться с людьми" [35]. Бессмысленно вкладывать деньги в службу маркетинга или пышную рекламу, если их с легкостью "пустят по ветру" бюрократы из отдела маркетинга, грубый секретарь или вспыльчивый продавец.

5.5. Этика теневого бизнеса

Этика теневого бизнеса – это совокупность определенных моральных принципов, соответствующих уголовной практике, сложившейся в криминальной сфере, которая действует не по закону, а "по понятиям".

Теневая экономика определена в "Экономической энциклопедии" под редакцией академика Л. И. Абалкина как:

- 1) *неконтролируемое государством производство, распределение, обмен и потребление товарно-материальных ценностей и услуг;*

2) *скрываемые от органов государственного управления незаконные социально-экономические отношения между отдельными гражданами, социальными группами по использованию государственной, частной, акционерной и других видов собственности в корыстных личных и групповых интересах.*

Понятие теневого бизнеса, согласующееся с версией Системы Национальных Счетов ООН 1993 года включает в себя:

- *скрытую экономическую деятельность – законную экономическую деятельность, которая скрывает или преуменьшает доходы экономических агентов с целью уклонения от уплаты налогов, социальных взносов или выполнения предписаний по охране труда, соблюдение санитарных и других норм. Эта деятельность может осуществляться практически во всех отраслях экономики. Примером может служить подпольное производство алкоголя;*

- *неформальную деятельность (определение и структура этой составляющей дается на основании резолюций XV-й Международной конференции по статистике труда);*

- *нелегальную экономическую или незаконную деятельность, которая охватывает те виды производства товаров и услуг, которые прямо запрещены существующим законодательством [88].*

В настоящее время к таким видам деятельности относятся производство и продажа наркотиков, проституция, контрабанда.

В соответствии с принятыми в международной практике и сформулированными в системе национальных счетов критериями, под теневой экономикой понимаются экономические операции, которые не учитываются при построении традиционных экономических показателей и могут быть незаконными с точки зрения национального законодательства.

Таким образом, для практических целей неучтенная экономика в соответствии с официально принятыми положениями Госкомстата РФ понимается как совокупность скрытой, неформальной и нелегальной экономической деятельности.

В результате анализа работ, посвященных измерению теневой экономики как в Украине, так и за рубежом, выделены три основных подхода к изучению рассматриваемой проблемы:

- *юридический, трактующий теневую экономику как совокупность запрещенных законом видов деятельности;*

- *экономический*, определяющий теневую экономику как скрываемое от налогов производство;

- *статистический*, в соответствии с которым теневая экономика рассматривается как экономическая деятельность, по каким-либо причинам не учитываемая официальной статистикой [99; 101; 102; 105].

Сторонники каждого из подходов при определении структуры теневой экономики учитывают только один из признаков, что, по нашему мнению, не позволяет полностью охарактеризовать объект изучения. Поэтому теневую экономику целесообразно рассматривать комплексно с трех взаимосвязанных позиций.

Если для западных экономистов рост теневой экономики объясняется, прежде всего, ростом нетоварного производства в домашних хозяйствах, то для украинской экономики структура теневых элементов объясняется особенностями социально-экономического развития. К началу 1980-х годов одна четверть доходов в теневой экономике уходила на создание благоприятствующей ей инфраструктуры, т. е. на подкуп официальных лиц, которые распределяли фонды и обладали контрольными функциями, еще одна четверть – на защиту от правоохранительных органов. Половина оставшихся денег превращалась в золото, драгоценные камни, произведения искусства. Другую часть теневой экономики создала практика жесткого централизованного экономического управления. К этому времени сформировалось целое поколение хозяйственников-руководителей, которые оказались втянуты в нелегальную деятельность [61; 67; 73; 74].

Особым элементом теневой деятельности являются операции, осуществляемые через систему финансово-кредитных учреждений. Образование новых банков сформировало денежный рынок и, вместе с тем, создало условия для бесконтрольности.

Общая тенденция в мире – конвергенция деловых культур на основе общечеловеческих принципов морали. Однако Украина и в этом идет своим путем, который проявляется в двух моральях – для себя и для партнера. Так, по социологическим опросам, более 80 % отечественных предпринимателей считают, что закон, даже создающий трудности в работе и не обеспеченный системой контроля за его выполнением, лучше соблюдать или, по крайней мере, не нарушать. На практике более 90 % предпринимателей сталкиваются с необязательностью партнеров.

Любопытно, что вину за невыполнение обязательств чувствуют за собой только 60 % предпринимателей [19].

До настоящего времени нет ответа на вопрос, в каком месте предприниматель должен провести границу между приемлемыми и аморальными действиями. Однако знать об этом необходимо, поскольку каждый предприниматель подвергается искушению соблюдать моральные нормы чуть-чуть меньше, чем его конкуренты, не выходя за пределы морального кодекса, но достаточно, чтобы сохранить конкурентоспособность.

Известно, что вся история советской власти – это история борьбы с рынком. Ленин полагал, что социализм может обойтись без рынка и денег простым товарообменом. Жизнь заставила его признать ошибку. Была введена Новая экономическая политика, которая буквально за три года восстановила разрушенную экономику. С приходом к власти Сталина государство приступило к систематическому уничтожению хозяйственной самостоятельности через раскулачивание, обобществление в сельском хозяйстве и беспощадные наказания, вплоть до физического уничтожения, за невыполнение планов в промышленности. Одновременно в течение десятилетий пропаганда упорно навязывала общественному мнению образ делового человека как преступника [33].

В немалой степени этому способствовало военно-политическое противостояние. Образ капиталистической страны-противника неразрывно сливался с образом хитрого и жадного капиталиста, мечтающего поработить и ограбить дружно, счастливо и зажиточно живущих советских людей. Поэтому неудивительно, что отношение народных масс к иным, кроме государственных, формам хозяйствования в годы Советской власти было негативным.

К началу перестройки предпринимательство в Украине существовало только нелегально, в форме так называемой "теневой" экономики. В отдельных республиках бывшего постсоветского пространства эта экономика производила до половины товаров народного потребления. Будучи нелегальной, она становилась известной обществу через скандальные уголовные процессы, которые лишь укрепляли в общественном мнении образ предпринимателя как преступника и хищника, посягающего на добро честных людей. Как это ни парадоксально, но в течение ряда лет в 1980-е годы в тюрьмах отбывали наказание около ста тысяч

так называемых "хозяйственников", нарушивших отставшее от жизни законодательство.

В период коренных изменений общественных отношений, когда происходит первоначальное накопление капитала, резкое расслоение населения по уровню доходов, когда изменяются ценности, нормы, образцы и стандарты различных социальных групп, нарастают естественные для человека эгоистические мотивы борьбы за власть и собственность. Эти мотивы чаще всего "стекались" в незаконное русло, чтобы получить выгодный заказ за счет бюджетных средств, добиться займа в государственном банке на льготных условиях, взять ссуды, субсидии и т. п. [25].

Специалисты МВД считают, что преступные экономические группировки существовали всегда. Другие специалисты отмечают, что в нашей стране, равно как и на всей территории постсоветского пространства, современная мафия зародилась в 1988 году. Тогда началось неконтролируемое накопление капитала с перекачкой огромных средств в кооперативный, частный сектор. Именно этим можно объяснить последующую гиперинфляцию до 200 % в год, которая породила коррупцию и мафию. В каждом отдельном случае мафия – это группа лиц, которая стремится к достижению корыстных целей в масштабах всего общества. Поэтому мафия, как правило, представлена людьми из разных групп, деятельность которых не обязательно преступна. В противном случае мафиозная группировка перерастает в гангстерскую. Именно в этот период формируется основной слой современных мафиозно-гангстерских группировок – лжепредпринимателей. Наряду с финансовыми аферами, они специализируются на незаконной приватизации государственного имущества для дальнейшей спекуляции недвижимостью и перепродаже стратегического сырья, полученного по лицензиям и квотам от коррумпированных чиновников. Процесс быстрого обогащения в результате финансовых афер хорошо иллюстрирует кинофильм "Олигарх".

Второй слой составляют "гангстеры". Основная направленность их деятельности – рэкет (квалифицированное вымогательство) и сопряженный с ним бандитизм. Как правило, они имеют дело с "лжепредпринимателями", которые, подвергаясь силовому давлению, вынуждены идти на преступный союз, чтобы иметь "крышу".

Следующий слой – коррупционеры. В их состав входят чиновники госструктур и работники правоохранительных органов. Последним дали

даже дали название "оборотни в погонах". В результате подкупа они представляют лжепредпринимателям незаконные льготы, участвуют с ними в распределении сверхприбылей. Эти лица обеспечивают "прикрытие" гангстеров в случае угрозы уголовного преследования.

Наконец, на вершине этой теневой иерархии находятся преступные авторитеты – "воры в законе". Они обеспечивают функционирование мафиозно-гангстерских группировок, взаимодействие всех их слоев: лжепредпринимателям обеспечивают защиту от гангстеров и прикрытие коррупционеров; гангстерам помогают осуществлять раздел сфер влияния; коррупционерам поставляют новых "клиентов" для "прикрытия", "сдают" ослушавшихся гангстеров и лжепредпринимателей для создания видимости активной борьбы с преступностью.

На "ворах в законе" лежит обязанность по хранению так называемого "общака" (общей денежной кассы), который, как правило, вкладывается в коммерческие структуры для получения дополнительных прибылей и спасения от инфляции, а также для материальной поддержки преступников, находящихся в заключении [19; 41; 59].

Разумеется, изложенная структура мафиозно-гангстерских группировок весьма условно отображает реальность. В зависимости от специфики того или иного региона она может видоизменяться. Вместе с тем она позволяет представить механизм функционирования группировок, схему "отмывания" денег. Эксперты утверждают, что лишь малую часть денег используют для продолжения преступной деятельности, в то время как большая часть поступает в обычные экономические структуры. Это дает возможность легализовать мафиозные средства путем вывода их из опасного круга инвестирования.

Эмпирические исследования этических моделей поведения бизнесменов способны послужить основой для переосмысления теоретических и концептуальных подходов к этике бизнеса, поднять исследования по данному направлению на иной теоретико-методологический уровень.

Состояние деловой этики в каждом отдельно взятом государстве во многом определяется отношением предпринимателей к правовым нормам. Можно утверждать, что важным элементом всей хозяйственной деятельности и соответственно деловой культуры и этики является отсутствие привычки следовать букве закона.

Либерализация хозяйственной деятельности, ослабление административного контроля, начавшаяся интеграция в международное

экономическое сообщество породили помимо очевидных выгод для национальной экономики значительную угрозу экономической безопасности от криминализации хозяйственной деятельности, росту которой активно способствует неконтролируемое распространение незаконного предпринимательства на внутреннем рынке, а также во внешнеэкономической деятельности.

В нашей стране существуют многочисленные возможности для злоупотреблений в таких областях, как сложные налоговые и таможенные системы, механизмы контроля над капиталом и регулирование финансовых рынков, широкий круг нормативных актов, регламентирующих деятельность предприятий, а также управление государственным имуществом, включая приватизацию.

Так, многие предприятия, ставшие акционерными обществами, до настоящего времени не разобрались в вопросах прав субъектов собственности. Более того, как показывает опыт, реальное распределение собственности выходит за рамки правовых норм и осуществляется в значительной мере стихийно и очень часто криминальными способами.

Однако это не означает, что весь бизнес пропитан криминальным духом. Не выходя в чисто криминальные области, многие бизнесмены действуют в так называемых серых, полулегальных или внеправовых зонах.

Большинство предпринимателей при этом предпочитают соблюдать законы, но фактически вынуждены обходить их во множестве случаев, когда нормальные установки существенно ущемляют их интересы. И наиболее распространенным случаем является уклонение от уплаты многочисленных налогов и сборов.

По свидетельству предпринимателей, семь из десяти руководителей предприятий стараются не нарушать закон "по возможности", то есть, если обстоятельства складываются не слишком благоприятно, приходится его обходить. Несовершенство и противоречивость самого хозяйственного законодательства дает возможность для такого уклонения. А невозможность соблюсти все разноречивые законодательные положения служат для предпринимателя оправданием собственных нарушений [63; 73; 97].

Кроме того, специфический характер отношения бизнесменов к закону подтверждает еще одно существенное обстоятельство. По оценке самих бизнесменов, они не рассматривают судебные и арбитражные

органы в качестве эффективных средств разрешения конфликтных ситуаций. К судебным органам и органам власти предприниматели обращаются относительно редко, поскольку постановления этих инстанций выполняются с длительными задержками или не выполняются вовсе.

Со временем особое значение приобретают неформальные связи, при этом чрезвычайно возрастает роль личных связей, разного рода обменов деловыми и личными услугами. В результате значительная часть экономики остается невидимой как для общественного мнения, так и для государственного контроля, хотя она покоится на далеко не эфемерных сплетениях неформальных связей. И по ряду оценок, сами предприниматели или большинство из них, склонны самостоятельно предъявлять к своим партнерам требования, связанные с их непорядочностью и необязательностью. Нарушение деловых соглашений является серьезным фактором, усиливающим степень неопределенности в хозяйственной деятельности.

Кроме того, утрата доверия, связанная с периодическим невыполнением соглашений, приводит к дополнительным издержкам по сбору информации о надежности партнера. Именно поэтому все явственнее проявляется тенденция образования в отечественном бизнесе специфических деловых связей, представляющих собой устойчивую и относительно замкнутую совокупность связей между проверенными и постоянными партнерами.

Отношения с чиновниками и представителями власти также являются одним из самых острых вопросов современной деловой жизни. С одной стороны, властные структуры являются объектом жесткой непрекращающейся критики предпринимателей. Вместе с тем зависимость от решений властей, в том числе разрешений или запретов, как правило, очень высока.

Осуществляя контроль от имени государства, чиновники являются агентами политической власти в экономическом пространстве, при этом реализующими собственные интересы. В итоге бюрократические барьеры, хроническая нехватка элементарной информации о принятых актах порождены не столько чьей-то неразвитостью, сколько потребностью сохранить реальный бюрократический контроль над деятельностью предприятий в условиях, когда государство переуступило многие права собственности в пользу предпринимателей.

Международные исследования последних лет неизменно отмечают и высокий уровень коррупции. Очевидно, что проблема повышения этичности предпринимательства будет во многом зависеть от осуществления продуманной и последовательной стратегии борьбы с коррупцией. При этом необходимо учитывать, что любая серьезная попытка обуздания коррупции должна начинаться с устранения возможностей и причин, порождающих коррумпированное поведение.

Если говорить об этике бизнеса, то никак невозможно обойти рассмотрение отношения предпринимателей к благотворительности. Данный аспект деловой этики имеет особую этическую ценность. Добровольное стремление к социально ответственному поведению может активно способствовать формированию нравственных начал в мире бизнеса. Это тем более важно, поскольку богатые традиции дореволюционной филантропической деятельности предпринимателей хорошо известны.

Однако отношение сегодняшних деловых людей к благотворительности довольно сдержанное. И законодательство прописано так, что вместо того, чтобы разработать стимулы, оно создает для благотворителей препятствия. Имущественные пожертвования облагаются налогом. Или, например, при передаче списанных компьютеров и другой оргтехники школе коммерческая структура должна заплатить государству за свой порыв милосердия.

Подобные ситуации возникают вновь и вновь, потому что принципиальная позиция правительства такова, что любая помощь должна идти по государственной линии, хотя благотворительные организации пытаются доказывать свою состоятельность и самостоятельность. Так, Фонд Сороса, например, выделяет множество грантов неправительственным организациям, помогающим неимущим, инвалидам и другим категориям нуждающихся. При помощи этих грантов удалось улучшить ситуацию в тех сферах, которые выпадают из внимания как государства, так и предпринимателей.

Глобализация бизнеса принесла с собой необходимость расширить понятие деловой этики на все сферы, где осуществляется бизнес.

Чтобы избежать втягивания в теневую экономику не следует:

- начинать бизнес с поиска "крыши" – преступной группировки.
- платить часть зарплаты "в конвертах". В случае возникновения конфликтной ситуации кто-то из сотрудников может сообщить об этом в налоговые органы или бандитам;

- заниматься запрещенными законом видами деятельности, к которым относятся: контрабанда, проституция, торговля наркотиками, финансовые аферы и др.;

- брать крупные суммы денег в кредит или большие партии товаров на реализацию, если не уверены, что сможете вовремя расплатиться.

Во всех конфликтных ситуациях нужно вести себя корректно и сдержанно, соблюдая деловой этикет.

5.6. Профессиональная этика

Человеческая деятельность настолько разнообразна, что универсальные моральные нормы часто оказываются недостаточными для регулирования поведения сотрудников в конкретных, специфических областях деятельности.

Известен также пример преподобного Сергия Радонежского, который благословил на войну князя Дмитрия Донского, молился об успехе русского оружия и поминал воинов, погибших на поле брани.

Вместе с тем это не означает, что любые поступки, совершенные на войне, не могут быть осуждены. А если это так, то как же вести себя офицеру и солдату, чтобы его действия могли быть признаны этичными? Для аргументированного ответа на подобные вопросы и существует понятие "*воинская этика*", в которой универсальные этические нормы согласуются со спецификой этого рода деятельности.

Профессиональная этика относится к подразумеваемому или конкретно определенному набору норм или кодексу поведения, которыми руководствуются люди, занятые в конкретной профессии.

Следует сказать, что воинский кодекс поведения воина (бойца, солдата) как во время боя, так и вне его, встречается уже в древнейшем памятнике индийской эпической литературы – Махабхарате.

Универсальная этика относится к нормам поведения, которые являются обязательными для всех людей независимо от их профессиональной принадлежности. Строго говоря, не существует неизбежного конфликта между ролевой этикой и понятием обязательств универсальной этики. Однако, когда случается подобный конфликт, он создает серьезную этическую проблему для человека, принимающего решение.

Профессиональная мораль возникает с общественным разделением труда, положившим начало профессиональному обособлению социальных групп.

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

Профессиональная этика изучает профессиональную мораль как конкретизацию общих нравственных принципов и норм применительно к особенностям того или иного вида профессиональной деятельности. А с образованием профессиональных групп возникает социальная потребность в регулировании отношений людей внутри данных групп. Первоначально это был небольшой круг профессий, которые в процессе дальнейшей специализации труда все больше дифференцировались, в результате чего возникали все новые профессии.

Каждая профессия выполняет определенную социальную функцию и представители каждой профессии имеют свое общественное назначение, свои функции и свои цели. Та или иная профессия определяет выбор специфической среды общения, которая накладывает свой отпечаток на людей этой профессии независимо от того, хотят они этого или не хотят.

Внутри каждой профессиональной группы между людьми складываются определенные специфические связи и отношения. В каждой профессии рождаются свои моральные "искушения", моральные "доблести" и "потери", возникают определенные противоречия, вырабатываются своеобразные способы их разрешения.

В свою профессиональную деятельность человек вовлекается с его субъективным миром чувств, переживаний, стремлений, нравственных оценок, а также со своим образом мышления.

Среди многообразных ситуаций в профессиональных отношениях выделяют наиболее типичные, которые и характеризуют относительную самостоятельность каждой профессии, ее моральную атмосферу, что в свою очередь, обуславливает специфику поступков людей и своеобразие норм их поведения.

Таким образом, как только профессиональные отношения людей приобретают качественную устойчивость, это приводит к формированию особенных нравственных установок, соответствующих характеру данной профессии и возникновению профессиональной морали с нормами,

отражающими практическую целесообразность определенных форм взаимоотношений.

Поскольку *профессиональная этика* формируется на основе характерных обязанностей и задач профессии, на тех ситуациях, в которых может оказаться человек в процессе выполнения этих задач, то первой и главной социальной функцией профессиональной этики является содействие успешному решению задач профессии. Кроме того, профессиональная этика играет роль посредника, сочетающего интересы общества и профессиональных групп населения.

Профессиональная этика участвует в согласовании интересов общества и личности в рамках данной социальной группы, в этом же состоит и одна из социальных функций профессиональной этики.

Различные виды профессиональной этики имеют свои традиции, более или менее давние, что свидетельствует о преемственности основных этических норм, выработанных представителями той или иной профессии на протяжении десятилетий. Профессиональная этика, таким образом, осуществляет связь и наследование прогрессивных моральных ценностей в нравственных отношениях трудовой сферы. И в этом также состоит одна из важнейших социальных функций профессиональной этики.

5.6.1. Медицинская этика как составляющая профессиональной этики

Медицинская этика – одна из древнейших профессиональных этик. Появилась она первоначально не как некоторая теоретическая наука, а как кодифицированная система ответственности врача, его обязанностей перед пациентом. Ее возникновение почти совпадает с рождением самой медицины уже в Древнем Вавилоне и в Индии в великую эпоху. То есть более 3 000 лет назад, врачу надлежало придерживаться следующего кодекса медицинской этики: *"Всегда будь терпелив, внимателен и учтив. Будь скромн, подчини дела железной логике ума. Старайся исцеленье дать больному, не требуй ни жертв, ни блага для себя"*. Так говорилось в одном из древних трактатов по медицине [25].

До сегодняшних дней, при посвящении во врачи, студенты повторяют древнейший кодекс профессиональной этики – клятву Гиппократова: "Клянусь врачующим Аполлоном, и Асклепием,

и Гигией, и Панацеей, всеми богами и богинями, призываю их в свидетели, что буду оставаться верным этой клятве и подписанному мной договору во всех своих суждениях и отдавать этому все свои силы. Буду помнить тех, кто обучил меня этому искусству, ежели захотят воспринять его, не требуя воздаяния; буду передавать поучения письменные и устные, а также любые другие виды знания моим детям, равно как и детям моего учителя и другим ученикам, что поклялись быть верными и полезными, но никому другому. Употреблю все свои силы для помощи больным и воспрепятствую несправедливости и нанесению вреда. Никому не поднесу лекарства смертоносного, даже если о том попросят, также не дам такого совета другому, не допущу беременных женщин до аборта. Сохраню в чистоте и святости мою жизнь и мое искусство. Не стану оперировать страдающего каменно-почечной болезнью, но предоставлю это искусственным практикам. Во всех случаях иду на помощь больному, остерегаясь вреда и несправедливости, в особенности возбуждения похоти в телах мужчин и женщин, свободных или рабов. А ежели доведется услышать и увидеть по долгу профессии или вне ее в моих отношениях с людьми нечто, что не подлежит разглашению, о том сохраню молчание и как священную тайну уберегу. И если сохраню верность этой клятве и не унижусь, пусть мне ниспослется лучшее из этой жизни – искусство и вечная честь. Если нарушу клятву, да буду покрыт бесчестьем и позором".

Однако, развитие медицины и общества привело к тому, что сфера медицинской этики не осталась неизменной за последние две тысячи лет. Повышенный интерес к вопросам медицинской этики, деонтологии, биоэтики, медицинского права в настоящее время связан, по мнению специалистов, с одной стороны, с прогрессом биологии и медицины и, с другой – с расширением прав человека.

В истории врачевания ученые выделяют две модели медицинской этики: *классическую*, сложившуюся еще со времен Гиппократов, и *современную*. Классическая модель включает четыре основных объекта моральной регуляции: 1) *врачебную тайну*; 2) *прерывание беременности*; 3) *эвтаназию*; 4) *благо пациента* [53; 97; 101; 105].

Современная модель складывается в условиях, когда неизмеримо вырос технический уровень решения проблем, связанных со здоровьем и жизнью человека, когда ситуации, с которыми сталкивается врач, заметно усложнились, стали неповторимыми, заметно возрос риск ошибочного решения. Кроме того, значительно изменилось отношение общества и государства к проблемам медицины. К новым проблемам, возникающим в наши дни, относится трансплантация органов. С одной стороны, орган должен быть "живым", если имеется в виду его приживление, а с другой – донор должен быть "мертвым", прежде, чем орган подвергнется удалению.

Этические проблемы в трансплантологии органов, использовании эмбриональных тканей, различных форм суррогатного материнства и генной инженерии – это насущные и первостепенные проблемы людей медицинских профессий. Каждая из них так или иначе затрагивает и государственную политику, и этику бизнеса.

При определенных условиях, например, морально оправдана пересадка почек в Соединенных Штатах Америки. В Индии закон позволяет людям продавать почку, за которую можно получить 110 тыс. долларов [36; 52; 67; 68].

Допустимо ли в этическом аспекте для компании покупать и продавать человеческие органы на международном рынке? Этот вопрос оголяет проблему и в медицинской этике, и в этике государственной власти, и в этике бизнеса. Просто потому, что в некоторых странах люди продают свои органы на законном основании и это не становится морально оправданным. Равным образом тот факт, что почки для пересадки имеются в наличии, отнюдь не оправдывает с моральных позиций их приобретение, поскольку это порождает, поддерживает и поощряет такую практику.

Коммерческие больницы, фармацевтические компании, компании, производящие медицинское оборудование – все это предприятия, и их деловая практика переплетается с функциями медицинского характера. Работающие на этих предприятиях специалисты сталкиваются со сложными этическими проблемами, одни из которых связаны с медицинской этикой и деловой этикой, а другие сочетают и ту, и другую.

Врачебная тайна – весьма тонкая этическая дилемма, связанная с тем, чтобы предохранить частную жизнь человека от вмешательства других людей. По роду своей деятельности врач знает о пациенте

гораздо больше, чем другие люди. Однако та информация, которую пациент передает врачу или сам врач получает в результате обследования, не может быть передана третьим лицам без разрешения этого пациента. В форме понятия "врачебная тайна" правило конфиденциальности зафиксировано во многих этических кодексах, начиная с клятвы Гиппократова.

Но врачебная тайна как профессиональное этическое требование, зафиксированное в форме закона, часто сталкивается с другими этическими требованиями и нормами, в результате чего возникают этические коллизии.

Например, в ситуации, когда мать заболевшего корью ребенка просит врача, вызванного на дом и поставившего диагноз, не сообщать об этом эпидемиологу, поскольку она может посидеть с ребенком дома. Врач идет ей навстречу, соблюдая, так сказать, врачебную тайну. А через три дня, когда ребенку становится лучше, она разрешает ему, чтобы он не капризничал, поиграть с ребенком из соседней квартиры. Инфекция идет дальше, и вывод очевиден: врач должен соблюдать врачебную тайну лишь тогда, когда это не может навредить другим. Можно привести и другие морально обоснованные примеры нарушения права человека на тайну его здоровья: при подозрении на СПИД, вне зависимости от желания человека, у него берут кровь, если он находится в группе риска. И если будут обнаружены вирусы ВИЧ у иностранца, то его обязаны депортировать, вне зависимости от его нежелания выезжать из страны пребывания.

Другая, не менее важная, этическая проблема – это проблема трансплантации органов.

В Японии и мусульманском мире проблемы трансплантации вообще не существует. Ее противники ссылаются на то, что в качестве донорских могут быть использованы только живые органы, а значит, и прежнего их владельца нельзя считать мертвым. На этом вопрос считается исчерпанным.

Исследователи В. Голубчик и Н. Тверская приводят пример судебного заседания в штате Калифорния. Подсудимому было предъявлено обвинение в убийстве. Адвокат потребовал заменить формулировку "убийство" на "вооруженное

нападение". Всех занимал вопрос, почему адвокат выступил с таким требованием, в чем соль?

Оказывается, за месяц до суда преступник выстрелом в голову убил человека. Врачи установили факт смерти от огнестрельного ранения в голову. Еще живое сердце убитого было извлечено, доставлено вертолетом в клинику другого города и пересажено пациенту. Адвокат потребовал замены формулировки, так как это уже другая статья Уголовного кодекса, а значит, и другой срок наказания, сославшись на то, что человека после ранения нельзя было считать мертвым, если его сердце продолжало биться в груди другого человека. "Кто же совершил убийство, – обратился адвокат к суду, – тот, кто стрелял или хирург?" Вопрос адвоката смутил многих [52; 53; 101; 107].

Сам факт смерти не всегда легко констатировать. Старинные способы определения смерти: зажженная свеча, зеркало, расширение зрачков, отсутствие дыхания или пульса – и даже современные способы не всегда могут безошибочно определить, жив человек или мертв.

Медицинская практика знает много примеров, когда официально признанный мертвым человек "оживал" через несколько часов после констатации смерти и даже после его похорон.

Циркуляр ООН определяет смерть как окончательное прекращение всех жизненных функций. Однако, по мнению специалистов, определить эмпирически конец состояния клинической смерти каждого отдельного организма практически невозможно, а это значит, что моральная дилемма налицо.

Аборты.

Согласно официальной статистике, в нашей стране врачи делают 2 млн абортов в год. Сколько их делают неофициально – не знает никто. Как защитить жизнь человека, пока он в чреве матери?

В Германии, например, это делают так. В Уголовном кодексе записано, что освобождение врача от наказания за сделанный аборт может быть осуществлено в случаях, если:

- аборт предусмотрен медицинскими показаниями. Это может быть угроза жизни либо здоровью беременной женщины невзирая на сроки беременности;
- есть генетические показания в виде опасности рождения физически либо умственно неполноценного ребенка, которое предусматривает аборт до 22 недель беременности;

- этические показания предусматривают аборт в первые 12 недель, в том случае, когда беременность, возникла в результате изнасилования;
- социальные показания предусматривают аборт до 12 недель в случае, когда рождение ребенка может повлечь чрезвычайные ситуации для матери, такие как: невозможность окончания школы или состояние депрессии, а также может резко ухудшить материальное положение беременной женщины [105].

В нашей стране существовал запрет на аборт, снятый еще в 50-е годы. Затем были введены ограничения: аборт можно делать в первые 12 недель беременности; аборт разрешен, если существует угроза здоровью или жизни матери на любом сроке беременности.

Моральность принятия любого решения налицо.

Эвтаназия – в переводе с греческого языка означает *безболезненную смерть*. В медицине этот термин означает *умерщвление пациента ради его блага*.

Современные технические возможности в целом ряде случаев позволяют на протяжении многих месяцев поддерживать в вегетативном состоянии организм безнадежно больного, страдающего или необратимо потерявшего сознание человека. Это не только приводит к длительным мукам пациента, но и требует больших расходов и привлечения ресурсов, которые можно было бы использовать для возвращения к нормальной жизни многих других больных.

Кроме того, проблема эвтаназии обостряется в связи с широким распространением методов трансплантации органов – чем дольше пациент находится в коматозном состоянии, тем меньше остается возможности для использования его органов в операциях по пересадке органов. В этих случаях в медицинской практике ряда стран, например США, эвтаназия, проводимая с согласия пациента, получает все большее распространение в том случае, если он успел оставить так называемое прижизненное завещание, находясь в сознании [68].

Одним из основных моральных аргументом сторонников эвтаназии является утверждение права каждого человека самому распоряжаться своей жизнью.

Вместе с тем, у эвтаназии есть много противников. Их аргументы можно свести к тому, что:

за время жизнеобеспечивающего лечения могут быть найдены новые медицинские средства, позволяющие исцелить больного;

может появиться опасность злоупотреблений со стороны врачей в случае, если эвтаназия получит широкое распространение; применение эвтаназии подрывает веру в святость человеческой жизни и даже может квалифицироваться как убийство.

Различают *активную* эвтаназию, когда врач предпринимает какие-либо действия по умерщвлению, например, отключает аппаратуру, поддерживающую жизнедеятельность организма больного, и *пассивную*, когда врач не прибегает ни к каким мерам по спасению умирающего.

В современных этических дискуссиях сторонников пассивной эвтаназии больше, чем активной.

Таким образом, ролевая этика часто обеспечивает полезное влияние на разрешение этически спорных вопросов, возникающих в процессе профессиональной деятельности. Например, нужно или можно ли говорить пациенту о его страшном заболевании?

Большинство этических дилемм, ассоциируемых с различными видами профессиональной этики, например, медицинской, журналистской или этикой бизнеса, включают в себя некий вид противоречия между функционально-дифференцируемой и универсальной этикой.

Многие этические проблемы, возникающие в рамках каждой профессии, не охвачены кодексами поведения. Некоторые из них переплетаются с проблемами государственной политики, другие переплетаются с проблемами этики бизнеса, а иные переплетаются и с теми, и с другими.

Например, этические проблемы в медицине часто привлекают к себе внимание средств массовой информации в результате прогресса в медицинской промышленности, так как эти проблемы порождают вопросы морального характера не только у медиков, но и у представителей бизнеса, и у тех, кто связан с формированием государственной политики, а значит и государственной этики.

5.6.2. Административная этика

Говоря о соотношении этики бизнеса и административной этики, можно полагать, что проблемы и методы этики бизнеса тесно переплетены. Административная этика является одной из разновидностей профессиональной этики, связанной с деятельностью администратора, государственного служащего, менеджера. Тесная связь административной этики с этикой бизнеса очевидна.

Во-первых, моральные проблемы больших организаций – как коммерческих, общественных, так и правительственных, весьма схожи. Это и отношения в межфирменном общении – как между коллегами, так и между начальниками и подчиненными, это и выполнение, а скорее невыполнение правил делового этикета, и многое другое.

Во-вторых, любой бизнес непосредственно связан с государственными учреждениями, а значит и с элементами государственной этики. От деятельности государственных учреждений зависит среда, в которой функционирует бизнес. Этические проблемы бизнеса так или иначе пересекаются с проблемами административной этики, именно поэтому проблемы административной этики следует рассмотреть более подробно.

Американский ученый С. Бейли рассматривает пример столь близкий для всех россиян. Глава городской администрации захотел вложить свои деньги в недвижимость вместе с двумя своими подчиненными. Они знали, что им лучше избегать финансовых вложений в районе, где они работают, поэтому они приобрели собственность в курортной местности, удаленной на 200 миль. Шесть месяцев спустя глава администрации обнаружил, что находится в центре внимания прессы и что страницы газет пестрят заголовками о том, что в его действиях присутствует конфликт интересов. Что же собственно случилось? А случилось то, что кандидат в городской совет ознакомилась с финансовым отчетом главы администрации и предала его гласности. Она обвинила его в пристрастности, поскольку он повысил заработную плату для двух своих подчиненных. В результате, глава администрации продал свою долю в товариществе с небольшими потерями, а его моральные устои в течение нескольких недель подвергались тщательному рассмотрению со стороны средств массовой информации [68; 69].

Этот случай показывает, что финансовые вложения могут оказаться очень деликатным вопросом для тех, кто работает в государственном секторе. И это еще один уровень пересечения административной этики и этики бизнеса.

По мнению американских специалистов, государственные чиновники должны быть намного дальше от того, что обычно является законным, если они хотят избежать впечатления присутствия конфликта интересов.

Когда любой администратор рассматривает вопрос о своем финансовом участии в любом бизнесе, он должен себе представить, как это будет выглядеть на первых полосах газет.

Американцы, равно как и европейские государственные чиновники, имеют солидный опыт в решении подобного рода проблем и уже давно составляют специальные этические кодексы для государственных и муниципальных служащих.

Административная этика подразумевает приложение принципов морали к поведению должностных лиц в организациях. Такой подход очень часто встречает не только возражение со стороны государственных чиновников, но и яростный отпор администраторов в организациях.

Одним из доводов в пользу такого подхода является соображение, что соблюдение этических принципов невозможно в жизни организации по причине того, что по своей природе административная деятельность исключает моральные оценки и суждения.

Эти доводы подкрепляются сторонниками этих взглядов утверждением о том, что должностные лица должны действовать нейтрально по тем соображениям, что следуют не собственным принципам морали, а решениям и политике организации. Такова суть концепции "*этика нейтралитета*".

Согласно другому подходу, "*этика структуры*", предполагает, что не должностные лица, а организация и ее должностные лица должны быть ответственны за свои решения и политику.

Каждый из подходов является этическим, потому что выражает определенные нормы и предписывает определенную манеру поведения. Но ни один из них не включает этику или мораль, потому что в этих подходах отсутствует моральная оценка, поскольку в них нет ни лица осуждающего, ни лица осуждаемого.

5.6.2.1. Этика нейтралитета

Общепринятая теория и практика *административной этики* считает, что управленцы должны выполнять распоряжения своего начальства и политику учреждения и органа управления, где они служат. С этой точки зрения администраторы этически нейтральны в том смысле, что они не выносят независимых суждений.

Этика нейтралитета не отрицает того, что управленцы могут использовать собственное суждение при формировании своей линии

поведения, на которой настаивают или могли бы настаивать другие люди, в частности избранные должностные лица, или в случае противоречивых указаний истолковывать юридически или конституционно, кто имеет право определять политику организации.

Идеальный управленец с позиции *этики нейтралитета* – абсолютно надежный инструмент для достижения целей организации, никогда не внедряющий собственную систему ценностей для достижения этих целей. Этика, таким образом, способствует основному качеству организации – *служить общественным целям безотносительно к целям индивидов внутри организации.*

Вариативность *этики нейтралитета* дает некоторый простор для личных моральных суждений ровно до тех пор, пока решение или политика не утверждены окончательно. С этой точки зрения управленцы могут демонстрировать свои взгляды, спорить с начальством и оспаривать предложения в процессе формирования политики организации. Но как только принято окончательное решение, все должностные лица должны согласованно воплощать в жизнь поставленные задачи. Более того, все разногласия могут иметь место только внутри организации и в соответствии с ее правилами. Эта вариативность временно отменяет нейтралитет, но "приостановленный нейтралитет" остается нейтралитетом, и выбор для должностного лица состоит в том, чтобы "подчиниться или уйти", если не в отставку, то в сторону.

Этику нейтралитета можно критиковать по ряду направлений, поскольку она недооценивает сферу деятельности должностных лиц и потому снижает их ответственность перед гражданами. Вступление в должность означает согласие на обязанности, прописанные для этой должности. Если эти обязанности не согласуются с самосознанием служащего как гражданина, он может и, скорее всего, даже должен отказаться от должности. Но для многих должностных лиц, которых мы лицезреем сейчас, такой поступок совершить сложно. Но неспособность к такому поступку никак не может рассматриваться как одобрение.

Для значительного большинства государственных служащих безусловные права, такие, как пенсия, трудовой стаж и профессиональные навыки составляют веский довод в пользу того, чтобы держаться за свое место. И часто бывает так, что даже если сам по себе человек и готов пожертвовать своей карьерой ради принципа, он не может поступиться ответственностью за свою семью.

Должностные лица более высокого ранга обычно имеют преимущества, которые делают отказ от должности более выполнимым выбором. Они могут вернуться в бизнес или в свою профессию и, как правило, на более выгодных условиях. Но возможность такого шага для них может зависеть от их верной службы в правительстве, где они продемонстрировали, что способны эффективно работать в команде, что на них любая государственная или частная организация может положиться.

Более того, динамика коллективного решения не позволяет даже принципиальным должностным лицам отважиться на отказ от должности.

Сторонники этики нейтралитета могут продолжать настаивать на том, что должностное лицо, которое не может выполнять свои должностные обязанности, должно уйти в отставку, как бы ему этого не хотелось. Однако, этот главный принцип вызывает возражения сторонников чисто административной этики. И если бы та точка зрения последовательно воплощалась в практическую жизнь, государственные учреждения вскоре были бы заполнены только теми, кто никогда и ни в чем не сомневается. А если люди строгих моральных убеждений будут отказываться от должностей, мы лишимся тех, кто может сделать много для общества и для государства.

А так как никому не выгодно отпускать со службы принципиальных людей, то следует признать, что у человека должны быть серьезные моральные принципы для того, чтобы остаться на должности, при этом не соглашаясь с политикой руководства.

В таких случаях этика нейтралитета упрощает проблему, ведь в соответствии с политикой нейтралитета должностные лица либо соглашаются с политикой организации и подчиняются этой политике, либо отказываются от должности. Своим уходом индивид выражает свою *"этическую автономность"*, которую В. Вейсбанд и П. Франк определяют как *"готовность отстаивать свое собственное принципиальное суждение, даже это повлечет за собой нарушение правил, ценностей или основных принципов организации, товарищеской группы или команды"* [20]. *"Общественное значение этической автономности, – пишут они, – состоит не в том, что отстаивается, но в самом действии защиты своего мнения"*.

Этика нейтралитета поощряет это и подобные действия отдельного должностного лица, отстаивающего собственные принципы против

принципов организации, в момент ухода с должности. Этика, таким образом, отрицает важные соображения, которые этичный управленец должен принимать во внимание при исполнении своих обязанностей, пока он остается в должности. Ведь вступая в должность и принимая коллективные задачи организации, каждый из нас дает повод рассчитывать на продолжительное сотрудничество. И когда кто-то отказывается от должности без видимой на то причины, то обманывает ожидания коллег и в сущности перекладывает на их плечи свои дела. А ведь иногда уход эффективного человека, профессионала, может нарушить деятельность организации.

Проблема тем не менее состоит в том, как дать управленцам возможность выражать свое несогласие, не подрывая способности организации к достижению своих целей. Если демократическая общественность поддерживает цели организации, то несогласие индивида может подорвать демократический процесс. В первую очередь нужно настоять на том, чтобы каждый несогласный тщательно сопоставлял бы основания своего несогласия с линией поведения и мог бы задать себе вопрос: *"А является ли мое несогласие моральным или чисто политическим?"*.

Очень часто проводят аналогию между должностным и гражданским неповиновением. Многие исследователи этой проблемы утверждают, что несогласия допустимы, но только определенными способами и при определенных обстоятельствах:

- *действовать следует публично;*
- *действовать, не совершая преступления;*
- *действовать, апеллируя к принципам, разделяемым другими гражданами;*
- *действовать, направляя свои требования против явной несправедливости;*
- *действовать, используя все возможные способы протеста перед тем, как нарушать закон;*
- *действовать, планируя свое неповиновение так, чтобы оно не нарушало стабильности демократического процесса организации [38; 39].*

Если гражданское неповиновение и может быть оправдано, то с должностным неповиновением согласиться ни в коем случае нельзя. Важной задачей в отношении неповиновения и других форм протеста является

разработка соответствующих критериев, которые помогут определить, насколько протест оправдан в тех или иных обстоятельствах.

Этика нейтралитета делает эту задачу ненужной, исключая саму возможность существования этики в администрировании. Однако понятно, что административный нейтралитет в организации и невозможен и нежелателен.

5.6.2.2. Этика структуры

Важнейшим ограничением для существования административной этики является мнение, что объектом морального суждения должна быть организация или руководство в целом – это и есть *этика структуры*.

Этика структуры гласит, что даже если должностные лица и имеют некоторую свободу независимых моральных суждений, они не могут считаться морально ответственными за большую часть принимаемых решений и политику руководства [20].

Моральное суждение предполагает моральные действия. Чтобы поощрять или винить кого-либо за последствия, следует признать, что человек морально ответственен за данные действия. Следует признать, что:

- *действия этого человека стали причиной этих последствий;*
- *совершая действия, человек не пребывал в неведении и не действовал по принуждению.*

В своей повседневной жизни мы иногда отказываемся от критики с точки зрения морали, особенно когда знаем, что человек не соответствует или одному, или обоим критериям.

Рассматривая действия группы лиц и зная степень их участия в работе, мы, как правило, не сомневаемся в том, кто ответственен за какие-то определенные действия. Основная проблема морали состоит в том, как следует поступать, а не в том – кто это сделал.

Проблема идентификации лиц, морально ответственных за решение или действия, становится столь же сложной, как и проблема определения этичности данного решения. Даже располагая всей полнотой информации обо всех участниках организационного процесса, мы все равно не можем быть уверены в том, кому приписать ответственность за какие-либо действия. А так как множество людей внесли свой вклад

в рабочий процесс, нельзя определить даже приблизительно, кто же морально ответственен за него. И это называют *"проблемой многих рук"*, и предположение о том, что это неразрешимо, и составляет основу *этики структуры*.

Сторонники *этики структуры*, чтобы отвергнуть возможность личной ответственности в организации, тем самым подразумевая возможность существования административной этики, выдвигают три аргумента:

Первый аргумент утверждает, что один индивид не может быть причиной каких-либо последствий в организации. Вклад каждого должностного лица подобен нитке в толстом канате. А все вместе они тянут груз, и ни одна нить в отдельности не может выполнять эту работу, но без какой-либо отдельной нити работа все-таки будет выполнена;

второй аргумент указывает на расхождения в намерениях индивида относительно коллективных результатов. Мотивы отдельных должностных лиц разнообразны: у одних – *помогать людям*, у других – *получить власть*, у третьих – *продвинуться по службе*, у четвертых – *сокрушить соперника*;

третий аргумент акцентирует внимание на отказе от должности. Обязанности, определяемые должностью, и рутина в больших организациях требует личных действий, которые являясь безвредными или обязательными, могут повлечь за собой пагубные решения в деятельности организации. Хотя деятельность организации в целом была аморальна, каждый человек выполнял свои обязанности в соответствии с требованиями к должности, а коллективная сумма получается хуже, чем ее часть [68].

Если согласиться с этими тремя аргументами, многие виновные должностные лица могут избежать моральной ответственности. Не осознавая своей личной ответственности, они действуют с меньшей этической осторожностью. И для того, чтобы в организации поддерживать личную ответственность, не следует оценивать моральную ответственность должностного лица только соразмерно его части вклада в это дело. *"Ответственность – это не мусорная корзина, из которой чем больше вынешь, тем меньше останется"*.

Например, ведь если группа из десяти головорезов избивает до смерти пожилого человека, мы не наказываем каждого разбойника за десятую часть преступления, даже если ни один из них не ударил его настолько сильно, чтобы спровоцировать смерть. Таким образом, налагая

на человека ответственность, необходимо учитывать не только действия, которыми он пренебрег.

Силу второго аргумента, который указывает на пропасть между намерением индивида и коллективным результатом, можно уменьшить, если намерениям придать меньшее значение, чем последствиям при оценивании моральной виновности должностных лиц, по крайней мере, в отношении двух основных значений слова "намерение": как мотива и как прямой цели.

Очень часто бывает трудно понять мотивы поведения людей в частной жизни. В общественной жизни определить намерения должностного лица подчас просто невозможно. Настолько, насколько мы можем обнаружить мотивы поведения, они полезны при оценке человека и могут иногда помочь предсказать его будущее поведение, но административная этика рассматривает конкретные действия и реализуется в общественной жизни.

А как оценивать должностных лиц, которые сами по себе стремятся только к лучшим результатам, но из-за чужих ошибок или других обстоятельств, которые невозможно было предвидеть, оказываются втянутыми в неблагоприятные дела?

В таком случае, ключевой вопрос состоит не в том, предвидел ли руководитель такой результат, а в том, должен ли был он это предвидеть. Ответ может быть только однозначным, – обязан и должен, ведь от этого предвидения зависит финансовое состояние людей, которые работали.

Таким образом, если даже должность полностью и на законных основаниях предопределяет, что именно должностному лицу позволено делать, персональная ответственность не отменяется.

Должностные лица могут избежать обвинения за каждое отдельное решение, но они не могут избежать ответственности за попытку изменить ограничения должности и структуры, которые помогли принять это решение.

Возможно, критика чьих-то прошлых и настоящих действий, а также структуры, в которой имеют место эти действия, – это последнее пристанище для моральной ответственности в общественной жизни.

Таким образом, как *этику нейтралитета*, которая подавляет независимое моральное суждение, так и *этику структуры*, которая игнорирует моральное поведение индивида в организациях, мы вынуждены

отвергнуть, а *должны показать возможность существования и преимущество административной этики.*

Однако мало показать преимущества административной этики, нужно заставить ее работать и придать ей важную роль на практике. А для этого в каждой организации должны быть сформулированы этические принципы, а на их основе сформированы этические кодексы.

Одним из старейших в рассматриваемой области является Моральный кодекс ассоциации работников местных органов управления, принятый еще в 1924 г. и получивший широкое признание. Поправки к этому Кодексу принимали 5 раз, и теперь он включает основные указания, которые интерпретируют 12 принципов, а также официальные правила процедуры для проведения расследований по вопросам нравственного поведения.

Основная цель Кодекса в наши дни – та же, что была и в 1924 году: напоминать администраторам местных органов управления об их ответственности перед гражданами, перед избираемыми должностными лицами и перед своими коллегами [97].

Одно из ключевых положений Кодекса в деталях рассматривает проблемы инвестиций:

- не ищите благосклонности других;
- помните то, что личное возвеличивание или нечестный доход, обеспечение секретной информацией или неправильное использование общественного времени – нечестны;
- знайте закон, рассматривающий конфликты интересов;
- ограничьте владение недвижимостью в своем городе или округе только домом. Будьте осторожны в совершении финансовых вложений вне вашего города или округа, особенно если участки собственности прилегают к границам города или округа или являются их продолжением;
- не делайте финансовых вложений в бизнес в городе или округе, где вы работаете;
- избегайте совместных капиталовложений со служащими или членами того органа управления, в котором вы работаете. Такое партнерство неизбежно ведет к скандалу и осуждению;
- предоставляйте полную и своевременную информацию обо всех ваших личных вложениях и вложениях членов вашей семьи.

Хорошо прописанные морально-этические принципы административной этики являются залогом эффективной работы организации.

5.6.2.3. Этика лидерства

Поиски смысла лидерства как явления уходят корнями далеко вглубь истории человечества.

Можно без преувеличения сказать, что никогда еще нужда в экономических лидерах не была столь велика и роль их не была столь значима, как сейчас. *Лидерство в экономике сегодня является ключом к успешному предпринимательству, созданию новых или преобразованию старых предприятий и организаций.*

Один из исследователей лидерства сказал: *"Как и любовь, лидерство продолжает быть вещью, о которой все знают, что она существует, но никто не знает, что это такое"* [42].

Выживание сегодня в мире бизнеса требует большей гибкости, податливости, добросовестности как от лидера, так и от его последователей.

Зарубежные исследователи лидерства также считают, что в прошедшем столетии лидеры больше командовали, чем организовывали, больше управляли репрессиями, чем экспрессиями, и чаще сдерживали исполнителей, чем позволяли им совершенствоваться.

Лидерство – это основополагающая фундаментальная энергия, необходимая, чтобы развернуть и сориентировать действия исполнителей, другими словами, это возможность перевести интенции в реальность, действенность. Еще вариант: лидерство есть разумный образ власти.

Лидеры появляются и проявляются в то время, когда социально-экономический объект управления сталкивается с новыми проблемами, которые не могут быть решены в рамках простой эволюции. Лидеры берут на себя ответственность модернизировать организационную практику и придать организации способность адаптироваться к переменам в окружающем мире.

На развитие экономики влияет много случайных факторов. Лидер – тот, кто лучше других соотносит, предугадывает ростки, параметры экономического (а следовательно, и социального) будущего с действиями, которые необходимо совершать в настоящем, чтобы быть готовым к встрече с будущим. Однако проверить правильность или неправильность действий лидера, его видения будущего может только время.

Организация, которая не анализирует свое финансовое состояние, может оказаться без денег, разориться. Организация, которая игнорирует организационные аспекты управления, может развалиться, как плохо склеенная детская игрушка или картонный домик, но организация, которая пренебрегает проблемами лидерства, которая не создает лидерам условий для действий, не поддерживает их, вообще не имеет шансов на выживание, так как даже самые старательные и добросовестные исполнители в большом количестве не заменят лидера. Из тысячи маленьких досок можно сделать большой забор, но из тысячи маленьких кошек льва не сделать.

Лидерство может существовать только как связь, как тесное взаимодействие между ведущим и ведомым, управляющим и управляемым. Одно не может существовать без другого. Более того, характер взаимодействия лидера и идущего за ним имеет такую особенность, какая не наблюдается ни в каких других социальных связях: лидер и идущий за ним связаны так, что каждый из них тянет и в конце концов "вытягивает" из другого лучшее. То есть связь между шефом и его командой не односторонняя, она включает не только поток энергии от лидера, но и обратный поток. *Лидерство – это давать и возвращать лучшее, что есть в каждом. Именно в этом и состоит главная этическая ценность лидерства.*

Итак, лидерство, с одной стороны, это не жесткое командование, но, с другой стороны, и не простое распорядительство, не простое ведение хозяйственных дел.

Лидерство – это то, что создает стратегию развития для организации, формирует образ, видение, перспективы организации и, кроме того, обладает способностью превращать это видение в реальность. То есть, существует разница между активным, творческим, созидательным началом, выражающимся в формировании образа будущего пути, что характерно для лидера, и простым следованием за потоком событий, изменений, когда довольствуются реагированием на эти события и изменения.

Еще одна характерная черта лидерства: лидер не командует, он не требует слепого безоговорочного подчинения: "молчать, исполнять, не рассуждать" – этот печально известный принцип исключен для истинного лидера. Не командовать, но управлять!

Итак, как видим, именно этика отличает истинного лидера.

Что же делает лидера лидером, какие черты ему присущи?

Главная из них – *умение видеть, и не только видеть, а и предвидеть*. Для лидера предвидение – это прежде всего определение цели для ее достижения.

Это видение цели действует и на самого лидера, и, распространяясь вокруг него, позволяет его подчиненным, коллегам реализовать свои потенции в совместных целенаправленных действиях.

Предвидение конечного результата – один из столпов, на которых удерживается лидер. Он всегда знает, чего хочет. Неважно, что цель может казаться даже ему нереальной, практически недостижимой. Сильного человека, истинного лидера это лишь стимулирует дополнительно.

Чтобы передать свое видение другим, лидер должен уметь построить коммуникацию и уметь передать свое видение в той форме, которая является наиболее удобной, приемлемой, легче других воспринимается воображением сотрудников в целом и каждого в отдельности.

Чтобы подчиненные представляли цель, видели ее так, как если бы она была реальностью, истинный лидер применяет самые различные приемы и способы передачи своего видения будущим сподвижникам. Это могут быть словесные конструкции, приемы речевого воздействия, графическая передача информации и т. п.

Однако одной информации о видении цели недостаточно. Важна манера ее представления. Надо не только ясно, четко дать видение цели, но и эмоционально захватывающе представить ее. Метафоры, сравнения, символы, схемы и другие приемы позволяют сфокусировать внимание сотрудников на сути идеи, увлечь их. Именно так создается, например, эффективная промышленная и непромышленная реклама. Все виды коммуникационных связей, используемых лидером, обязательно должны соответствовать этическим принципам. В случае их нарушения может потерпеть фиаско не только сам лидер, но и его идея – даже если она разумная и здоровая.

И еще одна сторона умения донести свое видение до подчиненных – *это выявление причинной связи между обстоятельствами, ситуацией и целью*, достичь которую предлагает лидер. Специфическое назначение лидера – знать *"почему"* прежде, чем искать *"как"*. И ответ на *"почему"*, т. е. причина, также должен рождаться в рамках этических требований.

Лидер – это человек, который *видит* проблему. Для этого необходимо:

- *иметь характерный стиль мышления, который встречается довольно редко;*
- *сочетать аналитический и критический склад ума;*
- *владеть приемами системного подхода, обучившись ему интуитивно.*

Все три компонента вместе с вытекающими из них более конкретными элементами дают лидеру возможность видеть проблему, определить – ЧТО делать. Менеджер принимает решение по устранению проблемы, лидер ОТКРЫВАЕТ проблему. В этом и есть разница между ними.

Иногда возникает вопрос: *почему одну идею люди поддерживают больше, чем другую?* Парадоксальная истина: принятие идеи и степень поддержки ее исполнителями не зависит от ее качества. Самые популярные идеи не обязательно лучшие. В этом этическая "ловушка": *только тот лидер может быть лидером, чья этическая идея имеет этические свойства высокого уровня.* Чтобы идея лидера была поддержана, необходимо, чтобы часть сотрудников была готова проявить интерес к самой идее.

Общность понимания и предвидения – хотя бы для части сотрудников – вот что необходимо для принятия идеи, предлагаемой лидером.

К сожалению, во многих организациях общности понимания располагаются "послойно", как начинка в пироге: одна общность охватывает высший уровень управления, другая – средний и т. п. Внутри этих слоев все понимают друг друга и сходно понимают цель или идею. Но понимания меж "слоями" нет, и более того, есть контр понимание, конфронтация, противопоставление позиций, что, естественно, не способствует реализации идеи, а работу лидера превращает в собирание осколков этой идеи, что говорит о том, что этические начала в таких организациях развиты слабо.

Таким образом, умение передать свое видение проблемы другим по всей иерархии уровней – второе условие лидера быть лидером.

Третье условие – *доверие*. Оно включает в себя постоянство, ответственность и свободу. Доверие базируется на постоянстве. Оно возникает между людьми, связанными постоянными отношениями, доверяющими друг другу.

Постоянство имеет в этом случае синоним надежности, а что может быть важнее надежности в постоянной битве за жизнь?

Упорство, настойчивость, твердость, решимость, постоянство – вот что могут быть и что обеспечивает могущество в мире.

С упорством и постоянством определяя, отстаивая свою идею и, что не менее важно, противостоя противоположной идее, лидер зарабатывает доверие. Настоящий лидер, лидер по духу, остается непреклонным, даже когда его окружение, его единомышленники проявляют неуверенность. Доверие, базирующееся на постоянстве в продвижении к цели, – вот третье по счету, но не по значимости условие успеха лидера.

Известная китайская пословица гласит:

"Если не меняют направления, имеют шанс прибыть туда, куда направляются".

Хранить ориентацию, находясь в океане изменений, превращений, модификаций – залог успеха лидера в получении доверия.

Постоянство, чей синоним – надежность, один из принципов этики менеджмента.

И еще один момент, укрепляющий доверие к лидеру: *интеграция*. В интегрированной организации лидеру легче всего не только определить свою позицию, но и довести ее до сотрудников, ему легче проникнуть со своей идеей в их сознание, найти в нем созвучные своей концепции интересы. Если же различные слои или структуры организации действуют как лебедь, рак и щука в известной басне И. А. Крылова, организация, останется на прежнем месте.

Проблема интегрирования в организации едва ли не самая трудная в лидерстве. Причина этого – индивидуальный подход каждого к построению собственной системы целей, интересов, желаний и т. д.

С точки зрения успешности удерживания постоянства в ориентировке лидера можно различать *четыре структуры* каждой организации:

- *официальную*, т. е. утвержденную соответствующим органом управления. Схему этой структуры обычно вывешивают для обозрения в кабинете генерального директора, президента;

- *прорывающуюся* – ту, которая существует по мнению персонала. На самом деле таких структур в организации может быть столько, сколько группировок и групп в ней существует;

- *существующую в реальности*, то есть ту, которая может быть выявлена из обращающейся документации, результатов анкетирования и тому подобных материалов;

- *желаемую*.

Идеальным, с точки зрения этики, конечно, было бы положение, когда все четыре структуры совпадают, в такой ситуации легче всего было бы держать ориентацию постоянной. Но на вещи следует смотреть реально – такого не бывает никогда, даже в самых успешных и процветающих предпринимательских организациях и чем больше различия, тем больше дисгармонии в организации, тем болезненнее протекает ее развитие. Однако, как это ни парадоксально, описанное различие структур в определенной степени полезно, так как в них проявляется борьба противоречий, служащая движущей силой и стимулом перемен и развития.

Поэтому лидер не должен "складывать крылья и переставать парить в горных высях", оттого что реальность далека от желаемого, а наоборот, оперативно, быстро, умело маневрировать, используя то одну структуру, то другую, то третью, но постоянно держа в своем видении одну и ту же цель, проявляя в этом отношении постоянство и этим зарабатывая доверие к себе.

Еще одной чертой успешного лидерства является *способность к саморазвертыванию, самореализации, самодемонстрации*.

Этика лидерства имеет, главным образом, человеческое содержание. Когда руководитель занимается вопросами руководства людьми, придерживаясь морально-этических принципов, это не снимает с него обязанности решать проблемы технико-технологического характера, экономические и финансовые задачи.

Основным содержанием работы лидеров всех уровней в экономике, равно как в политике и культуре, является общение с людьми.

Есть одна закономерность: *чем выше уровень в организации и межорганизационных контактах, тем значимее особенности человеческой природы лидера*.

Известно, что около половины времени лидера занято человеческими контактами, регулированием человеческих проблем, возникающих в процессе установления и достижения цели. При этом ключевым фактором является *саморазвертывание, самореализация, самодемонстрация*. Управление самим собой – это элемент, определяющий лидерство. Как врач, который при должном уровне компетентности может

спасти человека, а при отсутствии таковой – погубить, так и лидер, не умеющий управлять собой, может получить обратное своим желанием – дезорганизацию, демотивацию идущих за ним, и, как следствие, уход от цели. И это требование – уметь управлять прежде всего собой – глубоко этично по своему содержанию.

Итак, *первый этап к позитивному саморазвертыванию* – изучение своих сильных сторон с целью максимальной их эксплуатации и распознавание своих слабых сторон с целью исключения их из действия и создания механизмов их торможения. Другими словами, это воспитание уверенности в себе. Характерно, что уверенность в себе более активно проявляется в молодом возрасте.

Вторым этапом является сознательное культивирование своего потенциала, разворачивание своих талантов. Для этого следует знать свои позитивные результаты, знать, чего достиг, знать причины, приведшие к успеху, и, как в спорте, постоянно и последовательно "поднимать планку". Все люди, в том числе и лидеры, имеют негативные черты личности. Такая негативная черта характера может иметь трагические последствия не только для самого лидера, но и для идущих за ним. Вот почему необходимо стараться не только развивать свои позитивные особенности, но и нейтрализовать свои недостатки, если "дозировка" их превышает допустимую и они становятся опасными.

Третий этап – это выработка особенности "соответствовать", т. е. обнаруживать адекватность тех компетенций и способностей, которыми обладает лидер, тем, которые необходимы на предлагаемом посту.

Говоря о саморазвертывании, о самореализации лидера, нельзя не упомянуть об "эфффекте Валенды". Валенда – известный канатоходец, делавший свои трюки на грани и за гранью реальности. Как известно из описаний его последнего в жизни прохода по канату на высоте 250 метров в административном центре Пуэрто-Рико городе Сан-Хуан, когда он упал и разбился, при подготовке к проходу он думал только о том, как бы не упасть, и положил массу усилий на предотвращение падения, даже проверил, хорошо ли укреплен его помощниками веревка, чего никогда не делал ранее. Он думал о том, как бы не упасть, а не о том, как пройти – впервые в жизни он допустил в мыслях вероятность неудачи, и она последовала [90].

Эффект Валенды, заключающийся в том, что если думаешь о возможной неудаче, она непременно случается, абсолютно недопустим для лидеров. Лидер должен просчитать риск возможной неудачи и стремиться сделать его минимальным. Тогда неудача окажется для лидера отправной точкой, начиная с которой должен измениться комплекс действий, способов, приемов, применяемых для достижения цели, или уровень интенсивности приложения усилий при прежних приемах и методах. Неудача должна восприниматься истинным лидером как обыденное "возражение" со стороны ситуации или обстоятельств.

Таким образом, этика лидерства в экономике – проблема прежде всего этическая, и требования к лидеру носят этический характер.

Но при этом в процессе коммуникации нельзя исключать проблемы манипуляционного общения.

5.7. Этика манипулятивного общения

Люди всегда с большим или меньшим успехом манипулировали друг другом. Однако примером систематического анализа эта практика стала относительно недавно. Манипулятивные техники общения начали пристально изучать на уровне "публичного" общения, там, где объектом манипуляций были большие группы людей. Поводом для возникновения интереса к этому феномену послужил печально знаменитый успех нацистской пропаганды 20 – 30-х годов XX века, добившейся массовой поддержки в общем-то полубезумных планов и идей германского политического руководства [105].

Каждому из нас когда-либо приходилось совершать в жизни поступки, после которых оставались смутные чувства некоторого недоумения и недовольства собой: *ну зачем я это сделал?* Зачем совершал ненужные покупки; зачем взваливал на себя лишние обязательства; зачем пошел на неоправданные уступки; зачем согласился на явно невыгодные условия сделки и т. д.? В огромном числе подобных случаев ответ следует искать в области технологии общения: скорее всего человек стал жертвой манипулятивных приемов общения, которые подразумевают скрытое, незаметное для одного из партнеров по коммуникации воздействие в целях извлечения односторонней выгоды. Таких приемов существует немало. А некоторые из них уже превратились в профессиональные навыки. Хорошими манипуляторами всегда были торговцы, педагоги,

юристы, политики. Ныне к этим уважаемым господам добавилась растущая армия рекламщиков, журналистов, специалистов по "пиару" (PR – public relations), политических "имиджмейкеров" и пр. Увеличивающийся объем манипулятивных практик в социальной среде в целом не может не влиять и на сферу деловой коммуникации. В ней также невооруженным глазом заметен рост манипулятивных приемов и способов общения.

Проблема манипуляций в процессе коммуникации неоднозначна. В самом слове "манипуляция" (применительно к общению) изначально слышится некий негативный ценностный оттенок. И он во многом оправдан, ведь никому не нравится выглядеть марионеткой в руках ловкого манипулятора. Манипуляции не без оснований воспринимаются нами как покушение на самостоятельность и самооценку личности. И любую манипуляцию каждый человек воспринимает как этически неприемлемую.

Однако во множестве случаев этическая сторона манипулятивных действий отходит на второй план. Когда родитель, пытаясь успокоить раскапризничавшегося ребенка, переключает его внимание на какую-нибудь новую игрушку, он занимается типичной манипуляцией. Но кто решится утверждать, что это неэтично? Когда педагог, пытаясь удержать внимание аудитории, задает какой-нибудь провокационный вопрос, он совершает откровенное манипулятивное действие. Но кто бросит камень в него за это? Когда врачи или родственники, пытаясь избавить пациента от курения или наркозависимости, прибегают к манипулятивным приемам, разве они совершают что-то недостойное? Во всех подобных случаях этическая цель (успокоить, научить, вылечить и пр.), по-видимому, оправдывает не слишком привлекательные средства.

Но ситуация меняется, когда те же самые манипулятивные приемы используются для извлечения односторонних преимуществ. Целью становится не благо объекта манипуляции, а получение собственной выгоды за счет последнего.

Манипулирование можно трактовать как скрытое психологическое воздействие на человека, меняющее его поведение в заданном направлении и обеспечивающее воздействующей стороне различные преимущества.

Психологическое манипулирование эффективные коммуникаторы характеризуют тремя основными чертами:

*осуществлением манипулирования в неявной для адресата форме;
провождением какой-либо привлекательной для объекта цели;*

стремлением субъекта манипуляции (манипулятора) получить некие односторонние преимущества за счет своего партнера по общению.

Внешне манипулятивные воздействия выглядят достаточно безобидно. Это не мошенничество, это всего лишь умелое использование некоторых психологических особенностей восприятия людей, норм их взаимоотношений и стандартов поведения.

Мишенями манипулятивных воздействий практически всегда выступают устойчивые, шаблонные, стереотипные навыки и привычки восприятия, мышления, поведения и пр. И дело не в том, что все люди такие тупые, что кроме как по шаблону, думать и действовать не могут. Стереотипы, как их ни ругай, очень упрощают жизнь. Они необходимы, так как позволяют принимать множество практических решений без раздумий, не тратя дефицитного времени.

Если товар произведен на предприятии всемирно известной фирмы, то стереотипное мышление подскажет нам, что он скорее всего качественный.

Если человек занял высокое положение по служебной лестнице, значит он способный и талантливый.

Если чья-то книга издается миллионными тиражами, то она, наверное, интересная.

Ясно, что истинность подобных суждений не абсолютна. В некоторых случаях они не срабатывают: и книга оказывается неинтересной, и человек – пройдохой, и товар – некачественным. Но в большинстве случаев наши ожидания оправдываются. Что позволяет нам благополучно выстраивать линию своего поведения, ориентируясь на общепринятые каноны, образцы, стандарты? Это вполне естественная и объяснимая тяга людей к общепринятым, устойчивым схемам принятия решений, которая и нещадно эксплуатируется многочисленными манипуляторами.

Но как заставить человека добровольно делать то, что он по собственному желанию делать не собирается? Для этого существует множество способов. Их анализ в последнее время привлекает все более пристальное внимание социальных психологов. Среди работ, посвященных данной проблеме, наиболее фундаментальной считается монография американского исследователя Роберта Чалдини "Психология влияния". В этой книге автор отстаивает тезис о том, что "орудия влия-

ния", используемые манипуляторами, распределяются по шести основным категориям. Каждая из них соответствует одному из фундаментальных психологических принципов, лежащих в основе поведения людей:

принципу взаимного обмена;
принципу последовательности;
принципу социального доказательства;
принципу авторитета;
принципу благорасположения;
принципу дефицита [98].

Следование данным принципам вполне оправданно в практике человеческого общения. Однако привычка слепо им доверять, автоматически включая в подходящей ситуации соответствующую программу поведения, создает благоприятную почву для успешных действий манипуляторов. Каким же образом эти принципы могут быть использованы в манипулятивных целях?

Люди существуют в режиме постоянного *обмена деятельностью* и продуктами деятельности. Социальная и личная, житейская практика постоянно убеждают нас в том, что, предоставляя другим нечто ценное, мы вправе получить взамен соответствующий эквивалент. Бесспорно, что **принцип взаимного обмена** работает с обратной связью.

Человек, как известно, существо социальное, т. е. общественное, и жизнь в мире себе подобных подразумевает определенную взаимозависимость, которая постоянно нарастает. Деятельность бесчисленного множества поколений людей стихийным образом сформировала устойчивый стереотип поведения: если нам что-то предоставляют, мы обязательно должны "отплатить" чем-то равноценным. Иначе разрушится вся сложная сеть человеческих взаимоотношений, и хорошо, когда данный стереотип сидит в человеке чуть ли не на генетическом уровне.

Предположим, у нас в гостях оказались люди малознакомые, но преподнесшие дорогой подарок. Будучи приглашенными с ответным визитом, мы не решимся отправиться в гости с безделушкой. Мы будем считать себя обязанными сделать в качестве подарка нечто существенное. Но ведь никто же не заставляет нас это делать! Более того – мы не хотим делать бессмысленно дорогой подарок не очень знакомым людям. И все равно, в большинстве случаев, наступив на горло собственной песне, сделаем "как принято", как того требует неумолимое правило взаимного обмена. И нельзя сказать, что этот поступок будет

совсем уж бессмысленным. Безусловно он сработает на сохранение общесоциальной системы взаимозависимостей, на поддержание общего порядка во взаимоотношениях людей. И, возможно, даже доставит нам некое моральное удовлетворение.

В данном примере существенно то, что люди добровольно, без принуждения извне могут совершать невыгодные лично для них поступки, всецело полагаясь на мудрость общепринятых норм. Вот эту-то способность и берут себе на вооружение манипуляторы. Не особо хитрый смысл манипулятивного воздействия заключается в том, чтобы вынудить нас делать что-то, просто оказав небольшую любезность до того, как будут озвучены действительные притязания.

С недавних пор приметой наших городов стали энергичные молодые люди, курсирующие по оживленным улицам и пристающие к прохожим с заявлениями типа: *"Наша фирма в связи с юбилеем проводит праздничную акцию: мы дарим вам замечательный подарок!"* Тут из объемистого баула извлекается какой-нибудь вполне приличный с виду товар и торжественно вручается слегка опешившему гражданину. Однако просто принять "дар небес" и, поблагодарив, отправиться по своим делам счастливицу не удастся. Далее обязательно последует "развесистая клюква" о том, что сам подарок-то бесплатный, но надо уплатить какой-нибудь НДС, без которого вредное государство не разрешает бедным фирмам раздавать дары; или что бесплатный подарок вручается только вместе со вторым товаром того же рода, но за него, разумеется, надо заплатить и пр. Вариантов множество, суть одна – жертву "разводят" на какие-то траты. Механика манипуляции очевидна: человек уже держит в руках увесистый "подарок", которым его облагодетельствовали буквально ни за что. Ну, неужели же он будет таким неблагодарным, что не сделает ответного шага – не оплатит якобы сущую безделицу? Увы, несмотря на всю очевидность манипуляции, очень многие не находят в себе душевных сил противостоять напору. Ну кому же хочется хотя бы и в собственных глазах выглядеть неблагодарным, не выполняющим строгого правила "взаимного обмена".

Это же золотое для манипуляторов правило поведения лежит в основе множества так называемых "маркетинговых ходов", которые предполагают раздачу бесплатных образцов товаров, их опять-таки бесплатное опробование, дегустацию и пр. Многие люди чувствуют себя обязанными покупать те товары, которые они хотя бы частично потребили.

Практика преподнесения партнерам по общению "незначительных сувениров" – ручек, блокнотов, брелоков и прочей мелочи, которая вроде бы никого ни к чему не обязывает, тем не менее, неявно подталкивает к мысли о том, что всякая услуга порождает обязательство. Правило взаимного обмена должно быть соблюдено, иначе партнер будет выглядеть необязательным и никчемным в обществе человеком.

Использование манипуляторами правила взаимного обмена может варьироваться. Например, вместо того чтобы оказывать первым какую-либо услугу, "профессионал общения" может сначала пойти на уступку, ослабить свои требования, что, по идее, должно подтолкнуть оппонента к ответной уступке. Р. Чалдини называет такую тактику *"отказ – затем – отступление"*. Определяющим звеном в ней является создаваемая *видимость уступки*. Так, нередко в процессе коммуникации сначала выдвигаются явно завышенные требования. А когда следует решительный отказ, происходит "отступление", мнимое смягчение позиции, призванное дать понять партнеру, на какие крупные жертвы идет манипулятор ради достижения соглашения. При этом где-то в самой глубине сознания возникает сомнение, этично ли это [98].

Подобные трюки нередко проделывают для того, чтобы обойти какой-нибудь запрет. Так, известный российский кинорежиссер как-то признавался, что специально вставлял в сценарии своих фильмов заведомо "непроходные" в цензуре "острые" реплики и делал это для того, чтобы, отдав на съедение цензорам вызывающе крамольные фразы, сохранить действительно важные для фильма фрагменты, рассчитывая, что и у цензоров должна быть совесть – нельзя же резать всю картину!

В применении такой манипулятивной практики нередко используют *принцип контраста*. Например, работая в фешенебельном магазине, вы увидели, что к вам забрел скучающий покупатель, какой товар вы бросите ему предлагать – дешевый, "нормальный" по цене или дорогой? Любой, мало-мальски опытный в торговле человек вам непременно скажет: сначала – обязательно дорогой. А вдруг купят? Но если даже не купят из-за дороговизны, то всякий следующий, меньший по цене товар, будет по контрасту казаться покупателю если и не дешевым, то, по крайней мере, приемлемым.

Тот же принцип контраста используют в манипулятивной тактике "плохой следователь – хороший следователь". Один из манипуляторов изображает грубого, заносчивого субъекта, предъявляющего непомерные

требования и чуть ли не угрожающего расправой за их невыполнение. Второй, подыгрывающий ему, напротив, держится мягко, сердечно, даже якобы пытается сдерживать грубияна, взывать к его разуму и т. д. Запуганная жертва невольно тянется к мягкосердечному следователю, готовая ответить на все его наводящие вопросы, уже не обращая внимания на изрядный "перебор". В коммуникационном процессе этот прием стал уже "классикой жанра".

Принцип последовательности заключается в том, что с детства нас приучают к тому, что мыслить и действовать в жизни надо последовательно. Если мы сделали выбор и заняли определенную позицию, то и вести себя следует в соответствии с принятыми на себя обязательствами. Назвался, как говорят, груздем – полезай в кузов. Последовательность ценится в обществе чрезвычайно высоко. И в большинстве случаев это оправдано. У летчиков даже есть такое неписаное правило: если начал в воздухе какой-то маневр, следует непременно довести его до конца. Следование пусть неудачному, но уже начатому маневру лучше, чем паническое шараханье от одних действий к другим.

К непоследовательным людям отношение в обществе негативное. Сколько, к примеру, яду вылили на страницы своих изданий журналисты, описывая бывших советских и партийных руководителей, в новые времена зачистивших со свечками в православные храмы. Где же, дескать, ваша последовательность?

Многие известные психологи считают стремление к последовательности главным мотивирующим фактором человеческого поведения. Было бы странно, если бы столь мощным стимулом не воспользовались в своих целях многочисленные манипуляторы.

Поскольку последовательность в действиях полезна по определению, большинство людей автоматически стремится придерживаться этого принципа, даже когда это не совсем благоразумно. Данный автоматизм используется манипуляторами как "орудие влияния". И опять возникает вопрос этичности. Этично? Неэтично? И если так, то насколько?

Основанный на принципе последовательности манипулятивный прием в американской психологии получил название "нога-в-дверях". Произошло оно от стандартного девиза коммивояжеров: *"Если удастся хотя бы поставить ногу в дверь этого дома, я смогу договориться"*

о продаже". Начальная задача манипулятора – заставить жертву принять на себя хотя бы незначительное обязательство. А дальше за него уже будет работать принцип последовательности. Людей, соглашающихся предпринять какое-либо необременительное действие, неминуемо затягивает в ловушку *соблюдения последовательности*.

Первую экспериментальную демонстрацию этого эффекта выполнили американские психологи Д. Фридман и С. Фрэзер. Один из экспериментаторов в одном из американских городков обращался в выбранные наугад дома с просьбой подписать петицию в поддержку безопасности на дорогах. Кто-то соглашался, кто-то нет. Через две недели второй исследователь обходил те же дома уже с более существенной просьбой: разместить на парадной лужайке перед домом огромный уродливый плакат "Будь осторожен за рулем". Результат удивил самих экспериментаторов. Те хозяева, которые двумя неделями раньше согласились подписать петицию, не решились отказать и во втором случае, когда объем требований существенно возрос, 76 % таких "испытуемых" разрешили установить неэстетичные плакаты перед своими домами. В контрольной группе согласие дали только 17 %. Этот эффект уступчивости был впоследствии неоднократно подтвержден и другими экспериментами [105].

Ключевой момент манипулятивного воздействия в подобном случае состоит в том, что жертва манипуляции, легко соглашаясь с первой незначительной просьбой, как бы берет на себя определенное обязательство. И если в дальнейшем в развитие этого обязательства партнеры предъявляют более существенные требования, человек невольно чувствует себя обязанным следовать принятой линии поведения, ведь с детства усвоено, что быть непоследовательным в поступках – это плохо!

Кроме того, мастера манипуляций точно знают (и это также подтвердили психологические исследования), что наиболее эффективны для эскалации уступчивости те обязательства, которые приняты публично и связаны с какими-либо активными действиями. Многие торговые компании, например, стремятся к тому, чтобы коммерческое соглашение заполнял не продавец, а покупатель. Когда люди письменно излагают свои обязательства, да еще и подписывают их своим именем, то отказаться от них в случае возникновения осложнений психологически гораздо труднее. Чем беззастенчиво пользуются манипуляторы, проповедующие принцип уступок.

В последнее время крупные магазины атакуют потребителей предложениями о покупке товаров в рассрочку с "нулевой" процентной ставкой по кредиту. (Это где же есть такие банки, которые бесплатно кредитуют население?) Воодушевленный клиент радостно заполняет и подписывает объемистый договор, не слишком вчитываясь в пункты, набранные исключительно мелким шрифтом. И если даже до совершения сделки покупатель обнаружит, что по договору он обязан кроме стоимости товара оплатить еще и некую "банковскую комиссию" (которая, конечно, процентом по кредиту никак не является) за выдачу кредита, за ведение ссудного счета и прочее, пойти на попятный будет совсем не просто. Ведь человек уже вроде бы взял на себя некие обязательства и даже письменно их зафиксировал. Ну разве сохранение позитивного образа собственного "Я" (Я всегда веду себя последовательно) не важнее каких-то там дополнительных расходов?

Принцип социального доказательства – это самый простой принцип выбора линии поведения в условиях неопределенности и он гласит: *"Делай, как все!"*. Этот принцип многократно выручал любого из нас во множестве жизненных ситуаций. Если мы не знаем, допустим, как пройти от метро до стадиона, на котором должен состояться интересный матч, то ведь и расспрашивать никого не надо: достаточно проследить, куда направляется большинство. Если масса людей совершает одинаковые поступки (сорит или не сорит в метро, курит или не курит в ресторане, ходит или не ходит на разрекламированное зрелище), значит, это правильно. Массовость явления и означает для нас его социальное доказательство. Мы выбираем линию поведения в затруднительной ситуации, ориентируясь на других, если это не превращается в стадность. И это реально помогает нам успешно справляться со множеством проблем.

Но тот же самый принцип поведения может увлечь нас и на "кривую дорожку", если массовые действия не будут благоразумными или же кто-то постарается создать иллюзию массовости. Печально знаменитые российские финансовые пирамиды 90-х годов XX в. были самыми что ни на есть массовыми явлениями. Миллионы пострадавших в этих аферах совершали абсолютно нерациональные действия, вкладывая сбережения в явно "пирамидальные" проекты, опираясь на вполне рациональный принцип социального доказательства.

Там же, где массовость поведения не возникает самопроизвольно, ее можно попробовать создать искусственно. Так, например, создаются многие юмористические передачи: записывается фонограмма смеха и в нужных местах накладывается на изображение. Такой прием ведь и в самом деле заставляет аудиторию смеяться дольше и чаще, несмотря на то, что практически все понимают искусственную природу создаваемого веселья. Интерес к малопосещаемому зрелищу можно подогреть, держа до последнего момента двери зала закрытыми, тем самым заставляя даже малочисленных зрителей "толпиться" у входа. Необязательно расхваливать достоинства рекламируемого товара – достаточно указать, сколько людей (разумеется, огромное количество) уже приобрели его с пользой для себя. Раз все люди делают это – как же можно уклоняться?

Принцип благорасположения, привлекательности и сходства хорошо знает любой музыкант. Ведь для того, чтобы исполняемое произведение было одобрительно принято публикой, оно должно быть хоть чуть-чуть ей знакомо. Исполняемые впервые новые произведения, даже будущие хиты и шедевры, аудитория встречает несколько настороженно. Знаменитые же вещи, даже заигранные и затертые, всегда идут "на ура". Нам нравится то, что знакомо, именно эта особенность восприятия вынудила в свое время А. С. Пушкина с досадой воскликнуть: "Мы ленивы и нелюбопытны!" Хотя, скорее всего, великий поэт был неправ, ведь дело не в лени. Просто все привычное ассоциируется с соображениями удобства, безопасности, надежности, отсутствия неприятных неожиданностей. Особенно тогда, когда по этому поводу спрашивают наше мнение или ждут нашей оценки.

Люди склонны хорошо относиться к тому, с чем они уже когда-то сталкивались. Поэтому задача манипуляторов общения заключается в том, чтобы связать навязываемые партнерам требования с чем-то знакомым, привычным, вызывающим положительные эмоции. Расхожих примеров такой примитивной тактики не счесть: политики собирают под свои знамена известных артистов или других популярных людей; олимпийскую символику лепят на самые далекие от спорта товары и т. п.

В маневрах манипуляторов принцип благорасположения существенно усиливается двумя другими принципами, связанными с психологией восприятия: *привлекательности и сходства*.

Люди склонны больше доверять и охотнее уступают тем, кто им нравится, т. е. физически привлекательным партнерам по общению.

Социальные психологи утверждают, что даже в судебной системе эффект привлекательности оказывает существенное влияние на выносимые приговоры. В одном из исследований анализировались судебные дела, связанные с нанесением ущерба вследствие проявленной халатности, и оказалось, что, если подсудимый выглядел симпатичнее, чем жертва, ему присуждался штраф. Профессионалы манипуляций этот фактор используют в полную силу.

Другой фактор, побуждающий людей идти навстречу требованиям манипуляторов, – сходство внешнего облика, манер, мнений и т. д. Нам нравятся люди, похожие на нас самих. Значит, заставить нас идти на уступки легче, если найти и подчеркнуть какую-либо схожую черту, в роли которой может выступать что угодно – имеет значение и сходство политических взглядов, и примерно равный возраст, и даже любимые сорта пива или сигарет. Искусственно создать видимость такого сходства не так уж трудно. А насколько этично использование принципа благорасположения, привлекательности и сходства, каждый участник коммуникации решает для себя сам.

Принцип авторитета глубоко укоренился в социальной практике. Следование такому принципу в большинстве случаев оправданно. Быть специалистом одновременно во всех областях невозможно. Вот и приходится полагаться на признанные авторитеты, и понятно, что манипуляторам здесь есть чем поживиться.

Главный смысл манипулятивных воздействий при применении принципа авторитета сводится к эксплуатации того факта, что чаще всего люди реагируют не на самих авторитетов, как таковых, а на представляющие их символы – звания, титулы, одежду, марку автомобиля и пр. Чем пышнее титул, "фирменной" одежда и "круче" автомобиль, тем с большим уважением большинство из нас будет относиться к их обладателям. Иногда имеет значение даже небольшая, но знаковая для какой-либо сферы деталь: наденьте белый халат и пройдитесь по больнице. Уважительное отношение встречных "к вашему халату" и продемонстрирует суть манипуляции с принципом авторитета.

Принцип дефицита является излюбленным приемом манипуляторов всех мастей. Даже малейшая угроза возникновения дефицита заставляет нас напрягаться.

Действие этого принципа означает, что люди в большей степени ценят то, что труднодоступно. В этом есть свое рациональное зерно. Ясно, что вещи, которые являются малодоступными, обычно бывают более ценными, чем повсеместно распространенные. Мы и "по жизни" постоянно ощущаем, что достигнутые с превеликими трудностями блага (карьера, здоровье, красота), заставляют относиться к ним более бережно, чем, если бы они достались нам "просто так". Кроме того, из психологических теорий и повседневной практики известно, что самая желанная игрушка – та, которой у тебя нет. А уж если на наши желания чем-то обладать накладываются какие-то внешние ограничения, то данные желания лишь усиливаются, ведь запретный плод сладок. На языке психологии это называется "реактивным сопротивлением".

Принцип дефицита сегодня перестал быть просто житейским. Сегодня это вполне уважаемый экономический принцип. Ну разве трудно, скажем, растиражировать удачный наряд от какого-нибудь модного дизайнера так, чтобы досталось всем желающим? При современных технологиях это проще простого. Только зачем? Ведь тогда этот товар не будет стоить баснословных денег, которые платят, по сути, не за саму одежду, а за ее "эксклюзив" и недоступность большинству. Или взять "лучших друзей девушек" – бриллианты, почему они так дорого стоят? Ведь себестоимость добычи алмазов в Южной Африке и производства этих изделий – копеечная. Но фактически они стоят очень дорого, потому что одна-единственная фирма монополизировала производство и сбыт этого товара по всему миру и тщательно следит за тем, чтобы бриллиантов не было слишком много. Только в этом случае можно извлекать выгоду "из ничего". Данные примеры представляют собой манипуляции "по-крупному", когда это вроде бы и не манипуляции вовсе, а "серьезный бизнес", но не дремлют и манипуляторы помельче. Самые распространенные примеры подобного толка – установление временных ограничителей – *"скидки действуют только три дня"*; минимизация количества – *"тираж этой книги ограничен"*; создание конкуренции между потребителями – *"к сожалению, у нас остался последний аппарат этой модели, и к нему уже приценивались"* и пр.

Как и во многих других случаях, *принцип дефицита* особенно успешно работает в условиях еще одного дефицита – времени на принятие решений. И этот дефицит тоже может создаваться искусственно. Главная задача манипулятора – заставить жертву торопиться, не дать времени на обдумывание, принудить клиента реагировать на ситуацию автоматически, стереотипно. Если это удалось, то полдела сделано. Остальное довершат кратко рассмотренные *"принципы согласия"*.

Эти принципы изрядно облегчают нам жизнь, позволяя быстро принимать верное решение в условиях неуверенности, напряжения, безразличия, усталости и т. д. Перестают же они играть положительную роль лишь тогда, когда становятся "орудиями влияния" людей, стремящихся извлечь выгоды из общего обыкновения на стандартные ситуации реагировать столь же стандартно.

5.7.1. Этичность современных манипулятивных техник

Дополнительно к механизмам манипулятивного общения и орудиям влияния в виде фундаментальных психологических принципов, применяемых манипуляторами, современная манипулятивная техника обработки масс включает такие методы и приемы, как:

- *правило первоочередности*. Известно, что первое сообщение о любом событии оказывает на аудиторию более сильное влияние, чем все последующие, и кажется более значимым. Отсюда – культивирование средствами массовой информации оперативности, сенсационности, преодоление запретительных барьеров и пр.;

- *правило тревожности*. Опытные коммуникаторы утверждают, что информация усваивается аудиторией лучше, если в ней есть нечто вызывающее психологический протест. Быстрее и прочнее всего запоминается информация, несущая в себе какую-либо угрозу, все остальное при этом сливается в неразличимый фон;

- *правило многократного повтора*. По свидетельству эффективных ораторов, и это было замечено еще в Древнем Риме: *"Мнения, как звезды: чем больше по ним колотишь, тем крепче они вонзаются"*;

- *правило края* говорит, что лучше всего запоминается то, что "с края", т. е. в начале или конце потока сообщений. Если предоставляется противоречивая информация, то поверят той, что дана первой. Однако, если временной интервал между ними большой, то больше доверия будет оказано последней;

- *прием иммунизации* – это формирование изначально отрицательной установки аудитории к какому-либо сообщению, путем создания, например, видимость его *"ложности"* или *"заказного характера"*. При этом люди как бы получают иммунитет к принятию любой последующей информации сходного содержания из данного источника;

- *прием дефрагментации* или *дробления* "работает" в ситуации, когда информация подается дробно, разбитой на мелкие фрагменты, в избыточном объеме и необычайно высоком темпе. Потребитель просто физически не успевает вдуматься и проанализировать предоставляемое сообщение, но признаться в этом не может и вынужденно соглашается с ним;

- *метод эмоциональной подстройки* – это метод, при помощи которого восприятие информации и настроение создается тщательно подобранным внешним антуражем, визуальным фоном, освещением, театрализованными формами подачи и т. д.;

- *прием мнимого выбора* заключается в том, что людям представляются вроде бы альтернативные позиции по одному вопросу, но таким образом, что одна из них выглядит явно проигрышной. То есть создается лишь видимость выбора, а на самом деле его нет;

- *метод "дымовой завесы"* применяется для того, чтобы отвлечь общественное внимание от неудач или провалов власть имущих, инициируется "информационная волна" по какому-нибудь внешнему конфликтному поводу и т. д.

Этичные и неэтичные современные манипулятивные техники никуда, конечно, не делись, и грубые формы воздействия на массовое сознание, безусловно, существуют. *Это и откровенная дискредитация, осмеяние неугодных лиц или событий, вульгарная дезинформация и пр.* Однако следует отдать должное современной демократии – такого рода приемы сегодня применять гораздо труднее, чем в прошлом. Манипулятивные техники становятся более тонкими и изощренными инструментами. Хотя их суть, разумеется, от этого не меняется.

Практика деловой коммуникации предоставляет обширное поле для манипуляций самого разного толка. Причем нельзя сказать, что все участники общения равны. Ясно, что у начальников больше возможностей манипулировать подчиненными (хотя есть и обратная практика), у обладателей различных ресурсов (материальных, информационных и пр.) больше выбор манипулятивных возможностей, чем у лиц, таковыми

ресурсами не располагающих и т. д. Впрочем, главное преимущество манипулятора заключается в том, что он является активной, нападающей стороной. Причем нападение это скрытое и закамуфлированное.

Манипулятивный эффект может быть существенно усилен, если нападающий опирается на объективно выгодные для него условия и обстоятельства процесса общения.

Исследователем феномена манипуляции Доценко Е. Л. выделен следующий перечень условий и обстоятельств, создающих преимущество манипулятору [28].

- *Обстоятельства, при которых манипулятор может обладать некоторым набором собственных преимуществ:*

- статусных – ролевая позиция, должность, возраст;*

- деловых – квалификация, аргументы, способности, знания.*

- *Обстоятельства, когда манипулятор может привлечь силу третьих лиц:*

- представительскую поддержку – "я от Иван Петровича";*

- конвенциональное преимущество – традиции и мораль.*

- *Обстоятельства, при которых сила манипулятора может быть извлечена из самого процесса взаимодействия:*

- позиционное преимущество, такое, как эксплуатация эмоционального тона прежних или актуальных отношений.*

- *Обстоятельства, при которых сила добывается из слабостей партнера или его психических особенностей.*

Кроме этого, применяемые манипуляторами способы и приемы воздействия в зависимости от их содержания и направленности можно условно разбить на три группы:

- *организационно-процедурные;*

- *логико-риторические;*

- *личностные.*

Организационно-процедурные приемы открывают немало возможностей влиять на партнеров, переключая организационные рычаги взаимодействия. Если, например, руководитель проводит совещание и желает во что бы то ни стало добиться нужного ему решения, то он может воспользоваться следующими приемами:

- выбор времени и места проведения совещания.* Назначив совещание на конец рабочего дня и проводя его в тесном и душном помещении, можно надеяться, что уступчивость оппонентов наверняка увеличится;

определение повестки дня. В том случае, когда нужно решение под вопросом, данный пункт следует поставить в самый конец повестки дня. На предварительное ознакомление с повесткой дня заинтересованные стороны времени, как правило, не отводят;

подбор и установление очередности выступлений. Для поддерживающих повестку дня и тему обсуждения – зеленый свет, для оппонентов вводят регламентные ограничения;

дозирование информации. Этот прием стар, как мир – не устраивающую информацию следует замалчивать, или игнорировать;

управление дискуссией. Этот прием направлен на разжигание или утихомиривание страстей, прерывание оппонентов вопросами, затягивание обсуждения, объявление незапланированных перерывов, предложения "прекратить прения" или "отложить вопрос" как недостаточно подготовленный и т. п. действия;

подведение итогов – это прием, направленный на произвольное резюмирование с "нужной" расстановкой акцентов;

организация ненужного совещания. Прием, когда руководитель не хочет лично принимать неоднозначное решение, когда ответственность перекладывают на всех.

Кроме этих, немало также уловок организационно-процедурного и манипулятивного плана, как этических, так и неэтических.

Логико-риторические приемы убеждают, как правило, сильными аргументами. Однако, если таких аргументов недостает, в ход могут быть пущены манипулятивные или спекулятивные приемы аргументации. Наиболее распространенными считают следующие:

- *неопределенность выдвигаемого тезиса или ответа* – это прием, когда имеет место многословие, "забалтывание" проблемы;

- *подмена тезиса*, которая проявляется в том, что, сформулировав тезис, говорящий доказывает в итоге нечто другое, близкое или сходное с заявленным тезисом положение. Чаще всего встречается частичная подмена тезиса. Начиная, например, с утверждения "*все олигархи – жулики*", продолжают видоизмененным "*большинство олигархов...*", а заканчивают вполне нейтральным "*некоторые из них...*";

- *аргумент к личности* – прием, который считается разновидностью подмены тезиса и проявляется в склонности заменять обсуждение проблемы обсуждением конкретных лиц, вовлеченных в проблему;

- *несоблюдение логического закона достаточного основания* – это прием, когда выдвигаемый тезис обосновывается мыслью (основанием), которая сама нуждается в обосновании;

- *неправомерные аналогии* – это прием приведения к общему знаменателю. *"Общество – это большая семья. В каждой семье бывают конфликты. Но и в обществе они нередки. В семье не может быть равенства родителей и детей: первые опытные и мудры, вторые пока неразумны. Значит, и в обществе не может быть равенства социальных групп"*;

- *метод допроса*. Суть метода заключается в стремлении как можно больше и чаще задавать вопросы – "ударный" инструмент любого общения;

- *метод Сократа*. Задача этого метода – с начала беседы не давать партнеру повода сказать "нет". Начав издали и задавая простые вопросы, необходимо вынудить собеседника несколько раз сказать "да". После чего в ответе на основной вопрос собеседнику будет труднее произнести "нет";

- *использование "вопросов-капканов"* – это метод, приводящий к вымогательству, неприемлемой альтернативе и т. п. Вымогательство (*"Это вы, конечно, признаете?"*); неприемлемая альтернатива (*"Вы хотите возврата к тоталитаризму?"*); контрвопросы (*вместо ответа по существу собеседнику задают встречные вопросы*);

- *метод изоляции*. Выдергивание отдельных фраз из контекста речи собеседника, их изоляция и преподнесение со смыслом, противоположным сказанному. Склонный к эпатажу публики В. В. Маяковский в свое время сказал: *"Я люблю смотреть, как умирают дети"*. Вообще-то он имел в виду смерть фигуральную – превращение детей-подростков в зрелых, взрослых мужчин и женщин. Но, будучи вырванной, из контекста, эта злополучная фраза многократно использовалась для дискредитации моральных качеств поэта;

- *метод апелляции* – это метод зывания к высоким, но не слишком определенным моральным нормам и принципам. *"Неужели вам за державу не обидно?"*;

- *метод переключения на второстепенную тему*;

- *замедление темпа* – метод нарочито замедленного проговаривания вслух наиболее слабых мест в аргументации партнера и т. д.

Справедливости ради следует отметить, что многие из приведенных приемов могут оказаться и следствием элементарных логических ошибок человека, плохо знакомого с культурой речи. Манипулятивные намерения партнеров по общению, как правило, выдают дополнительные сопутствующие признаки: псевдооткрытость, избыточная лесть, ускоренный темп речи, общий напор, требование принять решение сию же минуту и пр.

Манипулятивные приемы личностного характера – это прием, конечная цель которого достигается микроскопическим изменением психологического состояния партнера по общению, в результате чего тот частично теряет способность здраво рассуждать и начинает реагировать на раздражители автоматически, т. е. подчиняться "орудиям влияния". Исследователи Грачев Г. В. и Мельник И. К. выделяют такие "личностные уловки":

- *раздражение оппонента, выведение его из равновесия* ("Вы, оказывается, не знаете элементарных вещей?");
- *собственное возвышение и восхваление* ("Да вы соображаете, с кем говорите? Я столько лет в этом бизнесе...");
- *"подмазывание" аргументов* ("Такой исключительно проницательный и эрудированный человек, как вы...");
- *срыв диалога или уход от обсуждения;*
- *"палочные доводы"* ("Вы понимаете, на что вы замахиваетесь? Это вам не 37-й год...");
- *мнимое равнодушие;*
- *приобщение к тайнам "верхов" и т. д.* [24].

Кроме этого, наука знает **психологические игры личностного характера**, и какие-то из них могут оказаться более или менее неэтичными. Подобные приемы в силу своей простоты доступны любому начинающему манипулятору. Иногда это занятие настолько увлекает, что люди начинают разыгрывать настоящие психологические игры. Наиболее часто упоминаемы в психолого-управленческой литературе следующие игры манипулятивного толка.

1. *Обезьяна на шее*. Испытывающий затруднение сотрудник обращается к более опытному коллеге или к непосредственному начальнику за содействием: "*У вас такие связи*", "*Вас хорошо знают в том отделе*", "*Достаточно одного вашего звонка, а мне упрашивать неделями*" или что-нибудь в этом роде. Когда согласие дано, опытный коллега или

начальник активно подключается к проблеме и быстро и успешно ее решает. Обрадованный сотрудник повторяет эту операцию с привлечением "высших сил" еще и еще раз. В итоге непосредственную работу сотрудника-манипулятора делают другие люди.

2. *Меня рвут на части.* Сценарий этой игры заключается в том, что работник охотно соглашается выполнять множество заданий, но выполнить хотя бы некоторые из них до конца оказывается не в силах. Предъявляемые же претензии успешно отбивает ссылкой на невыносимую перегруженность. Ну а насколько это этично или неэтично, каждый коммуникатор решает самостоятельно.

3. *Сирота казанская.* Это прием нарочитого подчеркивания "простецкости": *"Мы академиев не кончали"*, прямотушия, жертвенности, отсутствия помощи и внимания со стороны руководства служит надежным щитом, когда нужно избежать сложного задания или серьезного наказания за промахи.

4. *Хочу с вами посоветоваться* – прием, когда человек имеет необычайно стойкое желание получать советы – явный признак стремления переложить ответственность на коллег или руководителя в случае неудачи: *"Вы же сами мне так советовали"*.

Такого рода мини-спектаклей в деловой коммуникации разыгрывается немало. Следует, правда, оговориться, что такие психологические игры не всегда ведут сознательно, с четко выраженным пониманием извлекаемой выгоды. Часто такое поведение есть просто неконтролируемый защитный механизм неуверенного в себе человека. Хотя и это, разумеется, не повод таким играм потворствовать.

Таким образом, нетрудно сделать вывод о том, что манипуляции в деловой коммуникации многолики и вездесущи. Что же им можно противопоставить?

5.7.2. Защита от манипуляций

Защищаться обычно проще, чем нападать. Ведь разрушать всегда легче, чем созидать. Однако в случае с манипуляциями дело обстоит иначе: ведь "нападение" осуществляется скрытно, незаметно для потенциальной жертвы. То, что мы угодили в расставленную манипулятором ловушку, осознается, как правило, много позже, когда уже мало что можно исправить. Поэтому главная задача противоманипулятивных действий – распознать манипуляцию и защитить себя от нее.

Ее внешние признаки обычно таковы:

- *преувеличенная комплиментарность, демонстрация внезапно-го благорасположения;*
- *ускоренный темп речи;*
- *наступательность, напор, стремление ни под каким видом не отдавать инициативу в общении;*
- *требование немедленного принятия решений;*
- *слишком щедрые посулы или преувеличение объема возможных потерь;*
- *неравенство ответственности: размытая у требующего и полная у адресата требования;*
- *элементы психологического давления, прессинга;*
- *чувство неудобства, неловкости, внутреннего диссонанса: вроде и не хочется уступать требованию, да, видимо, придется, ибо иначе выставим себя в плохом свете.*

Если манипулятивные намерения партнера по общению уверенно определены, то следует отдать себе категорический приказ: *"Стоп! Ни в коем случае не принимать решения прямо сейчас"*. Смысл такого императива заключается в том, что необходимо избежать автоматического реагирования на включаемые манипуляторами сигналы, запускающие поведенческие механизмы, отлаженные на принципах обмена, последовательности, авторитета, благорасположения и т. д. Под любым предлогом следует оттянуть принятие решения, а уж потом, в спокойной обстановке неспешно с ним разобраться: почему мы должны его выполнять, да и должны ли вообще.

При анализе *"отложенной партии"*, скорее всего, выяснится, что угроза нарушения принципов последовательности, уважения к авторитету – мнимая и что эти принципы ничуть не пострадают, если мы откажем манипулятору.

Каждый человек, и деловой в том числе, имеет право:

- *совершить ошибку и ответить за нее;*
- *изменить свое мнение;*
- *самостоятельно решать, брать ли на себя ответственность за чужие проблемы;*
- *признавать свое непонимание или некомпетентность и т. д.*

Подобное периодически случаются с каждым из нас, и это вовсе не является однозначным свидетельством нашей глупости, черствости

или беспринципности. Не следует требовать от мира совершенства. Тогда гораздо проще будет решать, что реально мы должны делать и кому именно мы это должны.

Итак, главное защитное средство от манипуляций можно представить следующими рекомендациями:

не принимать решение в спешке, в условиях дефицита времени; следует найти способ спокойно обдумать проблему, взвесить все за и против и уж затем озвучить свое решение собеседнику.

Кстати, вполне может оказаться, что выгоднее уступить и пойти навстречу манипулятору. Если же нет, то дальше в зависимости от ситуации можно действовать двояко: наступая или обороняясь.

Наступательная тактика рекомендована в случае, когда предмет разногласий принципиален для обеих сторон. В этом случае целесообразно "разоблачить" манипуляцию, показать манипулятору, что механика его действий "прозрачна" для намечаемой жертвы, и поэтому его тактика обречена на провал. "Сеанс разоблачения" бывает, полезен и в ситуациях повторяющихся манипуляций, так называемых "психологических игр".

В большинстве же ситуаций бывает достаточно *оборонительной тактики*. Можно просто проигнорировать манипулятивные приемы, продемонстрировать свою незаинтересованность. Главное в этом случае – не вступать в дискуссию с манипулятором. Если вам навязывают товар, а вы не хотите его брать, не обязательно отвечать на вопрос "Почему?" Следует знать, что человек не обязан оправдываться за свои действия.

Манипулирование, т. е. скрытое управление людьми в корыстных целях, – не самое приятное в системе коммуникации. Однако масштабы этого явления вряд ли уменьшатся в ближайшем будущем, ведь в деловом мире возрастает напряженность и дифференцированность современной деловой жизни. А значит – увеличивается и необходимость использования стереотипных механизмов поведения: надо же в столь переменчивом мире иметь хоть какие-то надежные ориентиры. А ведь именно на них и паразитируют манипуляторы. Они, конечно, не совершают очевидных преступлений, а скорее ведут некие игры по своим правилам. Однако, если эти правила знать, а для науки они особого секрета не составляют, то тогда появляется реальный шанс "переиграть" манипулятора.

5.8. Этика управления конфликтами

Каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Как образно заметил американский психолог Б. Вул: *"Жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Но он может решить, участвовать в выработке решений или оставить это другим"*. Поэтому каждому культурному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении. К сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Поскольку каждый конфликт всегда связан с эмоциями, то человек начинает испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести и к стрессовым ситуациям, нанося ущерб здоровью.

Что такое конфликт? В психологии конфликт определяется как *"столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями"*. Как следует из этого определения, основу конфликтных ситуаций в процессе коммуникации составляет столкновение между собеседниками с противоположно направленными интересами, мнениями, целями и различными представлениями о способе их достижения.

Существуют и другие определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому конфликт определяют как *отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами*.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно не всегда выражается в форме явного столкновения. Это происходит только тогда, когда *существующие противоречия и разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей*. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют *функциональными (конструктивными)*. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют *дисфункциональными (деструктивными)*.

В соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть *реалистическими* (предметными) или *нереалистическими* (беспредметными) [39].

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. *острое конфликтное взаимодействие становится не средством достижения конкретного результата, а самоцелью*.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации – создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Типология конфликта. В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть *внутриличностным, межличностным, между личностью и группой*, в которую она входит, *между организациями или группами одного или различных статусов, социальным*.

Внутриличностный конфликт вызывается различными психологическими факторами внутреннего мира личности, часто кажущимися или являющимися несовместимыми: потребностями, интересами, желаниями, чувствами, ценностями, мотивами и т. п. В зависимости от того,

какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют: *мотивационный, нравственный, конфликт нереализованного желания, ролевой, адаптационный и конфликт неадекватной самооценки.*

Межличностный конфликт – наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый при этом считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Межличностный конфликт может также проявляться в столкновении различных типов характера, темперамента. Такие черты характера, как импульсивность, вспыльчивость, стремление доминировать, бесцеремонность в обращении и др., порождают напряженность в человеческих отношениях и в конечном счете могут привести к конфликтам. Например, два начальника, имеющие холерический темперамент, будут часто конфликтовать друг с другом. Также трудно согласовывают свои действия два лидера в одной организации.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда член группы отстает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, а также из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт возникает между различными формальными и неформальными группами в организации, между высшим и более низкими уровнями управления.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления, то есть между линейным и штабным персоналом.

Социальный конфликт – это *"ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга"* [39]. Но, несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта можно выделить

три ключевых момента: *во-первых*, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; *во-вторых*, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; *в-третьих*, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт – это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно ***наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией.***

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Следует сказать, что, у каждого человека существуют свои особенности в восприятии другого человека. В одном из направлений современной психологии – нейролингвистическом программировании – эти различия положены в основу классификации людей на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Так, визуалы любят зрительно предъявляемое, конкретность, не терпят хождений перед ними во время общения, склонны к обвинительным утверждениям. Аудиалы все воспринимают через слуховые образы, музыку, речь, кинестетики – через состояния своего тела. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Довольно распространенной причиной конфликта может стать также выбор участниками конфликта различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга. Оценивая других людей, человек, как правило, за основу оценки берет то, что не удалось сделать по сравнению с нормой, идеалом.

Учитывая трудности в процессе общения, Е. Мелибруда, В. Зигерт и Л. Ланг разработали модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- *адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;*

- *открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;*
- *создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества [48].*

Субъективная предрасположенность к конфликтам. Каждому руководителю полезно знать, какие индивидуальные особенности личности (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтам в отношениях с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:

- *неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих – и почва для конфликта готова;*

- *стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;*

- *консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;*

- *излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;*

- *критический настрой, особенно необоснованный и неаргументированный;*

- *определенный набор эмоциональных качеств личности (акцентуации характера, проявляющиеся в их чрезмерной выраженности, представляющие крайние варианты нормы) – тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность, подозрительность, болезненная обидчивость.*

Большинство конфликтов можно отнести к одному из трех типов источников или причин конфликтов:

стремление к превосходству – это прямые проявления превосходства, приказы, угрозы, критика, обвинения, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений, навязывание советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подшучивание, попытка обмана, нарушение этики поведения;

проявление агрессивности – это ситуативная агрессивность от неприятия, плохое настроение, фрустрация и природная агрессивность;

проявление эгоизма.

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступать в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая из сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. И тогда возникает необходимость управления конфликтом, и в зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта могут стать **функциональными** и **дисфункциональными**. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Функциональные (позитивные) последствия конфликтов для организации:

1. Проблема может быть решена путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о "враге", о своей позиции – как об исключительно положительной, о позиции оппонента – только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Представители административного стиля управления организацией считают, что если найти правильную формулу управления, то организация будет действовать как хорошо отлаженный механизм. В рамках этого направления разработаны следующие методы управления конфликтами:

Четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; а также наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей и правил выполнения работ.

Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-то вопросу, они могут обратиться к "третьей стороне" – их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

Установка общих целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о политике и стратегии организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

Система поощрения. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Этика управления конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологии участников конфликта.

Развитие любого конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Как правило, это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решения, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано с сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно немыслимые в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких, как гнев и ярость.

В условиях конфликта субъект находится перед выбором какого-то решения, которое необходимо принимать немедленно, что связано с риском, потому что нет времени и возможностей для оценки альтернативных форм поведения. Выбор осуществляется не всегда рационально, а это одна из причин неадекватности действий, усугубляющих конфликтную ситуацию. Хотя возможности выбора и сужены, но все же он осуществляется в виде решения следующих дилемм: *во-первых*, когда приходится выбирать из двух зол меньшее, чтобы не потерять больше; *во-вторых*, когда возникает соблазн совершить какое-то действие, но одновременно существует опасность его негативных последствий или негативной ответной реакции; *в-третьих*, когда не в одной, а в нескольких альтернативных оценках конфликтной ситуации усматриваются и позитивные, и негативные моменты.

Выбор решения при этих комбинациях зависит от:

- *ценности и притягательности цели для субъекта;*
- *расстояния до цели, которое субъекту предстоит преодолеть.*

Возможные тенденции разрешения внутренних противоречий и поведения субъектов в конфликтных ситуациях могут быть следующие:

- *чем ближе цель, тем сильнее стремление к ней;*
- *чем ближе опасный объект, тем сильнее желание избежать столкновения с ним;*
- *опасность воспринимается сильнее, чем выгода от возможного противостояния;*
- *из двух несовместимых реакций или сил в конфликте побеждает более сильная;*
- *на поведение участников влияет частота повторяемости эпизодов конфликта.*

В ходе конфликта осуществляется **рефлексия – отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника**, а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

5.8.1. Этика стилей поведения в конфликтной ситуации

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину и найти адекватный, а главное этический способ разрешения конфликта, необходимо знать пять основных стилей поведения при конфликте:

конкуренция или соперничество;

сотрудничество;

компромисс;

уклонение;

приспособление.

Этику поведения в каждом конкретном конфликте определяют той мерой, в которой люди хотят удовлетворять собственные интересы.

Стиль конкуренции или соперничества является наиболее типичным для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70 % всех случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом и властью. Этически оправдано это будет, если человек делает большую ставку на решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для каждого из партнеров. Выбор стратегии выхода из конфликта будет эффективным в случаях, когда деловой человек:

- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение – наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- находится в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что выбор такой стратегии редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, проигравший завтра может отказаться от сотрудничества.

Говоря об этичности, следует сказать, что этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву.

Не следует использовать этот стиль и в ситуации, когда деловой человек не обладает достаточной властью, а его точка зрения по какому-либо вопросу расходится с точкой зрения начальника и человек не имеет достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Стиль сотрудничества. Этот стиль основан на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники, как правило, признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для обеих сторон выход. И тот, кто выбирает этот стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решения проблемы.

Этот стиль является наиболее трудным из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество этого стиля в том, что мы находим наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаем из оппонентов партнеров. Сотрудничество означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликта и стремление к удовлетворению нужд большинства участников конфликта. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: *"Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим"*, *"Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему"*. Кратко этот стиль поведения часто формулируют так: *"Не ты против меня, а мы вместе против проблемы"*.

Этичным будет поведение, когда мы, проникая вглубь разногласий, устанавливаем, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выясняем, в чем наши разногласия.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснять свои решения, выслушивать другую сторону и сдерживать свои эмоции. Отсутствие даже одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в случаях, если:

каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, но необходимо найти общее решение;

основная цель – это приобретение совместного опыта работы; если стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

обе стороны обладают равной властью или не замечают разницы в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Стиль компромисса характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этическом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу.

Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании стиля компромисса акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: *"мы не можем полностью осуществить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться"*.

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении деловых контактов, чтобы каждый участник чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Один из недостатков этого стиля заключается в том, что одна сторона может, например, зависить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна из сторон не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным в конфликтной ситуации.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как его применение уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но с точки зрения его этичности, через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия его разрешения, такие, как неудовлетворенность "половинчатыми решениями" и появление новой проблемы.

В конечном счете стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать когда:

обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять; в результате компромисса вам удастся сохранить взаимоотношения.

Стиль уклонения. Как правило, этот стиль поведения реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и нет нужды отстаивать свои права, либо одна из сторон не желает тратить время и силы на ее решение. Стиль уклонения этически оправдан в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Этот стиль поведения также оправдан в случаях, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью. Человек, придерживающийся этого стиля поведения, стремится уйти от конфликта. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения в случае, если:

считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
считает, что немедленное решение проблемы опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
решение проблемы может ухудшить чье-либо здоровье;
в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди – грубияны, жалобщики, нытики и т. п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или мы сможем заняться ею, когда будем обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые нам необходимо поддерживать.

Стиль приспособления предполагает отказ от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому человеку и пойти ему навстречу. Этот стиль в деловом мире признан рациональным тогда, когда предмет разногласий имеет для делового человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной. Иногда этот стиль является единственным способом разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем нужды партнеров, или их переживания – более сильными. В таком случае мы жертвуем собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что мы должны отказаться от своих интересов, этично будет отложить их на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке вернуться

к их удовлетворению за счет уступок со стороны оппонента. Если данный стиль поведения станет для менеджера доминирующим, то он не сможет эффективно руководить коллективом.

Стиль приспособления может быть применим в ситуациях когда:

важнейшей задачей подавления конфликта является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

предмет разногласия не важен для одной из сторон или одну из сторон не особенно волнует случившееся;

мы считаем, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

мы осознаем, что правда не на нашей стороне;

мы чувствуем, что у нас недостаточно власти или шансов к победе.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как наилучший. Каждому руководителю необходимо научиться эффективно использовать каждый из стилей и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства и то, насколько этически оправданным он будет.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, эффективный менеджер должен уметь применять различные стили поведения при разрешении конфликтов, однако, стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по этике управления конфликтами:

следует знать, а главное понимать, как развивается конфликт. Как правило, он проходит несколько этапов:

- *этап возникновения разногласий;*
- *этап возрастания напряженности в отношениях;*
- *этап осознания ситуации как конфликтной, хотя бы одним из ее участников;*
- *этап собственно конфликтного взаимодействия с использованием различных межличностных стилей разрешения конфликта, сопровождающийся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;*
- *этап исхода конфликта [39].*

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным.

Разрешением конфликта считается устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

Этически оправданными при разрешении конфликта являются:

- *выяснение скрытых и явных причин конфликта и определение того, что действительно является предметом разногласий и претензий;*

- *определение проблемы в категориях целей, а не решений, после анализа не только различных позиций, но и стоящих за ними интересов;*

- *концентрация внимания на интересах, а не на позициях. Позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, а интересы – это наши желания и заботы;*

- *определение разграничений между участниками конфликта и возникшими проблемами. "Ваша проблема не вина других" – утверждают известные специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри;*

- *справедливое и непредвзятое отношение к инициатору конфликта с учетом того, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит существенная проблема, которая тяготит человека и доставляет ему неудобства;*

- *сокращение числа претензий без расширения предмета конфликта;*

- *контроль над своими чувствами, учет эмоционального состояния и индивидуальных особенностей участников конфликта.*

Точное выполнение этических норм и правил препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические. Австралийской организацией по разрешению конфликтов предложены принципы в виде вопросника для предполагаемых участников конфликта [48].

Воевать – так честно.

Хочу ли я разрешить этот конфликт?

Вижу ли я всю картину или только свой уголок?

Каковы нужды и опасения других?

Каким может быть справедливое решение?

Есть ли у меня варианты решений?

Можем ли мы решить это вместе с партнером?

Что я чувствую?

Что я хочу изменить?

Какие новые возможности открываются передо мной?

Как бы я чувствовал себя в их шкуре?

Нужен ли нам нейтральный посредник?

Как мы оба можем выиграть?

Таким образом, для разрешения любого конфликта следует учитывать, что конфликт – это конфликтная ситуация плюс инцидент.

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, не являются следствием или противоречием друг друга. Поэтому разрешить конфликт – это значит:

- устранить конфликтную ситуацию;
- исчерпать инцидент.

Понятно, что первое сделать сложнее, но более важно.

Но в практической жизни дело часто ограничивается лишь исчерпыванием инцидента. Например, участники конфликта извинились друг перед другом за неудачные обидные слова, но конфликтная ситуация сохраняется и увеличивается вероятность новых конфликтов и чаще всего скрытых "подковерных".

В ряде случаев устранить или нейтрализовать конкретную ситуацию удастся с помощью специальных деловых контактов с тем человеком, который "включен" вместе с нами в эту конфликтную ситуацию, но инициатором разрешения конфликта должны стать мы сами. Методика переговоров состоит из четырех шагов:

- шаг 1 – договориться о встрече с тем, с кем мы вступаем в конфликт;
- шаг 2 – организовать место встречи;
- шаг 3 – встреча;
- шаг 4 – соглашение.

Например, договориться о встрече: *"Я бы хотел встретиться и переговорить по поводу одной проблемы, которая меня волнует. Я хотел бы, чтобы вы помогли решить мне эту проблему. Вы согласны? В какое время вам было бы*

удобно поговорить? Вы согласны уделить полчаса завтра в 15 часов? Я хотел бы поговорить так, чтобы нам никто не мешал, наедине и чтобы хотя бы полчаса нас никто не отвлекал. Я хотел бы договориться, что мы оба не прервем встречу, пока не придем к выводу, что разговор надо прекратить. Вы согласны? Мы договорились о времени, месте и условиях встречи?"

В момент встречи не следует прерывать общение ни при каких обстоятельствах (даже при обиде), стремясь достичь взаимного понимания законных интересов обеих сторон, прийти к соглашению о разумном варианте справедливого решения с учетом интересов как собеседника, так и ваших собственных.

5.8.2. Кодекс поведения в конфликте

Разрешение конфликта, поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло бы внутреннее напряжение – это цель, достижимая только тогда, когда хотя бы один из участников конфликта имеет признак "мудрого поведения" – то есть "открытость ума". Известно, что человек с "открытым" умом настроен на понимание доводов и аргументов.

При возникновении конфликта очень важно *позитивное отношение к оппоненту*, ведь конфликт – это всегда столкновение интересов и ценностей. Конфликт возникает всегда, когда ущемляют интересы кого-либо, либо тогда, когда нам кажется, что их ущемляют. И тот, кто это делает – враг. А каким мы видим врага? А как мы относимся к врагам? С подозрением и настороженностью. И вот "мудрый" человек, в отличие от "незрелого", даже в конфликте пытается в оппоненте увидеть друга и лучшую часть его личности. И это рационально. Друг не агрессивен, он настроен на взаимопонимание, он настроен договариваться, он открыт и не подозревает партнера в нечестных намерениях.

Опытные коммуникаторы советуют, что этичным будет поведение, при котором, прежде чем убеждать в чем-либо человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, следует приказать себе "полюбить" оппонента, думать только о его достоинствах, о его благородстве, обо всех хороших проявлениях его личности и с этим настроем вступать во взаимодействие с ним.

Еще одним этическим признаком мудрого отношения к конфликту является *рациональное мышление*. У "незрелого" человека в процессе конфликта доминируют эмоции, в отличие от человека "мудрого", у которого доминантой является разум. И тогда разум контролирует эмоции.

С этической точки зрения, общение, да еще если оно конфликтное, с человеком "незрелым", у которого доминируют эмоции, абсолютно бесперспективно. Кроме того, оно ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. А такие ситуации каждый из нас хоть один раз наблюдал. Человек, кажется, закичивается на выяснении отношений с оппонентом. А дело стоит и не решается. Если конфликт никаким образом не разрешается, то рвутся либо ухудшаются отношения между людьми.

Разум "мудрого" человека контролирует эмоции, и он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, умеет отделять эмоции от самой проблемы и умеет, в конечном итоге, не смешивать их.

В то же время, "мудрый" человек решает две самостоятельные задачи. Одна из них – найти разрешение конфликта, вторая – упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом.

С этической точки зрения, главная задача конфликтующих сторон – найти решение или хотя бы сохранить хорошие отношения в том случае, если решение конфликта не найдено. Говоря дипломатическим языком, к поискам решения можно вернуться и позднее.

Однако типичным поведением почти во всех случаях в конфликте есть стремление к одностороннему выигрышу и ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный. А из этого проистекает желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Исключается и уважение к личности партнера, равенство с ним, принятие и учет его интересов и целей, что приводит к тупиковой ситуации.

И, конечно же, назвать такое поведение этическим трудно. "Мудрый" всегда терпим. Он признает право людей быть такими, какими они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты демонстрируют деструктивное поведение, "мудрый" воспринимает это как победу человека, а не его вину.

И в связи с этим, уместным будет следование **кодексу поведения в конфликте**. Ведь ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

Правила этого кодекса поведения говорят:

Правило 1. *Дать партнеру "выпустить пар".*

Это значит, когда партнер раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение, ведь пока этого не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время "взрыва" оппонента следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Следует понимать, что он страдающий человек, независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями.

Наилучшим приемом в эти минуты является воображение, что вокруг тебя есть оболочка, через которую не пробивают стрелы агрессии. Нужно почувствовать, что ты изолирован, как в защитном коконе. Опытные коммуникаторы советуют "включить" воображение, и тогда этот прием срабатывает.

Правило 2. *Попросить партнера спокойно обосновать свои претензии.*

Пребывая в конфликте, следует сказать оппоненту, что вы будете учитывать только факты и объективные доказательства, а на эмоции у вас нет ни времени, ни желания. Сразу расставив все точки над *i*, вы будете иметь моральное право сказать, например: "То, что вы говорите, относится к фактам, мнению или к догадке?"

Правило 3. *Сбивать агрессию неожиданными приемами.*

Это можно сделать, доверительно попросив у конфликтующего партнера совета или задав неожиданный вопрос о чем-то совершенно незначимом. Можно также напомнить партнеру о том, что вас связывало в прошлом. Действенными как комплимент будут слова: "*В гневе вы еще красивее (очаровательнее, прекраснее)*"..., а также сочувствие, например, тому, что партнер "*потерял очень много*", или "*очень долго пребывает в состоянии стресса*" и т. д.

Этичность этого правила в том, чтобы просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

Правило 4. *Попросить оппонента сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*

Это правило очень тонко и нравственно намекает на то, что проблема – это то, что надо решать; что отношение к человеку – это фон или условия для ее решения; что неприязненные отношения к клиенту, партнеру или оппоненту могут привести к нежеланию решать вопрос или проблему.

Этичность этого правила состоит в том, что оно предлагает не позволять эмоциям управлять человеком.

Правило 5. *Предложить оппоненту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и предложить свои варианты решения.*

Главный принцип этого правила – не искать виновных и не объяснять создавшееся положение, а искать выход из него. Оно предполагает не останавливаться на первом приемлемом варианте, а создавать спектр вариантов, а затем выбрать лучший и при поиске путей решения помнить, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. И вы, и ваш оппонент должны быть удовлетворены взаимно.

Этими советами не стоит пренебрегать для того, чтобы в конфликте не было ни победителя, ни побежденного.

Правило 6. *Дать возможность партнеру "сохранить свое лицо" при любых обстоятельствах.*

Морально-этическая сторона этого правила в том, чтобы не отвечать агрессией на агрессию и ни в коем случае не задевать чувства собственного достоинства оппонента. Следует помнить, что даже если он и уступит нажиму, то никогда не простит. Нельзя говорить: "Вы – необязательный человек", лучше сказать: "Вы уже не единожды не выполнили своего же обещания".

Правило 7. *Уметь отражать, как эхо, смысл претензий оппонента.*

Эта тактика способствует устранению возникших недоразумений, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это, как правило, уменьшает его агрессию. Когда нам кажется, что в наших отношениях все в порядке, этичным будет переспросить собеседника: "Правильно ли я вас понял?", "Вы хотите сказать...?", "Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял ...".

Правило 8. *Держаться в позиции "на равных" как на острове ножа, "не потеряв своего лица".*

Это правило предостерегает каждого из нас от ситуации, когда большинство людей, если на них кричат или их обвиняют, тоже начинают кричать в ответ, другие стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев оппонента или собеседника. Обе эти позиции – и "родительская", и "детская" – неэффективны.

А вот держаться в позиции спокойной уверенности "на равных" сложно, но зато она удерживает обе стороны от агрессии, помогая обеим сторонам не "потерять свое лицо".

Правило 9. *Умейте замолчать первым.*

Если случилось так, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как оказались втянутыми в конфликт, следует попытаться сделать над собой усилие и замолчать. Опытные коммуникаторы утверждают, что молчание позволяет выйти из спора и прекратить его. Ведь если в конфликте исчезла одна сторона, то с кем спорить?

Однако молчание не должно быть обидным для партнера, оно не должно быть окрашено издевкой, злорадством или вызовом, это действует, как красная тряпка на быка. Молчанием следует игнорировать сам факт спора, отрицательное возбуждение оппонента так, как если бы ничего этого не было.

Правило 10. *Уходя, не хлопать дверью.*

Известно, что если спокойно и без всяких комментариев выйти из помещения, спора можно избежать, однако это удается не многим. А вот если уйти, хлопнув дверью, или перед уходом сказать обидные слова, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Специалистам известны даже трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом "под занавес".

Правило 11. *Не давать оппоненту критических оценок, а говорить о своих чувствах.*

Для того, чтобы это правило "работало", не следует, например, партнеру или оппоненту говорить: *"Вы меня обманываете"*, лучше будет звучать: *"Я чувствую себя обманутым"*. Не следует говорить: *"Вы грубый человек"*, лучше сказать: *"Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете" или "...как вы себя ведете"*.

Правило 12. *Не бояться извиниться, даже при том, что есть чувство вины.*

Это правило предполагает, что его выполнение, во-первых, обезоруживает оппонента и, во-вторых, вызывает у него чувство уважения. Ведь к извинению способны только зрелые и уверенные люди.

Правило 13. *Не следует ничего и никому доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях *никто никогда и никому* ничего не может доказать, даже при помощи силовых приемов. Ведь отрицательные эмоции блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с оппонентом. Работа мысли останавливается. А если человек не способен думать, рациональная часть его мозга выключается и совершенно незачем пытаться что-то доказывать – это бесполезное и абсолютно пустое занятие.

Правило 14. *Не констатировать отрицательное состояние оппонента.*

Правило говорит о том, что следует всячески избегать словесной баталии и особенно вербальной констатации отрицательного состояния своего оппонента, типа: "А что это вы нервничаете, чего злитесь?", "Не психуйте, все не так плохо", "Ну вот, я так и знала".

Подобные "успокаивающие" слова только усиливают развитие конфликта.

Правило 15. *Не разрушать отношений.*

Чтобы это морально-этическое правило срабатывало, равно как и предыдущие, попробуйте своему оппоненту выразить уважение и расположение, как вербально, так и невербально, по поводу возникших трудностей. И если дать возможность оппоненту "сохранить лицо" и этим сохранить отношения с ним, можно не потерять его как будущего клиента или партнера.

Правило 16. *Не начинать говорить до тех пор, пока оппонент не успокоится.*

Морально-этическая сторона этого правила гласит, что если вы смогли заставить себя выполнить правило 9 и замолчать, не поддержав спора, и партнер расценил отказ от спора как капитуляцию, опровергать этого не следует, нужно держать паузу до тех пор, пока оппонент не успокоится. Позиция стороны, отказавшейся от спора, должна исключать что бы то ни было обидное или оскорбительное для оппонента. Как правило, побеждает тот, кто сумеет остановить конфликт в начале и не даст ему разгона.

Кодекс поведения в конфликтной ситуации кроме правил поведения предусматривает десять табу.

1. Не оценивать критически партнера.
2. Не приписывать ему плохих или низменных намерений.
3. Не демонстрировать знаков превосходства.
4. Не обвинять и не приписывать ответственность за конфликт только оппоненту.
5. Не раздражаться, не кричать, не нападать на собеседников.
6. Не задевать "болевые точки" и уязвимые места оппонента.
7. Не обрушивать на оппонента множество претензий.
8. Не преувеличивать своих заслуг.
9. Не преуменьшать заслуг оппонента и его вклада в общее дело.
10. Не игнорировать интересы оппонента.

Говоря о морально-этических аспектах в конфликтных ситуациях, следует помнить о десяти типичных ошибках конфликтующего человека.

Ошибка 1. Отстаивать свою точку зрения и не думать, как решить проблему.

Ошибка 2. Быть нетерпимым к инакомыслию оппонентов и неспособность идти на компромисс.

Ошибка 3. Мыслить стереотипно и стремиться втиснуть решение в рамки существующих норм, правил и традиций.

Ошибка 4. Отвлекаться от основной цели на другие, косвенные и уходить в сторону от главной проблемы.

Ошибка 5. Видеть только один путь решения проблемы или одну альтернативу, а не их многовариативность.

Ошибка 6. Работать только в предметной области, не уметь анализировать и двигаться к взаимодействию.

Ошибка 7. Без необходимости соглашаться с мнением других, когда они уступают, приспособливаться или уходить от решения проблемы.

Ошибка 8. Вести себя негибко, без умения изменять тактику и переключаться на другое.

Ошибка 9. Создавать препятствия для свободной творческой полемики, генерации идей.

Ошибка 10. Бояться риска.

В морально-этическом плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвигание контрмотивов, которые устранили бы первоначальные агрессивные намерения противоположной стороны.

В случае невозможности предотвращения конфликта и вступления его в зрелую стадию встает задача его разрешения и благополучного завершения.

Завершение и разрешение конфликта – неоднородные понятия: завершение следует рассматривать более широко, чем разрешение. *Под завершением конфликта* следует понимать всякое его окончание или прекращение по любым причинам. *Разрешением* же конфликта является только то или иное положительное действие самих участников либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами. Говоря о разрешении конфликта и памятуя об этике управления конфликтом, нельзя не знать приемов, которые ведут к эффективному завершению конфликта.

Например, в случае служебного конфликта можно воспользоваться следующими этическими приемами его разрешения:

1. Следует прояснить ситуацию и ответить себе на вопросы:

- насколько велика доля субъективных факторов в конфликте, в чем истоки яростного ожесточения одной или обеих сторон?*
- достижению каких целей другой стороны я препятствую?*
- с каким именно личностным барьером – установки, темперамента, характера, "нервозности" или другими – я столкнулся?*
- что важнее для дела – возможные последствия конфликта или сама проблема, из-за которой произошло столкновение?*

2. Первому сделать шаг к нормализации взаимоотношений, тем более, что в конфликте чаще всего виновны обе стороны, вне зависимости от того, кто был инициатором. Взять на себя долю вины, особенно если в споре был высокий удельный вес эмоций, и предложить спокойно найти приемлемое для обеих сторон решение.

3. Иногда следует сказать человеку прямо, что он препятствует чему-то очень важному для общего дела или даже для вас лично. Например, "От вас зависит дело, которому я отдал 10 лет своей жизни!"

4. Прибегнуть к мнению третьего, незаинтересованного и авторитетного лица, которое должно рассматривать деловую, а не эмоциональную сторону конфликта.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что:

- *конфликт возникает в случае обострения противоречий между противодействующими сторонами, которые преследуют различные потребности, интересы и мотивы деятельности;*
- *основные причины конфликта – социально-экономические, социально-психологические и социально-демографические;*
- *причины конфликта коренятся также в таких субъективных факторах, как характеры людей, их настроения и предпочтения;*
- *развитие конфликта, как правило, сопровождается изменяющимся поведением его участников;*
- *наиболее рациональным отношением к конфликту будет его предотвращение на ранней стадии развития.*

Таким образом, поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, при котором трудно делать выводы и подходить творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации следует придерживаться следующих правил.

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

△ Стремиться 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.

△ Стремиться вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы, основываясь на объективных критериях. Стремиться выслушать собеседника, так как умение слушать – один из критериев коммуникабельности.

△ Придерживаться многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергать предложение партнера, задавая себе вопрос: "А разве я никогда не ошибаюсь?" Постараться выслушать предложения обеих сторон и посмотреть, какую

сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и в обозримом будущем.

△ Осознавать значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: *"Что будет, если выход не будет найден?"*, что позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

△ Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, *"выпустить пар"*. Но разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка. И если уж так случилось, что вы потеряли контроль над собой, следует сделать единственное: замолчать и не требовать этого от партнера.

△ Ориентироваться на положительное, лучшее, что есть в человеке, тогда вы обяжете его быть лучше.

△ Предложить собеседнику встать на ваше место и спросить: *"Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?"* Этот прием снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление.

△ Независимо от результатов разрешения противоречий стараться не разрушать отношений.

Авторам остается надеяться, что эти советы помогут в вашей практической деятельности по продуктивному и творческому разрешению конфликтных ситуаций.

Хотя деловая жизнь без недопониманий и стычек практически невозможна, тем не менее, важно добиваться того, чтобы недоразумения не представляли угрозы для деловых отношений. Важно уметь вовремя разрядить обстановку. Хороший менеджер всегда вовремя знает, как устранить разногласия, чтобы они не перерастали в серьезные столкновения. Особенно важно при этом использование обмена любезностями: задержаться для беседы, пригласить пообедать и т. д. Нелишним будет обмен подарками и жестами примирения, а иногда и признание своей неправоты или заблуждения.

В том случае, когда снижается желание сотрудничать, уходят добрые отношения, появляется опасность эмоциональных срывов, следует предложить сторонам встретиться и прояснить ситуацию, предложить изменение отношений. Важно добиваться того, чтобы было достигнуто соглашение, в котором была бы заинтересована каждая из сторон. Основными источниками конфликтов являются раздражение и недоверие, и преодолевать необходимо именно такие эмоции.

В искусстве разрешения конфликта и перевода его в конструктивное русло весьма эффективна концепция обоюдного выигрыша. Известно, что уход от конфликта признают разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов партнеров. Подавление противоречий считается разумной тактикой, когда разногласия не столь значительны. Конфронтация вносит чрезмерный стресс во взаимоотношения, когда затрагиваются главные спорные вопросы. Но решение конфликта за счет ущерба для одной из сторон может быть оправдано только в исключительных ситуациях. В свою очередь, компромисс требует определенных навыков в налаживании контактов. Важно, чтобы каждый участник чего-то добился, а не потерял все. Наиболее эффективным является обоюдный выигрыш.

Такая этическая стратегия укрепляет и улучшает взаимоотношения. Решения, принятые после успешных деловых контактов, как правило, выполняются всеми заинтересованными сторонами, ставшими партнерами, а не оппонентами.

Весьма эффективно использование четких подходов в начале деловой коммуникации. Например: *"Я намерен добиваться справедливого решения для всех сторон"* (мало кто станет возражать против принципа справедливости); *"Давайте совместно найдем решение, при котором каждый получит то, что хотел"*. Важен, конечно, учет издержек и выгод от решения или отказа от решения проблемы. Но если положительный итог сопряжен с громадными затратами нервов и средств, а выгоды совсем незначительны, то, может быть, лучше сохранить все как есть.

Немалый успех может принести применение **технологии малоконфликтного поведения**. Технологии такого рода являются основой этики поведения как в деловой сфере, так и в быту. К основным положениям этики управления в бизнесе и культуре управленческого труда можно предложить следующие подходы:

- *полагаться не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных, не искать "козлов отпущения", а показать, как следует сделать;*
- *быть уверенным в себе и в своем бизнесе, демонстрировать способность владеть собой в любой ситуации;*
- *уметь ценить время подчиненных. Не откладывать на завтра того, что можно и нужно сделать сегодня, не тратить время непроизводительно, как свое, так и подчиненных;*

- своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе и быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках; не критиковать их ради критики, распекая попусту;

- разумно сочетать наказание и поощрение – наказывая, не бояться хвалить, делая упор на личные интересы провинившегося: "Вы ухудшаете свою репутацию, но вы хороший работник и в ваших же собственных интересах, я надеюсь, вы исправите дело"; т. е., делая выговор, применять метод "бутерброда";

- проявлять обоснованную строгость, требовательность к подчиненным, подвергая негативной оценке не личность, а тот или иной промах или проступок человека;

- помнить о том, что главные качества менеджера – вежливость, тактичность. Каждый человек внутренне всегда протестует против грубости, поэтому приказы следует отдавать в вежливой форме. Это всегда приводит к наилучшим результатам. Не следует ждать, чтобы подчиненный первым проявил по отношению к вам дружелюбие;

- обладать чувством юмора и способностью понимать шутки в свой адрес. Ведь разумный юмор всегда поднимает настроение и, естественно, производительность труда;

- уметь излагать свои мысли кратко и четко, уметь вызывать людей на разговор и уметь слушать. Важно дать человеку возможность выговориться и снять психологическую напряженность;

- изучать и знать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях, нуждах и проблемах, уметь вовремя заметить и оценить человека. Важно помнить его по имени и отчеству, спрашивать о семье, детях и т. д. А это – эффективный способ повысить настроение людей, установить дружескую атмосферу в организации.

Не менее важно также то, что взгляды, жизненные правила и подходы можно и нужно трансформировать, приспособиваясь к людям, с которыми приходится работать, и в то же время предоставлять людям возможность приспособиваться и к менеджеру. У каждого должен быть свой уровень нравственности, ниже которого нельзя опуститься. Перешагнуть такой предел – значит потерять собственное достоинство, уверенность в себе, а без них нет успеха ни в бизнесе, ни в деловой жизни.

5.9. Критика и ее этические аспекты

Кроме этого, в деловой практике достаточно часто приходится сталкиваться с критикой: либо критиковать самому, либо быть объектом критики, вне зависимости от того, какой вид профессиональной деятельности рассматривать. Кстати сказать, критика также может приводить к конфликтам различного рода.

Именно поэтому особенно важно для каждого руководителя знать правила критики и этические требования к ней, поскольку ему приходится по долгу службы высказывать критические замечания в адрес подчиненных, связанные с оценкой их работы, их поступков и служебного поведения. Однако и подчиненным любого уровня, чаще всего специалистам своего дела, также необходимо уметь грамотно и этично высказывать критические замечания и коллегам, и вышестоящему руководителю.

В положении и критикующего, и критикуемого, к сожалению, есть много аспектов, которые могут привести к осложнениям во взаимоотношениях и даже к конфликтам. Каждому руководителю хорошо известно, что критика может повредить психологическому климату в коллективе и снизить уровень этичности, если критические замечания высказаны некорректно.

Критика всегда болезненна, даже если она справедлива, а, следовательно, она может не достигнуть желаемой цели изменения служебного поведения критикуемого или повышения уровня качества работы. Для того, чтобы, по возможности, снять эти осложнения в процессе высказывания критических замечаний, и критикующему, и критикуемому следует придерживаться некоторых правил, в основном касающихся этической стороны коммуникационного процесса.

Опытные коммуникаторы, равно как и эффективные руководители, с точки зрения этичности подачи критики, рекомендуют чтобы все критические замечания касались только обсуждаемой проблемы и ни в коем случае личности человека. Итак:

Правило 1. *Прежде чем начинать критику, следует решить, есть ли организационные, критические и статусные основания для критики.* Иными словами, критикующий должен быть профессионалом в данной области и хорошо знать суть дела. Кроме того, он должен располагать достаточно полной и достоверной информацией об объекте критики.

Правило 2. *Прежде чем критиковать человека публично, следует поговорить с ним "с глазу на глаз". И прилюдно критиковать его стоит только тогда, когда другие аргументы были уже использованы. Руководитель непременно должен предупредить критикуемого, что если подобные ошибки повторятся, сфера критики будет расширена. Как правило, такое предупреждение, а вернее сказать – угроза, имеет своей целью исправление ошибок, изменения в служебном поведении, поскольку никто не хочет того, чтобы о его ошибках, а точнее профессиональной некомпетентности знали коллеги.*

Правило 3. *Любую критику следует начинать, применив правило "бутерброда". То есть сначала должна прозвучать похвала, затем критика и завершить критическое замечание следует позитивной фразой. Например: "Как вы, ..., при вашем профессионализме (добросовестности, дисциплинированности и т. п.) могли допустить такие грубые (непростительные, вопиющие и пр.) ошибки". Далее может прозвучать "разнос", который будет воспринят человеком без потери уверенности в себе, поскольку в начале разговора критикующий высказал высокую оценку критикуемому. При этом критикуемый сохраняет уважение к себе, видя, что его прошлые заслуги оценены, и уже на этом основании он более спокойно отнесется к критике, сочтя ее даже справедливой. В итоге критика не выбивает из седла, человек сохраняет работоспособность и желание исправить ошибки или свое поведение. Закончить критику следует словами одобрения и надежды.*

Правило 4 *этического свойства: критиковать следует поведение или поступки, а не самого человека. Например: "Свою работу вы выполнили плохо (не вовремя, некачественно и т. д.)", "Ваше отношение к своим служебным обязанностям недопустимо (оставляет желать лучшего и т. д.)". Но никак нельзя сказать: "Я не понимаю, как вас взяли на эту работу" или "Вы нечестны и некомпетентны" и т. д.*

Правило 5. *Критикуя, следует следить не только за словами, но и за интонацией, темпом речи, эмоциональным окрасом речи, громкостью голоса. Ровный, спокойный тон, ссылка на факты, владение информацией – необходимые качества критикующего человека, и это должно стать этической нормой.*

Правило 6. *Критикуя, не следует принимать поспешных решений, дав возможность критикуемому высказаться, ведь всегда есть вероятность того, что и виновный человек располагает сведениями,*

позволяющими оправдать его поступки или, по крайней мере, увидеть их в несколько ином свете.

Правило 7. *Высказывая критику, следует сказать, что ошибаются все, но плохо, когда человек не хочет работать лучше, и уже затем развить свою мысль.*

Правило 8. *Прежде чем критиковать, следует расположить критикуемого человека к себе, вспомнив свои собственные ошибки и ссылаясь на свой опыт в их исправлении. Это расположит критикуемого сотрудника к критикующему, позволит критикуемому избежать большой неуверенности в своих силах, пробудит у него желание преодолеть препятствия, добиться необходимого результата несмотря на допущенные ошибки.*

Правило 9. *Последняя фраза критикующего, равно как и первая, должна содержать мысль, вселяющую в критикуемого веру в собственные силы, в способность справиться с ошибками и недостатками. Неплохо сказать человеку: "Я уверен, что вы все поняли и второго такого разговора у нас не будет" или "Я вас знаю достаточно долго как опытного сотрудника ...".*

Правило 10. *Критикуя, не следует ограничиваться только критикой, целесообразно подсказать критикуемому решение трудных вопросов. Например: "В этом случае я бы поступил так..." или "Опираясь на свой опыт, я бы ...". Однако, такие советы не должны допускать по-барски снисходительного тона.*

Каждый из нас в своей деловой жизни бывает и субъектом, и объектом критики, а это значит, что и критикуемому также следует знать правила, следование которым сделает критику одновременно и менее болезненной, и более полезной.

Правило 1. **Для снижения "болевого порога" критикуемому следует понимать, что критика – это знак того, что нас принимают всерьез и что от нас ожидают большего.** Другими словами, критикуемый человек должен осознавать, что его потому критикуют, что оценка его профессиональных способностей и компетентности достаточно высока, и что он обманул ожидания начальника. А логика данной ситуации требует, чтобы критикуемый смог, сумел снова заставить думать о нем хорошо.

Правило 2. **Постараться справедливо посмотреть на себя – на свою работу, на свое служебное поведение и поступки.**

Правило 3. Выслушивая критику в свой адрес, правильно будет сказать: *"Я согласен с критикой, без сомнения, я мог бы сделать работу лучше (быстрее, и т. д.)"* или *"Благодарю за высокую оценку моих возможностей"*. У слушающих эти слова сложится впечатление, что все хорошо: ведь критикуемый не огрызается, не озлоблен, согласен с критикой; а слова "высокая оценка моего потенциала" были услышаны и удержались в памяти и сознании. И тогда сложится впечатление, что кого-то не ругали, не критиковали, а хвалили, иначе зачем критикуемый благодарил критикующего за оценку своих возможностей.

Фразы: *"Позвольте мне выразить глубокую благодарность тем, кто высказал критические замечания в адрес моей работы, продемонстрировав тем самым доверие ко мне как к человеку, способному принять, правильно понять, оценить и разумно учесть высказанные замечания и пожелания. Нет сомнений, что я могу работать лучше, тем более в таком высокопрофессиональном и высокоорганизованном коллективе"*.

Здесь выражения "критика" и "критическое замечание" заменены на более мягкий эквивалент "высказанными пожеланиями" и весь текст построен таким образом, что один из присутствующих, благополучно читавший журнал, потом спросит: *"Я не понял, за что тебя хвалили, или это ты кого-то хвалил?"*

Таким образом, форма, в которой критикующий человек высказывает замечания, должна быть корректной, а сама критика – справедливой.

Главным в высказывании критики в чей-либо адрес является желание критикующего выяснить причины возникновения повода для критики: почему случилось то, что служит объектом критических замечаний? Безусловно, ошибки и проступки в работе любого сотрудника недопустимы, но следует допускать, что, может быть, в данном случае вмешались объективные обстоятельства, которые помешали сотруднику ответственно отнестись к своим обязанностям. И тогда, поставив себя на его место, может быть, критикующий будет не столь резок.

Ну и коль скоро мы разобрались в том, как следует критиковать и как принимать критику, будет справедливо, а главное, этично дать несколько рекомендаций о том, как правильно похвалить сотрудника.

Похвала или благодарность за работу должна быть высказана публично, ведь при этом происходит положительное психологическое воздействие не только на того, кого хвалят, но и на окружающих его коллег, так как это вызывает у них желание тоже заработать похвалу и благодарность.

Самое тягостное впечатление на коллег и других присутствующих производит нарушение этических правил и норм как со стороны критикующего, так и со стороны критикуемого. К таким нарушениям относятся: озлобление, желание "свести счеты", передергивание фактов, прямая или косвенная ложь, игнорирование отдельных фактов, которое хоть ложью и не считается, однако может помешать сделать правильные выводы.

И наоборот, честность, искренность, точное следование фактам, достоверная и полная информация, вежливость, доброжелательность, стремление как замечаниями, так и ответами на них, способствовать улучшению дела, достижению общих целей – вот те этические свойства, которые необходимы для реализации любому сотруднику в любом коллективе, будут ли это медики или журналисты, продавцы или преподаватели и т. д.

5.10. Корпоративная и социальная ответственность сторон

Проблемы этики бизнеса напрямую зависят от нравственности тех, кто вступает в процесс коммуникации. Редко можно встретить людей, у которых их жизненная мораль никоим образом не соотносится с деловой моралью, не определяя ее. Вряд ли нечистоплотный на руку человек может стать честным бизнесменом. А от незнания элементарных правил хорошего тона и норм межличностного общения, которые не отработаны у делового человека почти на рефлексивном уровне, не спасут никакие должностные инструкции и запрещения типа "не курить", "не плевать" или "будьте взаимовежливы". У каждого из нас существует личный этический кодекс поведения, сформированный нравственными традициями семьи, социального окружения и, в целом, культуры, к которой мы принадлежим. В соответствии с этим, мы хорошо воспринимаем реальность и выносим моральную оценку тому, что "хорошо", а что "плохо".

Вместе с тем, существующие профессионально-этические нормы и требования, определяющие основу нашего поведения в деловой

обстановке, как правило, закреплены в этическом кодексе организации, правилах и инструкциях. Эти принципы мы часто воспринимаем лишь как внешние рекомендации, носящие необязательный характер, и следуем им потому, что *"просто так принято в нашей организации"* или *"так поступают многие коллеги"*, а иногда и из-за нежелания иметь неприятности – *"может быть конфликт с руководством"*, или *"вероятно материальное наказание"* и т. п.

В подобном случае мы встречаемся с проявлением *"этического инфантилизма"* в бизнесе. У человека не сложились такие представления о деловой морали, которые обуславливали бы его внутренний нравственный мир. Поэтому при изменении служебного положения или в тех случаях, когда опасности наказания за несоблюдение служебной этики можно избежать, происходит пренебрежение моральными принципами делового общения, приводящее к негативным последствиям. Вот почему формирование этической ответственности как признака профессиональной зрелости предпринимателя, его весомости, его самодостаточности, его деловой репутации является важнейшей задачей бизнеса. В сфере современного предпринимательства сегодня все большую значимость приобретает понятие *"корпоративной социальной ответственности"*.

Классическим примером катастрофического снижения продаж вследствие плохой общественной репутации может служить компания "Нестле", которая в конце 1980-х годов пострадала из-за непродуманной политики продвижения молочных смесей в развивающихся странах. Негативное общественное мнение привело к фактическому бойкоту всей линии товаров "Нестле" в Западной Европе и серьезным финансовым потерям для корпорации [114].

Одним из последних скандальных примеров стал рекламный ход сети магазинов "Эльдорадо". Использование ярко выраженных сексуальных моментов в рекламе товаров бытового назначения вызвало огромное негодование и порицание как в общественных, так и во властных структурах. В некоторых городах например, в Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге административными решениями "Эльдорадо" вынудили убрать все рекламные щиты подобного содержания. Кроме того, были наложены административные штрафы на руководителей.

Американский историк Э. Лейтон-мл. относит зарождение концепции социальной ответственности бизнеса к концу XIX – началу XX в. Понятие социальной ответственности получило развитие в среде американских инженеров, видевших в демонстрации "большого чувства социальной ответственности" путь к повышению социального престижа своей профессии. В 20-х годах в американских деловых кругах широкое распространение получила концепция "служения", согласно которой фирмы должны иметь и другие цели, кроме "делания денег".

Однако концепция "служения" оказалась недолговечной по причине как ее недостаточной ясности и проработанности, так и сложного экономического положения и постепенно утратила популярность в деловых кругах. В последующие два десятилетия на смену ей приходит концепция "социальная ответственность", сначала имевшая преимущественно теоретический характер, а затем распространившаяся и в деловых кругах.

Колумбийский университет в свое время учредил премию за достижения в области социально ответственного поведения. Среди обладателей этой почетной награды и фирма Levy Strauss – крупнейший в мире производитель одежды. Фирма выделяет 2,4 % своего дохода на благотворительные цели. Значительная часть этой суммы пошла на социальные программы в тех местностях, где фирма ведет свои операции. А это создание организаций, помогающих испаноязычным американцам в штате Нью-Мексико, организация сиротского приюта в Аргентине, бурение скважин и поставка насосов для филиппинской рыбацкой деревни в целях обеспечения жителей питьевой водой, создание добровольных отрядов медицинской помощи, а также общественных медицинских клиник в ряде городов.

К началу XXI века большинство крупных мировых организаций сформировали собственную политику корпоративной социальной ответственности (КСО). Более того, были созданы объединения компаний, целью которых стало развитие и продвижение концепции корпоративной социальной ответственности. Эту тему начали разрабатывать исследователи и эксперты, работающие в области корпоративного управления, а изучение концепции корпоративной социальной ответственности вошло во все учебные курсы по корпоративному менеджменту.

Ведущее объединение организаций США, занимающееся развитием и продвижением концепции КСО "Business for Social Responsibility"

"Бизнес за социальную ответственность", определяет корпоративную социальную ответственность как *"достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах уважения к людям, сообществам, окружающей среде"*. Политика корпоративной социальной ответственности согласно "Business for Social Responsibility" – это взаимосвязанный набор политик, практик и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса. Цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях организации включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности организации на внешнюю среду. Концепция КСО в организациях разного уровня и различных сферах бизнеса включает следующие компоненты:

- *корпоративная социальная политика в отношении общества;*
- *политика в сфере охраны окружающей среды;*
- *принципы и подходы к корпоративному управлению;*
- *вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;*
- *политика в отношении персонала.*

Устойчивое развитие социальной ответственности представляет корпоративную социальную ответственность как постоянную приверженность бизнеса вести дела на основах этики и вносить свой вклад в экономическое развитие, в то же время улучшая качество жизни своих работников, их семей и общества в целом.

"Green Paper" Европейского союза определяет корпоративную ответственность как *"концепцию, в рамках которой организации на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес-операции и взаимоотношения со всем кругом связанных с ними организаций и людей"*. Такой подход принят большинством стран Европейского союза [97].

Исследования показывают, что под воздействием условий, существующих в организации, в которой работают люди, в некоторых случаях многим приходится идти на компромисс с собственными моральными стандартами.

Важное место при этом занимает *система ценностей, регулирующая этические отношения в организации, которая называется корпоративной этикой.*

Корпоративная этика в отличие от универсальной обусловлена особенностями деятельности и целями какой-либо организации, а также

исторически сложившимися стереотипами поведения. Корпоративная этика является частью более широкой нормативной системы – корпоративной культуры, которая включает не только этические, но и другие ценности, а также убеждения, ритуалы и символы.

Какие мифы, истории и легенды живут в организации, какие события особенно выделяются церемониями, что они означают, что скрывается за постоянно возвращающимися символами, кто оказывает решающее влияние, кто передает традиции, что выражает язык общения, какие выражения типичны, для чего существуют безмолвные символы – вот только некоторые аспекты, относящиеся к корпоративной культуре.

В любой организации существуют неписанные, часто явно невыраженные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на поведение коллектива. Ведь предприятиями, организациями, частными фирмами, подобно отдельным людям, управляли различные движущие силы, в том числе страхи, табу и частично иррациональные механизмы действий, о которых не принято говорить, которые едва ли осознаются работниками, особенно при длительной работе в организации, но которые при более внимательном рассмотрении имеют огромное воздействие.

Каждый из нас влияет на мир тем, что просто существует, а дополнительная мера ответственности устанавливается на уровне, соответствующем мировому, например, правительства или транснациональных корпораций. Современная и полная модель успеха должна также учитывать влияние на человечество и экологию.

Может ли человек или отдельная компания быть успешными, вызывая своей деятельностью человеческие страдания или нанося непоправимый ущерб окружающей среде? Ответ очевиден. Однако, важно иметь в виду, что принципы персональной этики являются первой контрольной точкой в любой ситуации, включая уровни профессиональной и всемирной этики. Например, когда речь идет о том, была ли корпорация социально ответственной на международном уровне, необходимо учитывать принципы личной ответственности как обязательное условие. И благотворительные вклады не будут значить абсолютно ничего, если корпорация не взяла на себя ответственность по сведению к минимуму ущерба, причиненного ее деловыми операциями.

Мораль никогда не может быть оформлена в виде принятого во всем мире списка абсолютных правил. Во всех культурах ценят надежность,

но вместе с тем имеются различные точки зрения на правду. Вранье несправедливо до тех пор, пока мы не собираемся рассказать ребенку о Дезде Морозе, а взяточничество является стандартной практикой во многих частях света... И так далее.

Подобные различия в понимании сущности нравственности заставляют многих людей делать вывод о том, что нет стандартных универсальных этических принципов и что моральная ответственность соотносится с культурным феноменом.

Таким образом, на сегодняшний день не существует единого общемирового определения корпоративной социальной ответственности. Однако все подходы едины в одном: *корпоративная социальная ответственность – это ответственность организации перед всеми людьми и организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, и перед обществом в целом [78].*

Все объединения предпринимателей и исследователей включают в себя:

- *ответственность организации во взаимоотношениях с партнерами;*
- *ответственность в отношении потребителей;*
- *ответственную политику в отношении работников;*
- *экологическую ответственность;*
- *ответственность организации перед обществом в целом.*

В Украине также начали внедрять концепцию корпоративной социальной ответственности, которая содержит все пять перечисленных элементов, обязательных для любой зарубежной организации, и вместе с тем ее отличает отечественное своеобразие. Можно сказать, что история возникновения и формирования КСО во многом отражает становление этики деловых отношений за последнее время. От криминальных "разборок" в кругу молодых людей боксерского вида, от экономических махинаций в финансовой сфере и ухищрений предпринимателей ради личной наживы мы постепенно приходим к осознанию необходимости моральных основ бизнеса, к идее нравственной ответственности предпринимателей перед обществом, другими людьми, окружающей природой.

Следует подчеркнуть, что разговор об этических приоритетах современного предпринимателя вовсе не преждевременный и отнюдь не является формой "красного" патриотизма. Речь идет о реальных

процессах, конкретных людях и осуществленных проектах. Мы вспоминаем о глубокой нравственной традиции, характерной для нашей страны и нашего народа исторически. Мы говорим об отчетливо сформировавшейся потребности современного предпринимателя в нравственно-этических идеалах.

Самодостаточные руководители начиная еще с середины 1990-х годов начали разрабатывать Кодексы корпоративного поведения, в которых были определены основные правила и принципы их деятельности. Пока эти процессы идут слабо, и только незначительное количество организаций разрабатывают или подходят к разработке корпоративных кодексов, предполагающих ответственность во взаимоотношениях с партнерами, потребителями, работниками и обществом в целом.

Ведущие эксперты подсчитали, что осваивая жизненное пространство, имя которому – цивилизованный рынок, только 10 – 15 % из жаждущих утвердиться в рыночных структурах добиваются успеха. На удачу могут рассчитывать те, кто стремится к реализации своих творческих способностей, постоянно изучает людей, знает их нужды и интересы, завоевывает доверие людей, кто совестлив, порядочен и на личном примере показывает непрерывный рост духовного и профессионального совершенствования и, наконец, умеет раскрывать интеллектуальный потенциал людей.

Всего этого можно достичь только в том случае, когда этика станет обязательной частью профессии, отражая тем самым высший уровень предпринимательского или управленческого мастерства.

Вместе с тем, существуют серьезные сложности в формировании деловой украинской этики. У большинства бизнесменов сложилось своеобразное отношение к закону и роли государства. Этический парадокс украинского бизнеса состоит в том, что этичность или неэтичность тех или иных поступков часто не определяется ни законом, ни личным выбором, а диктуется, прежде всего, необходимостью выживания предпринимателя в условиях неопределенности, несовершенства и несоблюдения законов, безразличия, а зачастую и притеснения со стороны государства.

В Украине не полностью действует главный фундаментальный принцип современного западного общества – неприкосновенность частной собственности. Частная собственность в Украине не священна. И бизнес действует в условиях неприятия значительной частью общества

преуспеяния как такового, богатства в любом виде, даже как результата собственного труда. У нас пока еще не полностью сформирована культура успеха. Система партнерства бизнеса и государства в современной Украине существует, главным образом, в виде сращивания крупных структур бизнеса с коррумпированным чиновничеством в виде олигархии.

Тем не менее нравственные основы предпринимательства становятся чрезвычайно актуальными для нашего общества. Специалисты выделяют в качестве приоритетного направления деловой этики рынок покупателя, поскольку только потребительский выбор в конечном счете может стать базой успеха бизнеса. В таких условиях нарушение этики может обойтись предприятию очень дорого. Этичное поведение оказывается более эффективным, чем победа в прямом конкурентном столкновении с использованием безнравственных средств.

Все это обусловило пристальное внимание организаций к собственной деловой репутации. Проблема управления деловой репутацией стала одной из ключевых в бизнес-этике, обнаруживая неразрывный сплав экономической и нравственной составляющих.

К сожалению, в Украине это направление не изучается на национальном уровне, и каждый предприниматель формирует свою деловую репутацию и бизнес-этику так, как это ему доступно.

И это порой не только не улучшает, а и уводит в сторону лучшие намерения руководителя. Известно, что невозможно выиграть спортивные соревнования, не владея техникой и тактикой какого-либо вида спорта.

В России, например, создан Национальный институт изучения репутации, занимающийся проблемами технологии и методов ее управления. Многие результаты исследований этого института имеют большое практическое значение [102].

Важно понимать, что формирование деловой репутации не должно происходить стихийно. Это сложно организованный и хорошо продуманный процесс, который может привести организацию к процветанию или полному краху. Именно поэтому необходимо овладевать технологией создания репутации. Специалисты выделяют четыре группы компонентов, формирующих деловую репутацию: *финансовую, рыночную, корпоративную и социальную* [102].

Вместе с тем, управление деловой репутацией организации зависит и от каждого сотрудника. Этим должен заниматься весь коллектив, каждый на своем уровне, от директора до грузчика.

Знание управления деловой репутацией и овладение его технологиями позволяет более продуманно и эффективно привести предприятие к финансово-экономическому и нравственно-деловому успеху.

Корпоративная социальная ответственность свободного предпринимательства состоит в том, чтобы своей деятельностью не способствовать обострению социальных противоречий, не усиливать такие неизбежные негативные последствия рыночной экономики, как нарастание безработицы и бедности, дискриминация в сфере занятости и оплаты труда, загрязнение окружающей среды.

На Западе понятие *"этика бизнеса"* давно не ограничивают взаимоотношения между предпринимателем и деловым этикетом, а включают в полном объеме взаимоотношения бизнеса и общества. Сюда входит, прежде всего, проведение специальной ответственной и нравственной политики в области инвестиций и занятости, производства и охраны окружающей среды, и, безусловно, менеджмента и маркетинга.

Существуют различные подходы к тому, как следует соотноситься организациям с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными. Многие полагают, что организацию следует считать социально ответственной, если она увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. Следовательно, организация должна преследовать только экономические цели.

Но имеет место и иная точка зрения, означающая, что организация в дополнение к ответственности экономического характера призвана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своего бизнеса на работников, потребителей и местные сообщества, в которых происходит ее деятельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в обществе в целом. Ответственность обычно ожидает от бизнеса не только высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Видимо, вторая точка зрения более обоснована, особенно в условиях современной Украины, где социальная обстановка накалена до предела.

Противоположные по своему характеру выводы из исследованной проблемы, что следует понимать под концепцией социальной ответственности, порождены спорами о целях организаций. Можно, конечно, рассматривать организацию как экономическую целостность, которая обязана заботиться только об эффективности использования своих

ресурсов. В этом случае организация выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан, а также максимальные прибыли и доходы для акционеров. Согласно этой точке зрения, активно поддерживаемой лауреатом Нобелевской премии Милтоном Фридменом, истинная роль бизнеса состоит *"в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры ... участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману"* [63].

Но имеются и иные мнения, согласно которым организация – это намного больше, чем экономическая целостность. Современная организация – сложная часть окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит само существование организации. К таким компонентам относятся местные общины, потребители, поставщики, средства информации, группы общественного давления, союзы или объединения, а также работники фирмы и держатели ее акций. Эта многоплановая общественная среда способна активно влиять на достижение организацией ее целей. Таким образом, организации приходится уравнивать свои экономические цели с экономическими и социальными интересами тех, кто составляет среду.

Организации несут ответственность перед обществом, в котором они функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и отсутствия нарушений закона. Они обязаны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам, жертвовать на благо общества. Сейчас уже сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы быть добропорядочным членом обслуживаемых сообществ. Организации должны активно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и общественная безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т. п., ведь бизнес должен быть социально ответственным.

Еще в начале XX в. многие руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Эндрю Карнеги, занимавшийся производством стали, вложил 350 млн. долларов в социальные программы и построил более 2 000 публичных библиотек. Джон Д. Рокфеллер пожертвовал

550 млн. долларов и основал фонд Рокфеллера. Доктрина, согласно которой прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств во благо общества, была рассмотрена Э. Карнеги в работе "Евангелие процветания", опубликованной в 1900 г. [35].

Концепции социальной роли бизнеса постепенно начали изменяться в 50-х годах. Именно тогда появился первый основательный труд на тему социальной ответственности. В книге "Социальная ответственность бизнесмена" Хоуард Р. Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений способно приносить социальные и экономические выгоды обществу [97].

Споры о роли бизнеса в обществе усилились в 60-х и 70-х годах. В разных сферах общества проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, равноправие женщин, загрязнение среды отходами промышленности и состояние среды обитания в целом, а также *консьюмеризм* – движение потребителей. В 80-е годы на первый план вышли: разоружение, атомная энергетика, избавление от голода стран третьего мира, защита флоры и фауны, экология.

Следовательно, социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись, и эти изменения внесли вклад в представления общества о роли бизнеса. Здесь важно сделать различие между юридической и социальной ответственностью.

Под **юридической ответственностью** необходимо понимать следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. Как известно, существуют тысячи нормативов, таких как: допустимое содержание токсичных веществ в стоках; исключение дискриминации при найме на работу; минимальные требования по безопасности продукции и т. д.

Организация, подчиняющаяся этим нормативам, ведет себя юридически ответственно. Но это не означает, что она будет считаться и социально ответственной.

Ответственность социальная, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольной поддержки решения социальных проблем со стороны организации. Это имеет место по отношению к тому, что лежит за пределами определяемых законами или регулирующими органами требований или сверх этих требований.

Так, концерты, в которых участвовали ведущие рок-группы со всего мира, чтобы помочь собрать миллионы долларов для голодающих, можно считать примером социально ответственного поведения, поскольку никакой закон не обязывал музыкантов поступать таким образом. Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы *"за"* и *"против"* социальной ответственности.

До тех пор, пока мы связаны друг с другом и по-разному зависим друг от друга, мы должны учитывать интересы тех людей, с которыми мы тем или иным образом взаимодействуем.

Известно, что самая трудная задача любого бизнесмена заключается в том, как убедить связанных с ним людей скоординировать свои усилия в духе гармонии. А гармония – это ядро, вокруг которого должно формироваться состояние ума. И каждый менеджер, осознающий значение этики в своей профессиональной жизни, понимает, что уничтожение этой гармонии – это уничтожение энергии, вырастающей из скоординированных усилий группы индивидуальных умов.

В пользу гармонии можно сказать, что без совершенной гармонии планеты и звезды сталкивались бы между собой и всюду царили бы хаос и беспорядок.

Без гармонии из желудя выросло бы гетерогенное дерево, в котором перемешалась бы древесина дуба, липы, клена и т. д.

Без гармонии не может быть никакой организации знаний, ибо *знания есть не что иное, как гармония фактов, истин и естественных законов.*

Без гармонии не было бы ни прозы, ни поэзии, ни музыки, ни эффективного бизнеса.

Часто ли мы задумываемся над тем, почему одно предприятие процветает, а другое разоряется? Или почему у одного менеджера дела идут хорошо, он эффективен и самодостаточен, а у другого, казалось бы ничем не отличающегося от него, – из рук вон плохо. В чем первопричина успеха?

Ответ на эти вопросы непрост, но он есть. О путях к успеху написаны горы книг самыми умными людьми планеты, жившими в разное время и в разных странах. И красной строкой выделено главное, и как показывает жизнь, бесспорно, успех приходит к тем кто:

- *способен предвидеть;*
- *не пренебрегает этическими принципами;*

- *не боится рисковать;*
- *умея предвидеть – не боится принимать верные решения.*

Таким образом, для того, чтобы безошибочно действовать, следует знать, как из многих возможных вариантов выбрать и провести в жизнь единственный – наиболее верный.

Взаимодействуя с окружающим миром, реализуя свою активность и умение вести бизнес, менеджер вынужден соотносить свои поступки с поступками других людей, помня, что мораль и нравственность никто не отменял.

Удачливые люди добиваются успеха потому, что приучают себя мыслить исключительно положительными категориями. Путь к успеху через определенность цели и через принятие этических мер изменяет взгляд на мир. И возможности раскрываются перед теми, кто стремится достичь в своем деле совершенства, ведь времена авантюристов и неучей, к счастью, проходят.

Фирма "Леви Страусс и К°" – крупнейший в мире производитель одежды. На ста сорока ее предприятиях и в центрах снабжения по всему миру занято около сорока четырех тыс. человек. Фирма выделяет до 3 % своего дохода до вычета налога на многостороннюю филантропическую деятельность. Значительная часть этой суммы идет на социальные программы в тех местных сообществах, в которых фирма ведет свои операции.

Центральной частью социальной активности фирмы является программа групп помощи местным сообществам, охватившая около четверти всех работников фирмы.

Забота фирмы о благосостоянии своих работников – еще один важный компонент корпоративной ответственности.

Филантропическая деятельность не является для фирмы чем-то новым. Сам Леви Страусс, эмигрировавший из Богемии в Калифорнию во время золотой лихорадки, считал важным доброе отношение к потребителям и своим работникам и, утвердившись в качестве преуспевающего производителя джинсов, завоевал репутацию крупного филантропа, построив школы, колледжи и приюты в Калифорнии. Он также помог оплатить сооружение памятника жертвам землетрясения 1906 г. в Сан-Франциско. Позднее Леви стал одним из первых на юге США предпринимателей, разрушивших расовый барьер и нанимавших на равных

основаниях белых и черных работников. В отрасли с невысокой заработной платой и потогонными условиями труда фирма "Леви Страусс и К°." сегодня на всех своих предприятиях обеспечивает безопасность и приемлемый режим работы [97].

Компания неоднократно призывала другие фирмы последовать ее примеру щедро жертвовать на благо сообщества, национальным благотворительным фондам и службам. В то же время большое значение имеет то, как компании ведут свои дела, т. е. этический уровень, на котором поддерживаются отношения компаний с потребителями, работниками и другими предприятиями. Каждый работник фирмы должен чувствовать ответственность за свои действия или решения, а руководители и рядовые сотрудники обязаны служить примером этичного поведения на своих рабочих местах ежедневно. Фирма "Леви Страусс и К°." взяла на себя обязательство нанимать больше женщин и представителей меньшинств, чтобы устранять дискриминацию в области занятости, более эффективно контролировать этику поведения своих работников в их повседневной деятельности, и больше работать над подготовкой кадров.

Безусловно, стандарты этичного поведения различаются в разных странах. При этом этичность поведения не имеет "верхних" границ, а внимание страны к этике возрастает с ростом уровня экономического благосостояния. Поэтому становятся актуальными не только разработка этических нормативов, применимых во всем мире, но и учет этических вопросов при разработке своей стратегии, а также уход с сомнительного рынка при возникновении крупных неразрешаемых этических проблем.

Согласно проведенным в США исследованиям по вопросу отношения руководящих работников к корпоративной социальной ответственности, намечается явный сдвиг в сторону ее повышения. Опрошенные руководители считают, что повышение социальной ответственности бизнеса имеет большое значение и будет продолжаться [97].

В США и других развитых странах сложилось твердое убеждение, что организации бизнеса должны направлять часть своих ресурсов и усилий на пользу местных сообществ, в которых функционируют предприятия и их подразделения, и общества в целом. Для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации.

Важно подчеркнуть также, что на социально ответственное поведение способны не только крупные организации. Организация по уборке мусора или предприятие, торгующее пиццей и ставшее спонсором бейсбольной команды, мелкое обрабатывающее предприятие, которое разрешает школьникам экскурсии для ознакомления с его работой, – также являются социально ответственными.

Этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она опирается на широкий спектр различных вариантов поведения управляющих и управляемых. В центре ее внимания – цели и средства, используемые для их достижения. Так, практически все граждане полагают, что неэтично давать взятку чиновнику ради получения контракта. Действия руководителей, работников, нарушающие закон, также неэтичны.

В Украине социальная ответственность предпринимателей также возрождается довольно быстрыми темпами. Особенно это относится к крупным корпорациям и наиболее мощным банкам.

Многие отечественные бизнесмены за свой счет строят детские приюты, больницы, школы, культурные и медицинские центры. Однако далеко не всегда их пожертвования абсолютно бескорыстны. Обычно взносы делаются в обмен на налоговые и другие льготы, предоставляемые местными органами власти. В ходу у украинских бизнесменов поговорка: *"Прежде чем пожертвовать деньги на благое дело, хорошо просчитай, по каким каналам они к тебе многократно вернутся"*. К тому же затраты на социальные нужды служат очень хорошей рекламой и окупаются также за счет расширения сбыта продукции и услуг.

Состояние социальной ответственности бизнеса в Украине во многом предопределяется положением ее экономики, существующими налоговыми и другими условиями.

Украина меняется, но интенсивность изменений сопровождается кризисами и противоречиями. Незрелые законы побуждают Президента к частым рокировкам. Но предоставляя налоговые льготы промышленным гигантам, он усиливает правовую неуверенность. Налоговая реформа приносит с собой часто меняющиеся и непонятные предписания.

И конечно, говорить о социальной ответственности, при подобном ведении дел, очень сложно. Тем не менее, наше государство стремится строить социально-ориентированную рыночную экономику, и ее успехи на этом пути будут прямо пропорциональны уровню достижения украинского бизнеса на ниве социальной ответственности сторон.

6. Этика деловых контактов

В жизни большинства деловых людей процессы коммуникации занимают значительную часть времени. Умение говорить, слушать, оформлять письменно свои мысли – важнейшие составляющие коммуникации, которые обеспечивают совместную деятельность людей, позволяют накапливать и передавать громадный запас информации.

Коммуникация между людьми, по Максиму Веберу, является той формой социальной активности, которая связана с субъективным сознанием и имеет отношение к мыслям, чувствам и поступкам человека. И если человек по какой-либо причине не может обмениваться информацией с другими людьми, он будет неэффективен, так как не умеет формулировать цели и достигать их.

Деловые контакты являются неотъемлемым компонентом процессов взаимодействия при условии, что они эффективны, а для этого требуются специальные знания и управленческие усилия. А потому, *во-первых, важно знать* механизмы развития коммуникационных процессов, характер влияния успешных условий на достигаемые результаты и, *во-вторых, иметь навыки*, необходимые для организации их проведения и эффективного обмена информацией. Всеобъемлющий характер деловых контактов привел к тому, что они стали объектом исследования разных научных дисциплин, а впоследствии и отдельной научной дисциплины – этики бизнеса.

Современное состояние этики бизнеса не в последнюю очередь является следствием игнорирования этических аспектов становления бизнеса и, прежде всего, со стороны руководителей государства, которое призвано создавать целостную и стройную систему законов и нормативных актов, регулирующих деятельность предпринимателей и государственных чиновников.

Существенно и то, что проблемы этики бизнеса пока не стали предметом серьезного и глубокого исследования. Отечественные научные публикации в данной области крайне малочисленны. И особенно заметно это на фоне огромного внимания, которое уделяется этическому обеспечению бизнеса во многих зарубежных странах. Опыт развития этих стран показывает, что систематическое и глубокое изучение этических аспектов развития предпринимательства является необходимым звеном

в исследовательской практике всех специалистов, стремящихся серьезно взаимодействовать с реальным бизнесом.

Многие специалисты, занимающиеся исследованием данного направления, убеждены, что реформа морали, которая должна сопровождать реформы рынка, в нашей стране еще только начинается. Но понимание того, что исследование этического направления в бизнесе – давно необходимый этап, постепенно приходит, все участники процесса должны осознавать, что экономические реформы – это еще не реформы морали.

По мнению как ученых, так и практиков, перед государством и обществом стоит задача изменить менталитет людей, соединить этику с бизнесом и сформировать поколение, которое будет идти на сознательный риск и нести ответственность за принятие решений, а также будет осознавать то, что низкое качество и несоблюдение договоренностей невыгодно, поскольку это разрушает репутацию бизнесмена и равносильно вытеснению его с рынка.

Анализируя современные тенденции становления бизнеса, следует указать на противоречивый характер наблюдаемых процессов. Так, исследователь Б. Докторов убежден, что: *"В процессе формирования этики бизнеса проявляются две тенденции. С одной стороны, в опоре на законодательство, а также на отдельные проявления доброжелательности со стороны общественного мнения в среде предпринимателей развиваются формы контактов, принятые в современном деловом мире: ответственность, обязательность и обоснованный риск. С другой стороны, не имея гарантий стабильности законодательства в сфере бизнеса, ощущая недоброжелательность со стороны различных властных структур и общественности, бизнесмены вынуждены действовать по правилам, отличным от правил цивилизованного бизнеса"* [18].

Другой исследователь данного направления М. Мацковский утверждает, что большинство предпринимателей не желают ограничивать себя этическими рамками, поскольку само государство пока еще не создает условий, делающих "моральный" бизнес более выгодным, чем "неморальный". Бизнес должен быть моральным не потому, что во всем необходимо следовать этическим нормам, а потому, что моральный бизнес приносит бóльшую прибыль. Бизнесменам, работающим на перспективу, необходимо думать о том, чтобы и они сами, и их партнеры придерживались моральных норм [18].

Практика показывает, что моральных бизнесменов больше, чем неморальных, и среди них есть бизнесмены, открыто заявляющие о том, что в своей деятельности они будут строго придерживаться моральных принципов. И даже если таких людей будет сначала немного, объединившись, они смогут оказать заметное влияние на процесс продвижения к этическому бизнесу.

Деловая коммуникация – базовое понятие, означающее информационный обмен между людьми с целью сообщить что-то, побудить к действию. Таким образом, деловые контакты можно квалифицировать как коммуникацию, направленную на убеждение. Цель такой коммуникации – получить согласие на что-либо и вызвать со стороны контрагента какое-либо действие. Такое определение применимо ко множеству ситуаций, возникающих в ходе переговорного процесса.

Деловые контакты являются важнейшим видом делового общения. С их помощью устанавливаются деловые отношения, заключаются сделки, принимаются важные решения, координируется совместная деятельность различных фирм, учреждений, предприятий, подписываются документы.

Искусству проведения деловых контактов специально обучаются во всем мире. Любые деловые контакты – это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники.

Мир бизнеса немыслим без деловых контактов. Если раньше заказчиком готовой продукции на всех предприятиях было государство, продукцию нужно было сдавать государству и больше о ней не беспокоиться, то в условиях рынка предприятиям приходится самим заботиться о сбыте товаров. И все это требует постоянных переговоров как с поставщиками, с менеджерами по сбыту, так и с исполнителями на рабочих местах.

Таким образом, в сферу деловых контактов втягивается все больше и больше деловых людей. А что касается очень нужной ныне профессии менеджера, то умение быть эффективным – одно из основных составляющих его профессиональной деятельности. А эффективная коммуникация начинается с умелого формулирования цели или отбора информации.

Ведение различных деловых контактов включает в себя элемент торговли и заключение договора – обмен одного ценного ресурса на другой – с целью получения возможности обеим сторонам достичь такого результата, который бы удовлетворял их.

Деловые контакты, в том числе переговоры, – это сложный процесс, участники которого, вступая во взаимные отношения, используют при этом самые разные приемы влияния друг на друга.

Переговоры – это обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу. Так толкует это понятие академический словарь русского языка.

Переговоры необходимы для принятия совместных решений. Миллионер Харви Маккей в книге "Как уцелеть среди акул" пишет следующее: "Сделку всегда можно совершить, если стороны считают ее взаимовыгодной. Девять из десяти судебных исков обычно завершаются до рассмотрения в суде, поскольку даже самые ожесточенные противники сядут за один стол, если их удастся убедить, что для них самих переговоры выгоднее, чем схватка. Что бы вы ни пытались купить или продать, сделка состоится, если вы сумеете продемонстрировать другой стороне, чем она для нее выгодна" [77]. В Книге Мудрости написано, что когда Моисей спустился на землю после того, как получил от Господа Десять заповедей, он сказал: "Так вот, мы это обсудили вместе. Я уговорил Его ограничиться десятью, но запрещение прелюбодеяния все-таки осталось" [27].

Деловые контакты являются эффективным средством разрешения конфликтов и спорных вопросов.

Положительные результаты будут зависеть и от умело разработанного плана ведения деловых контактов. Поэтому не следует жалеть времени на подготовку к ним, необходимо тщательно продумывать все тонкости и детали предстоящего обсуждения, подобрать возможные аргументы для обоснования своей позиции, наметить, как лучше использовать те или иные методы воздействия на оппонента.

И, конечно, в любого рода деловых контактах выигрывают, как правило, те участники, которые имеют хорошую подготовку, большой опыт, владеют культурой устной речи, правилами делового этикета и т. д., одним словом, те, у кого выше мастерство.

Исследователи обращают внимание на один очень важный аспект проведения деловых контактов. Они считают, что в проведении деловых контактов главным является не анализ позиций оппонентов, хотя это,

бесспорно, важно и необходимо, а *учет интересов сторон*, то есть *поиск баланса интересов и их соотношений*.

Основной вопрос состоит в том, как разрешать противоречия интересов и в наиболее полном объеме реализовать их совпадение.

В зарубежных пособиях по деловым контактам приводится такой пример, когда две сестры спорят о том, как разделить апельсин. Каждая приводит аргументы, обосновывающие, что она должна получить если не весь апельсин, то по крайней мере большую его часть. В конце концов они решают разделить его пополам. Решение кажется справедливым. Однако оказывается, что одна сестра хотела съесть апельсин, другой же нужна была от него лишь цедра для приготовления торта.

Это говорит о том, что плохо, когда стороны долго и упорно обсуждают позиции, не затрагивая вопроса о том, зачем им это надо, то есть не хотят услышать интересы друг друга [77].

Поэтому важно научиться раскрывать интересы оппонированных сторон, уметь находить общие и координировать несовпадающие. И, конечно, необходимо, прежде всего, четко уяснить свои собственные интересы. Не следует забывать, что *главное во всех деловых контактах без исключения – это не утверждение собственной позиции, а удовлетворение интересов*.

Большинство людей воспринимают термин "*деловые контакты*", прежде всего, как термин, относящийся только к бизнесу. Безусловно, это верно, однако не следует забывать, что повседневные и очень короткие контакты занимают не менее важное место в жизни каждого человека, в том числе и делового.

Формирование хороших рабочих взаимоотношений предполагает проведение множества контактов со служащими, заказчиками, клиентами, продавцами или покупателями. Вечная и острая проблема управления персоналом предполагает, что мы делегируем свои полномочия другим людям, поручаем им решение задач, за результаты которых несем ответственность.

С помощью деловых контактов мы можем получить то, что нам необходимо, и при этом укрепить или наладить отношения с партнером. Однако, возможно, что при этом мы не всегда и не всем будем

нравиться. Этот риск неизбежен. Почти всегда мы вынуждены будем выбирать между комфортным и безопасным существованием и риском очутиться в состоянии дискомфорта.

Весьма важным принципом любых деловых контактов является наша личная нравственная безупречность. Мы должны неукоснительно соблюдать этические принципы во взаимоотношениях с людьми и наши морально-этические принципы должны стать сутью любой совершаемой сделки.

Многие деловые люди считают, что они знают о ведении деловых контактов достаточно. Однако у таких людей никогда не было или времени, или желания, или возможностей для того, чтобы узнать о фундаментальных основах успешного ведения деловых контактов.

Печальная правда жизни заключается в том, что большинство тех людей, которые сегодня ведут деловые и коммерческие переговоры, в течение своей жизни никогда не учились это делать по-настоящему правильно.

Тот, кто действительно хочет побольше узнать о способах ведения деловых контактов, чаще всего принимает правильное решение прослушать курс лекций или прочитать книгу, и не одну.

Сегодня деловые контакты становятся частью нашей повседневной жизни, поскольку каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые затрагивают его интересы.

Уже ни для кого не является тайной, что большинство решений принимается при помощи деловых контактов, на которые стороны возлагают определенные надежды, справедливо полагая, что они должны:

**привести к разумному соглашению, если оно возможно;
улучшить или, по крайней мере, не испортить отношений.**

Все деловые контакты без исключения являются основным цивилизованным средством для достижения желаемого. Их и рассматривать принято как в узком, так и в широком значении этого слова. В узком смысле – это технология заключения сделки. В широком – суть горизонтальных отношений между людьми в деловом мире.

В основе любых деловых контактов может лежать не только интерес к тому, чем владеет одна из сторон, участвующая в переговорах, но и конфликт, требующий разрешения.

Аристотель причинами возникновения конфликта называл: *наглость, страх, превосходство, презрение, чрезмерное возвышение, происки, пренебрежение, несходство характеров* [76]. Поэтому допускать проявления этих качеств не следует, четко осознавая, что любой деловой

контакт – взаимный обмен сообщениями, цель которого – достичь соглашения в ситуации, когда интересы сторон в чем-то не совпадают. Для того чтобы добиться согласия и избежать разногласия, люди и используют деловые встречи, переговоры.

Ведение деловых контактов требует большого мастерства, которому необходимо учиться.

Для эффективного ведения деловых контактов необходимо понимание и использование разных подходов и приемов. Секрет успеха любого делового контакта кроется также в деталях и в гибкости, с которой применяются различные подходы.

Знание сущности общения, его законов и особенностей необходимо каждой стороне, участвующей в деловых контактах, для эффективности в бизнесе, а значит, и повышения качества жизни. Знать все о ведении дел – это значит понять цель своей деятельности. Из теории межличностного общения известно, что функции общения можно рассматривать на двух уровнях – уровне жизнедеятельности конкретного человека и уровне разрешения конкретной ситуации взаимодействия.

Каждый из нас идет по жизни, спотыкаясь, падая, поднимаясь и снова борясь, падая, терпя поражение и поднимаясь, – и все потому, что мы пренебрегаем возможностью знать правду как о самих себе, так и о тех, с кем вступаем в процесс коммуникации.

6.1. Система ценностей как признак корпоративной культуры организации

Можно смело утверждать, что никакие поверхностные методики и приемы не смогут заменить наличия глубоко и тонко разработанной системы знаний. Ведь успех всех без исключения деловых контактов основывается на осознании нравственных и фундаментальных ценностей.

В решении принципиальных вопросов главную роль играют личные контакты. И осуществляются они в самых разнообразных формах: от неофициальных до официальных встреч с заранее подготовленной повесткой дня и программой.

Успех личных контактов зависит, в свою очередь, от того, удалось ли сторонам достигнуть взаимопонимания и доверия, а это требует знаний этики деловых контактов и этикета взаимоотношений.

В деловых культурах многих стран ценят наличие чувства собственного достоинства, деловитость, собранность, умение контролировать эмоции, сдержанность в манерах, профессиональность.

По тому, как организованы взаимоотношения, как выглядят и ведут себя деловые люди, следует судить об их интеллектуальных и профессиональных качествах, о статусе учреждения или фирмы, в которой они работают. В этих деталях, бросающихся в глаза посетителям и клиентам, проявляется деловой стиль, элементы этики, корпоративной культуры и этикета.

Опыт показывает, что в деловых сферах, больше всего ценят такие этические нормы отношений, как честность и надежность.

В последнее время наши деловые люди все более ценят такое качество, как обязательность. В первую очередь в деловом мире ценят отношения, проверенные годами. Новичков долго изучают, прежде чем они заслужат доверие. Партнер, проявивший необязательность или совершивший обман, перестает быть партнером.

Многие современные, а главное эффективные менеджеры считают очень важной этическую составляющую деловых отношений, связанную с поиском "золотой середины" между необходимостью конкуренции и пониманием значения сотрудничества. Деловое поведение сегодня начинают взвешивать на внутренних "весах" руководителя. Он принимает решение либо с акцентом на борьбу, либо, опираясь на желание найти компромисс. Обычно деловые люди предпочитают приемлемый для обеих сторон компромисс с тем, чтобы сохранить партнерские отношения. Благодаря этому думающие руководители формируют системы деловых связей, поддерживающих и защищающих друг друга, оказывая взаимные услуги.

В деловой сфере весьма важно придерживаться норм служебной субординации, основанной на обязательном подчинении младших старшим, правилах служебной этики и разграничения профессиональных полномочий. Четкая координация взаимодействий обеспечивает тонкую чувствительность и быстрый ответ.

Субординация в свою очередь предполагает:

власть и подчинение;

исполнительность;

контроль;

координацию собственных действий с действиями других сотрудников аналогичного уровня;

запрет на действия подчиненного, минуя своего непосредственного руководителя;

обозначение "рамок компетентности" в принятии управленческих решений;

четкую фиксацию служебных прав и обязанностей.

Но в жесткой субординации есть и отрицательная сторона. Люди работают годами, общаясь исключительно по делу, практически не зная друг друга. Здесь нет возможности проявить свою индивидуальность. Система нивелирует личность работника. Не принято, скажем, просто пошутить или проявить личное отношение во взаимоотношениях с коллегами, и особенно с руководителем выше тебя по рангу. Нельзя пойти против воли начальства, высказать свое мнение, принять собственное решение.

Издержки формализации деловых отношений могут быть устранены, если сотрудники будут иметь возможность проводить совместный отдых, организовывать различные мероприятия, отмечать праздники и т. п.

Преданность сотрудников своему банку или своему университету – признак наличия в данном учреждении своей корпоративной культуры и системы ценностей. Там, где имеется положительный климат, люди настроены больше ценить положительные стороны своей работы.

Хорошо, когда руководитель действует по плану, упорядочивающему его отношения с подчиненными, при этом он, как правило, выделяет время на обдумывание перспективных вопросов и повышение квалификации. А руководитель, работающий по принципу "открытых дверей": когда в кабинет идет **кто** хочет, **когда** хочет и по любому поводу, – не может рассчитывать на рациональное использование своего времени.

Деловые взаимоотношения между руководителем и подчиненными, предполагают владение некими этическими принципами.

Руководитель, слабо разбирающийся в специальных вопросах, подобен слепому, взявшемуся быть проводником. Основой подлинного авторитета руководителя являются знания и умения, принципиальность и человечность. Кто хочет приказывать, тот должен уметь подчиняться – только тогда он научится управлять.

Следует помнить: ничто так не компрометирует руководителя, как безынициативность и трусость, боязнь брать на

себя ответственность, постоянное ожидание указаний свыше: что и как делать.

С непредвиденными обстоятельствами сталкиваются, как правило, руководители, неспособные предугадать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним.

Выполнение каждого задания обязательно необходимо контролировать: отсутствие контроля может навести работника на мысль о ненужности выполняемой работы, в то же время следует избегать мелочной опеки над подчиненными.

Если среди подчиненных есть хотя бы один бездельник, необходимо сделать все необходимое, чтобы заставить его работать, иначе он может подорвать дисциплину во всем коллективе.

Каждый раз необходимо отмечать положительные сдвиги в поведении неподатливого сотрудника, которых ему удастся добиться. Следует убедить его, что вы за разумные компромиссы и вовсе не разделяете лозунга "все или ничего".

Когда предлагаемое сотрудником решение не противоречит в принципе вашему мнению, следует предоставить ему максимум свободы: нет нужды вести дискуссию по мелочам и мешать проявлению его инициативы. Каждое достижение работника и его инициативу надо непременно отмечать.

Говоря об этике деловых контактов, следует создать и постоянно поддерживать материальную и моральную заинтересованность подчиненных в результатах труда.

Для проведения в жизнь своих идей, в коллективе необходимо создать комфортный морально-психологический климат, а для этого необходимо держать себя с людьми ровно, не терять самообладания ни при каких обстоятельствах. Кто не может управлять собой, тот не может управлять людьми – это аксиома.

Однако и не следует стараться приобрести репутацию "добренького" руководителя, фамильярничая с подчиненными.

Следует помнить, что искра уважения и тем более любви, зароненная руководителем в сердце подчиненного, способна зарядить его на творческую самоотверженную работу, которую он будет выполнять, не считаясь со временем.

Признавая свои ошибки и отменяя неправильные решения, необходимо уметь трезво оценивать результаты своей деятельности.

Следует внимательно и благожелательно выслушивать любую критику и любые предложения подчиненных, даже если они несущественны. Иначе в следующий раз они промолчат и по более существенному поводу.

Руководитель, пренебрегающий справедливыми критическими замечаниями, неизбежно противопоставляет себя коллективу и в конечном счете теряет возможность эффективно управлять.

Необходимо предварительно выяснить, насколько уместными могут оказаться ваши критические замечания в адрес подчиненных в каждом конкретном случае, имея в виду, что их ошибки могут быть вызваны уважительными причинами.

Принципиальным следует быть не только с подчиненными, но и в обращении со своими вышестоящими руководителями, правильно информировать их о положении дел в управляемой вами системе, отстаивая интересы дела.

В сложных ситуациях следует быть оптимистом и не терять бодрости духа: это вселяет в подчиненных уверенность в успехе дела.

Необходимо уметь хорошо разбираться в людях, в первую очередь в своем непосредственном окружении. Подхалимство и неумеренные восхваления часто кружат головы незрелым руководителям, мешают им правильно оценивать обстановку и результаты своей деятельности. Нет лучшего способа усыпить бдительность руководителя, чем лесть, тем более, что ему зачастую трудно отличить ее от искреннего уважения и признания заслуг. Однако постоянное напоминание даже о действительных заслугах тоже есть форма лести.

Иногда полезнее высказать замечание в виде вопроса: "Не считаете ли вы, что здесь допущена ошибка?" или "Не думаете ли вы, что здесь следует что-нибудь изменить?", чем сказать подчиненному то же самое в приказной форме. Указания необходимо стараться давать в стиле доверительного общения: "прошу", "будьте добры" и т. д. Если руководитель имеет в коллективе

авторитет, то каждый поймет обращенную к нему просьбу как указание, обязательное к исполнению.

Назначение любого работника на должность нужно согласовывать с тем руководителем, в подчинении которого он находится. Тогда этот руководитель проникнется большим чувством ответственности за деятельность нового сотрудника и постарается ему помочь, особенно на первых порах.

Желательно, чтобы в действиях не было никакого формализма: они должны быть продиктованы целесообразностью.

В манере говорить проявляются и профессиональная грамотность, и общая культура, и нравственный облик руководителя. Благоприятное впечатление производят простота речи, удачно выбранные интонации, выражение лица и поза, меткое и к месту сказанное слово.

По вопросам, в отношении которых необходимо высказать свои соображения, не следует спешить с заключениями. Прежде необходимо изучить всю информацию, посоветоваться с опытными людьми и внимательно выслушать мнения по этим вопросам.

Задания следует распределять соответственно опыту и способностям каждого подчиненного. Нельзя давать поручения, явно превышающие возможности работника: задание должно быть в достаточной мере трудным, но выполнимым. Давая задание, необходимо объяснить подчиненному его цель и смысл, чтобы он мог действовать сознательно и проявлять инициативу.

Не следует поручать одному человеку несколько важных срочных заданий одновременно: это распыляет внимание исполнителя. Рекомендуется определить приоритетность заданий и выделить из них самые важные и срочные.

Неразумно рассчитывать только на себя, считая себя всезнающим и всеумеющим. Не следует делать самому того, что могут выполнить подчиненные, за исключением случаев, когда надо показать пример. Участвовать во всех делах и заниматься деталями, принимать посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывать письма и одновременно переговариваться со стоящим у письменного стола сотрудником – далеко не лучший стиль работы.

Без веских причин не следует откладывать решение вопроса, так как бремя нерешенных проблем давит на психику и делает человека раздражительным.

Не следует торопиться вносить изменения в уже принятые решения. Торопливые, а значит, и недостаточно продуманные действия часто не приносят пользы.

Не следует бояться, если подчиненный окажется более сведущим в каком-либо вопросе; необходимо радоваться такой опоре и поддерживать его. Хорошая репутация подчиненного – это похвала руководителю, которая может быть и его заслугой.

Не следует забывать поблагодарить подчиненного, желательно в присутствии других работников, за хорошую работу. Человека ободряет положительная оценка его действий и огорчает, если не замечают успеха.

Не следует давать обещаний, если вы не уверены, что они обязательно будут выполнены. Хороший руководитель не бросает слов на ветер, взвешивает каждое свое обещание и, если оно дано, исполняет его со всей энергией и настойчивостью.

Без особой надобности не следует делать подчиненным замечания в присутствии третьего лица, чтобы не унижать его. Не следует отзываться о подчиненных недоброжелательно и тем более заочно. Свои претензии следует высказывать открыто. Плохие слова, высказанные заочно, рано или поздно дойдут до ушей того, кому они предназначались, ведь недоброжелательные слова доходят если не сразу, то рано или поздно обязательно.

Оценивая поведение подчиненного, не следует придавать случайным и второстепенным деталям слишком большое значение.

В споре не следует говорить что-то резкое и тем более оскорбительное. Необходимо думать о том, что у каждого человека есть чувство собственного достоинства. Чтобы разобраться в точке зрения оппонента, нужно попытаться поставить себя на его место.

Не следует прикрывать грубость ссылками на необходимость усиления требовательности – это далеко не одно и то же.

Не следует использовать власть до тех пор, пока нет убеждения, что все остальные средства воздействия исчерпаны. Действовать необходимо методом убеждения, находить индивидуальный

подход к каждому работнику с максимально возможным учетом особенностей его характера, знаний, опыта и отношения к делу.

Руководитель никогда и никуда не должен опаздывать и обязан того же требовать от подчиненных.

Не следует пытаться создавать вокруг себя группу "надежных лиц", чтобы обеспечить себе поддержку в коллективе: это неизбежно навредит вашему престижу.

Прочитав этические принципы деловых взаимоотношений, но не проникшись ими, не следует думать, что это и все, что следует знать сторонам коммуникации. Однако это только часть, малая доля того, что следует выполнять, чего следует придерживаться для того, чтобы морально-психологический климат в сообществе деловых людей не давал сбоев.

Деловые контакты высокого уровня, как и медали, имеют две стороны: *внешнюю – протокольную и внутреннюю – содержательную.*

Что касается протокольной части, то на протяжении многолетней практики выработаны определенные правила подготовки и ведения дел, пренебрегать которыми ни в дипломатическом, ни в деловом мире не принято.

Принимая во внимание динамический характер межличностного общения, практически невозможно свести всю информацию по ведению переговоров в одну книгу. Однако авторы предлагают рассмотреть тесно взаимосвязанные аспекты, не являющиеся, безусловно, панацеей на все случаи жизни, но отражающие сущность делового контакта.

Любая встреча – это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все же есть нечто общее: подготовка к ним, общепринятые тактические приемы и техника ведения встречи.

Когда говорят, о деловых контактах, то, как правило, рассматривают подготовку к ним и сам процесс их ведения.

6.2. Этапы подготовки к деловым контактам

Задолго до начала любых переговоров, впрочем как и любого другого серьезного делового контакта, перед коммуникаторами любого уровня возникают очень непростые вопросы. А подготовительный этап является ключом к реальной власти над ходом переговоров.

Добиться успеха в переговорах невозможно без соответствующей подготовки. А подготовка подразумевает не только доскональное

изучение предмета будущих переговоров и людей, с которыми предстоит их вести, но и выяснение собственных сильных сторон и уязвимых мест.

Подготовительный этап, прежде всего, активизирует предшествующий опыт, а также закладывает прочный фундамент для предстоящих встреч. В определенном смысле подготовка – это не что иное, как реализация на практике проверенной временем истины "семь раз отмерь".

Умелое ведение бизнеса – это способ достижения того, что мы хотим получить от жизни.

Для того чтобы максимально эффективно использовать свои способности в проведении любой деловой встречи высокого уровня, необходимо иметь мастер-план, по формированию имиджевой составляющей, который позволит реализовать надежды и мечты и даст возможность самостоятельно выбрать свое место в движущемся "поезде жизни". И от того, что деловой человек предпримет, он и будет либо машинистом поезда, либо пассажиром, пытающимся изо всех сил удержаться на подножке какого-либо вагона.

Процесс подготовки переговоров, равно как и менее затратного делового контакта, условно можно разделить на следующие этапы:

- *изучение предмета делового контакта;*
- *сбор информации;*
- *деловой протокол предполагающий:*
 - определение места проведения деловой встречи;*
 - установление временных рамок делового контакта;*
 - формирование команды;*
- *подготовка помещений для проведения делового контакта предполагающая:*
 - встречу и обслуживание участников делового контакта;*
 - правила протокольного визита вежливости;*
 - рассадку участников встречи за столом переговоров.*

Эти этапы настолько важны, что их перечень должен быть на самом видном месте у каждого делового человека, так же, как в каждой химической лаборатории висит таблица Менделеева, хотя ее знает наизусть каждый химик.

Понимание структуры переговорного процесса, в котором вы участвуете, превращает вас в уверенного и успешного участника переговоров. После усвоения и практического освоения десяти основных этапов,

вы почувствует уверенность в себе и вам станет значительно легче анализировать и находить решения в затруднительных ситуациях, с которыми приходится сталкиваться в ходе переговоров.

Вспомните и представьте себе высококлассного игрока в теннис. Удары, применяемые им, ничем не отличаются от ударов любого начинающего игрока: подача, удар справа, удар слева, удар сверху вниз и удар слета. Разница лишь в том, что мастер проделал это миллионы раз, снова и снова повторяя удары возле сетки, в средней части корта, у задней линии, и все под наблюдением тренера, который при этом дает советы и руководит его действиями. Деловые контакты могут существенно различаться по своим целям: это может быть заключение договора о поставках либо договоренности на проведение научно-исследовательских или проектных работ, но могут быть соглашения и о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе подготовки к деловым контактам люди хотят добиться взаимной договоренности, где, как правило, сталкиваются интересы, а также достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношений. Чтобы достичь этого, необходимо уметь, решая проблему, налаживать межличностное взаимодействие.

За столом деловой встречи могут сойтись люди, имеющие не только различный опыт ведения переговоров, но и различный темперамент, тип личности и различное образование, например, техническое и экономическое. В соответствии с этим будет отличаться и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом, или вообще не прийти к какому-либо соглашению.

Подготовка к деловым контактам состоит из коллективного обсуждения наилучших тактических приемов и подходов. К наиболее значимым переговорам подготовительный этап может включать и репетицию, ведь чем больше времени будет ей уделено командой, тем лучше пройдет обсуждение по задуманному сценарию, а значит, и конечный результат будет лучше.

Подготовительный этап включает в себя отработку как организационных моментов, так и содержательной стороны переговоров.

В процессе подготовки к деловому контакту необходимо знать все:
о сущности данного переговорного процесса или почти все по сбору информации о партнере;
о правилах разработки личной миссии;
о принципах составления таблиц Ганта и сети критического пути к проекту переговоров.

Практика и опыт проведения самых разнообразных переговоров как в нашей стране, так и за рубежом, по свидетельству опытных переговорщиков, позволили разработать наиболее оптимальную модель процесса переговоров.

Специалисты советуют, что, готовя встречу, будь то подготовительный, технологический, тактический этап или этап завершения, необходимо изжить два отрицательных качества, присущих как государственным чиновникам, так и людям бизнеса: *некомпетентность* и *необязательность*.

Говорят, *точность – вежливость королей*. Попробуйте быть неточным или даже не очень точным во времени или в действиях, результат не замедлит сказаться.

Мы не короли, но не мешает знать, что тот, кто заставляет себя ждать, в первую очередь не уважает самого себя, так записано в правилах делового этикета. И знать это нужно еще в преддверии делового переговорного процесса, узнать это *потом* может быть поздно.

Поэтому, работая над подготовкой любого делового контакта, необходимо составить четкий план действий.

6.2.1. Изучение предмета делового контакта

Готовясь к проведению деловой встречи, участники должны стремиться к заключению сделки и избегать тупиковых ситуаций. А для того, чтобы в самом начале подготовки к деловой встрече быть готовым к ее успешному завершению, следует изучить факторы, влияющие на исход дела.

Фактор взаимодействия сторон и согласования интересов, результат которого, по определению, должен быть приемлемым для обеих сторон. Однако совсем не обязательно, чтобы это был наилучший вариант для одной из сторон.

Фактор присутствия внутреннего противоречия также характерен для любой деловой встречи, так как каждая сторона стремится получить для себя наивыгоднейшие условия. Этот фактор невозможно не учитывать, и если вдруг о нем одна из сторон забывает на некоторое время, встреча рискует быть обращенной в перепалку, где обе стороны выдвигают требования, на которые никто не соглашается. И тогда достижение соглашения отодвигается на неопределенное время. Американский сатирик Эшли Бриллиант (Ashleigh Brilliant), описывая подобную ситуацию, говорил: *"Я всегда побеждаю. Ты всегда проигрываешь. Что может быть справедливее этого?"* [90].

Фактор переменных также нельзя не учитывать в своих планах, а это *обсуждаемые сроки и условия*, являющиеся важнейшей частью делового контакта – торга. И вершиной мастерства выступает уравнивание типа *"если я соглашусь на это, то вы позволите мне то-то и то-то ..."*

Фактор справедливого соотношения уступок и приобретений, всех *за и против* требует много времени и на него следует запланировать его столько, сколько необходимо. Как говорят опытные переговорщики, никакую деловую встречу нельзя подгонять.

Временной фактор является важнейшим элементом деловой встречи, безусловно, наряду со множеством других процедурных моментов, которые также нужно спланировать и уделить им столько времени, сколько необходимо в каждом конкретном случае.

Следует знать и всегда помнить о том, что в процессе любой деловой встречи присутствуют элементы ритуала, а потому встреча рассматривается как способ правильного, законного решения обсуждаемого вопроса.

Безусловно, в ходе встречи возникают противоречия, но если целью является достижение взаимоприемлемого результата и обе стороны готовы пойти на компромисс, результат этого делового контакта будет приемлемым для обеих сторон, а это также необходимо спланировать.

В процессе обмена информацией и изучения предмета делового контакта можно выделить *четыре базовых элемента*:

отправитель – это *первый базовый элемент*. Им является человек, генерирующий идеи или собирающий и передающий информацию. Коммуникация начинается с формирования идеи или отбора информации.

Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом коммуникации. Неудачно построенное сообщение не станет лучше ни от того, что оно написано или напечатано на мелованой бумаге, ни от грамотности его передачи. Девиз отправителя – не начинать говорить или писать, не затратив необходимого времени на обдумывание идеи.

Вторым базовым элементом является сообщение, а это собственно информация, закодированная с помощью символов, с использованием слов, интонации и жестов. Такое кодирование превращает информацию в сообщение.

Третьим базовым элементом выступает выбранный канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К основным каналам передачи информации относится передача устного и письменного сообщения. Одновременное использование средств обмена устной и письменной информации, как показывают исследования, обычно эффективнее, чем применение одного из них.

Получатель является четвертым базовым элементом в процессе обмена информацией. И от него зависят гармоничные отношения в процессе коммуникации, поскольку коммуникация – это процесс двустороннего обмена информацией, который ведет к взаимному пониманию.

Способ коммуникации следует выбирать в каждом конкретном случае в процессе подготовки к деловой встрече в зависимости от культур сторон. Ведь одни люди предпочитают прямые способы коммуникации, другие применяют больше язык тела и жестов, символов как способ косвенных намеков.

Главным условием эффективности как деловой коммуникации, так и деловой встречи в связи с этим, служит осознание того, что возможность реализации целей взаимодействия возрастает, если правильно организовать ее поведение. И добиться при этом создания атмосферы взаимопонимания, доверия и сотрудничества [19].

Выбирая способы коммуникации с партнерами при изучении предмета встречи, следует учитывать все четыре базовых элемента, чтобы принятое решение было безошибочным.

Выполнение долгосрочных контрактов и предоставление услуг нематериального характера в значительной степени зависят от доверия к своему оппоненту по деловому контакту, и мы просто обязаны собрать о нем как можно больше информации.

6.2.2. Сбор информации

Прежде чем начинать деловую встречу любого рода, немаловажными будут сбор подробной информации о партнере и подача нужной информации о себе. При этом девизом может стать следующий: сам напросился на кулак, если не обеспечил партнеров необходимой информацией, а вынудил их заниматься собственным поиском.

Чтобы успешно провести деловой контакт, следует собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать: когда и кем была основана; в каких странах ведет дела; в каких сделках имела особый успех; данные о финансовом состоянии, объеме операций и т. д. Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести дела: где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби и т. д.

Кроме того, неплохо иметь проспекты или получить по факсу информационную справку. И если в беседе с представителем фирмы мы проявим осведомленность о ее деятельности, это произведет благоприятное впечатление на людей, ценящих основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

В процессе подготовительной работы все вновь и вновь продумать и изучить до мелочей. Не стоит полагаться на "авось" и надеяться на то, что искушенные в бизнесе партнеры сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат "потрясающую идею" совместного предпринимательства или торговой сделки. Деловая встреча чаще всего заходит в тупик, когда партнеры начинают интересоваться деталями и подробностями, которые бизнесменами, по своей обычной безалаберности, не продуманы.

По мере того, как идет сбор информации, не следует забывать делать подробные записи, не рассчитывая, что можно запомнить все раздобытые факты и материалы. Подробные записи в ходе последующих деловых контактов могут оказаться бесценными и об этом следует помнить.

Чем больше мы знаем о своих партнерах или оппонентах, тем более уверенно вступаем в деловой контакт и тем точнее будут тактические приемы.

А потому существует набор стандартных вопросов, на которые необходимо получить ответ задолго до начала встречи:

*фамилия, имя, отчество человека с которым предстоит контакт;
занимаемая им должность;*

как долго он работает в организации;

какие личные планы этот человек связывает со своей фирмой;

если он предполагает уволиться, то когда и по какой причине;

уровень взаимоотношений с нашей организацией;

*каков уровень заработной платы этого человека в его фирме,
существует ли какая-то система премирования;*

работа этого человека оплачивается в виде комиссионного вознаграждения или он получает установленную заработную плату;

насколько интересующий вас человек готов к встрече с профессиональной точки зрения;

имеются ли у него (у фирмы) стратегические планы в отношении именно этого делового контакта;

имеются ли у второй стороны по переговорам какие-либо временные ограничения;

должен ли консультироваться этот человек перед принятием окончательного решения с высшим руководством своей фирмы или он наделен высокими полномочиями;

ограничены ли каким-либо образом полномочия этого человека, то есть существуют ли некие пределы, в рамках которых этот человек имеет право заключать сделки и при выходе за которые необходимо расширение его полномочий. Каковы эти пределы или рамки;

какие установки получены вашим оппонентом по переговорам от его начальства;

как этот человек относится лично к вам;

как ваш оппонент относится к предмету встречи;

заключал ли кто-нибудь подобные сделки с этим человеком;

каким образом можно вступить в более тесный контакт с людьми, знающими его лично;

что эти люди могут сказать о человеке, с которым предстоит вести переговоры;

какую общую оценку можно дать этому человеку.

Но даже после того, как начнется деловой контакт, можно продолжить подготовку с помощью вопросов своему оппоненту.

Неумение или боязнь задавать вопросы сродни полету пилота вслепую без точной информации. никоим образом невозможно нарушить никаких правил, если задавать корректные вопросы, возбуждая своего партнера или оппонента на реакцию. Ведь подготовительный этап не заканчивается никогда, до самой последней фразы в ходе встречи или до последней точки, поставленной в договоре. И задача опытного переговорщика заключается в получении нужного конечного результата, поэтому не следует беспокоиться, и если у вас есть вопросы к партнеру – необходимо задавать их.

Следует иметь в виду, что не все полученные ответы могут быть верными, выслушивать их нужно внимательно, с уважением, а затем проверять полученные сведения, потому что нужно быть уверенным в том, что информация, на которую вы полагаетесь, действительно надежна.

Не следует пытаться скрыть отсутствие или нехватку опыта в данном вопросе. Когда мы ведем беседу с человеком, который действительно имеет глубокие познания в той или иной области, а другая сторона не настолько компетентна в этих вопросах, то наилучшей политикой оказывается честность. В конце концов различия в знаниях между оппонентами все равно станут явными. И лучше открыто заявить о своей неопытности и тем самым получить возможность задавать необходимые вопросы, просить о снисходительности и дополнительном времени для изучения данной проблемы. Добывать информацию следует из всех источников, в том числе и от своего оппонента (особенно, если вы женщина...). И чем больше желание оппонента или партнера достигнуть соглашения, тем быстрее и легче можно получить информацию, необходимую для принятия собственного решения.

Готовясь к встрече, необходимо ознакомиться с официальными документами, подготовленными специалистами в данной области или сфере.

Неважно, что именно является предметом вашей встречи, важно то, что специалисты уже провели огромную работу по изучению и оценке всех вопросов, связанных с этой тематикой. Таковы реалии сегодняшней деловой жизни. Ни один вопрос не является настолько загадочным и тайным, чтобы его невозможно было изучить, проанализировать и разложить на составные элементы. Для того чтобы стать профессионалом в области переговоров, следует постоянно поддерживать уровень своей информированности. Кроме того, необходимо постоянно готовить себя к проведению наиболее вероятных переговоров.

Если человек занимается продажей офисной техники, он обязан знать о ней все или, по крайней мере, больше, чем кто бы то ни было, и особенно тот, кто хочет ее купить. И это касается любого товара или услуги, которые он собирается продавать.

Для этого следует посещать выставки других фирм, а также семинары, которые проводятся для профессионалов. Для того, чтобы получить "правильную" информацию по нужной проблеме, следует поболтать в курилке с техниками и наладчиками этой техники, постараться с максимальной пользой для себя использовать все эти источники информации. Ведь никогда не знаешь, в какой момент времени некая совершенно заурядная информация превратится в секретное оружие. Нежелание изучать своего партнера, с которым предстоит вести дело, наиболее распространенная ошибка, которую допускают многие на этапе подготовки переговорного процесса.

Ни одному боксеру или борцу не придет в голову мысль о поединке, пока он не изучит сильные и слабые стороны будущего соперника, его любимые приемы и особенности стиля. Спортсмены тщательно изучают видеозаписи и отчеты о поединках, проведенных предполагаемым соперником. Затем они проводят тренировочные бои со спарринг-партнерами, которые копируют стиль будущего соперника.

Тщательно изучая своих партнеров и оппонентов перед предстоящим деловым контактом, мы обеспечиваем себя сильными преимуществами.

Во всем мире существует правило – не покупать дом у людей, с которыми не познакомились близко. Для точной оценки предполагаемой сделки необходимо узнать, по какой причине продают этот дом. Самый лучший способ получить исчерпывающую информацию – поговорить о том и о сем сначала с хозяином, а потом с соседями, начав свой разговор издалека. Не следует выступать в роли прокурора и начинать беседу с прямых и конкретных вопросов – это может насторожить участников коммуникации, и они не будут откровенными.

Хорошо выполненная подготовительная работа в долгосрочной перспективе экономит время каждого сотрудника, принимающего участие прямо или косвенно в деловой встрече, и рождает на свет гораздо более качественный конечный продукт.

Деловые контакты организуются, как правило, по инициативе одной из сторон путем личной договоренности и начинаются с того момента, когда одна сторона выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта.

Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших и трудоемких этапов – подготовка к встрече. Именно на этом этапе во многом закладывается основа для успешного проведения делового контакта. И от того, насколько тщательно будет подготовлена каждая деловая встреча, зависит не только результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, конфликтными и утомительными или пройдут быстро и без срывов.

Детальная проработка каждого делового контакта повышает эффективность результата.

Большинство деловых женщин, очень серьезно относящихся к делу, уделяют много времени процессу подготовки к предстоящей деловой встрече. Именно эту особенность часто отмечают как положительную черту женщин-руководителей.

Однако для ведения деловых контактов с мужчинами женщинам следует готовиться особенным образом.

Планировать свою встречу с мужчинами следует таким образом, чтобы общение было кратким и конкретным.

Большинство женщин-руководителей предпочитают конкретный стиль общения. Однако женщины могут сбиваться на второстепенные темы и только после этого переходить непосредственно к делу, не теряя при этом темпа беседы, тогда как мужчины в большинстве своем говорят только на одну тему и не перескакивают в разговоре с одного на другое.

Если у вас нет уверенности, что человек, с которым вы начали разговор, является наилучшей кандидатурой для ведения деловой встречи, следует перевести беседу в дружеское русло. При выяснении, как долго этот человек работает в этой должности и чем он занимался раньше, вы сможете достаточно точно оценить, какими полномочиями он обладает и в каких пределах. Как правило, люди, работающие в организации недавно, имеют меньшие права и полномочия по сравнению со старослужащими.

Если выясняется, что перед вами человек, который неоднократно переходил с одной работы на другую в поисках лучшей доли, то можно сделать вывод о том, что этот человек может

быть разочарован также и в этой компании и что он может быть недостаточно ей предан.

Убедившись в том, что человек, которому поручено провести деловую встречу, оптимистично настроен в отношении будущего соглашения и что этот человек считает переговоры полезными для его компании, начинать встречу следует в настойчивой, но дружеской манере и попытаться превратить этого человека в сторонника. Никогда не следует терять хладнокровия, необходимо быть любезным, деликатным и вежливым, что тоже является подготовкой к переговорам.

Проводя подготовку к деловой встрече, следует помнить, что не все и не всегда оказывается таким, каким кажется вначале.

Возможно, ваш партнер хочет узнать о состоянии дел в вашем бизнесе, чтобы тоже заняться этим видом деятельности.

Возможно и то, что он просто хочет преподать урок другому партнеру.

В мире бизнеса такие мотивы называются **неявным протоколом**, или просто скрытым смыслом. Содержание неявного протокола выявить достаточно сложно – именно поэтому его так и называют. Однако не следует быть излишне подозрительным ко всему процессу переговоров, а следует помнить о возможности существования скрытого смысла. Маловероятно, что это удастся выявить на ранней стадии деловой встречи, и спрашивать об этом напрямую тоже бесполезно.

На этапе подготовки к деловой встрече следует тщательно собирать любую информацию, которую только можно найти о тайных мотивах этого контакта. И чем больше вы будете знать о мотивах своего оппонента, тем более широкие возможности можно создать для самого себя. А в некоторых случаях можно принять решение о прекращении ведения встречи на данном этапе.

Неотъемлемой частью подготовительной работы является составление досье по различным вопросам, которые намечены к рассмотрению. На основе досье, как правило, готовят тексты выступлений, материалы для беседы с партнерами и различные справки.

Опытные менеджеры заносят в досье также данные о конъюнктуре своих партнеров, их поведении на рынке в течение предыдущих месяцев и даже лет. Безусловно, это требует больших усилий, знаний и времени, но в конечном счете все это будет оправдано достигнутыми договоренностями.

6.3. Деловой протокол

Необходимость решения протокольных вопросов возникает на начальной стадии подготовки деловых контактов.

Подготовка к деловым контактам разных уровней включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработку основного содержания переговоров.

К протокольным аспектам ведения деловых встреч относят деловой протокол, который содержит:

- *определение места встречи, делового контакта;*
- *установление временных рамок деловой встречи, подготовку повестки дня;*
- *формирование команды и разработку личной миссии каждого участника;*
- *организацию пространства для проведения делового контакта;*
- *подготовку встречи и обслуживание участников делового контакта, включающую и подготовку культурной программы;*
- *подготовку визита вежливости;*
- *планирование рассадки участников деловой встречи;*
- *анализ результатов делового контакта и выполнение достигнутых договоренностей.*

Что касается протокольных аспектов подготовки деловых контактов, то в них во избежание срывов и накладок необходимо отразить все организационные моменты, связанные с проведением делового контакта.

Четкость коммуникации достигается в процессе подготовки и обусловлена имеющимся опытом. Над этим стоит поработать. Бывает так, что после, казалось бы, достигнутого соглашения партнеры принимают решение его расторгнуть, мотивируя тем, что они чего-то *"не совсем поняли..."* А если вы начинаете возражать на этом этапе, вы мгновенно исчерпаете кредит доверия.

Деловой протокол – это совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых официальными лицами. Правила делового протокола основаны на общепризнанном международно-правовом принципе суверенного равенства независимо от системы, политического влияния или экономической мощи субъектов.

Нормы дипломатического протокола в своей основе исходят из принципов международной вежливости.

Протокол чрезвычайно важен. Принцип равноправия, например, проявляется в очередности представления делегаций высокому лицу принимающей стороны; в рассадке членов команд по машинам при встрече гостей; в рассадке команд за столом переговоров; в рассадке приглашенных на официальных и неофициальных приемах и т. д.

Вместе с тем правила делового протокола весьма гибки. В рамках общепринятых в международной практике норм возможны довольно значительные отступления от протокольных правил, таких, например, как: увеличение или сокращение количества участников официальных церемоний, повышение или понижение уровня представительства и др. Однако необходимо помнить, что любое отступление от сложившихся традиций и норм может быть соответствующим образом истолковано противоположной стороной, и к этому нужно быть готовыми.

Протокол является символическим творчеством любой деловой культуры, относится к официальной части делового контакта.

Так, в ходе официального визита королевы Великобритании Елизаветы II в Австралию была допущена протокольная вольность, которая омрачила визит самой королеве и вызвала бурю гнева на Британских островах. Представляя именитых гостей, а их собралось более 800, премьер-министр Австралии, вероятно, произвольно взял английскую королеву за талию. Вторая ошибка, допущенная четой Китингов, состояла в том, что его супруга, голландка по происхождению, не исполнила реверанс. А это необходимое уважительное коленипреклонение перед монархом, как того требует протокол и этикет, должно было быть исполнено.

Инцидент был раздут прессой до уровня скандала, а все дело в том, что Австралия – бывший доминион Англии, затем союзник, входящий в Содружество Наций, где английский монарх считается главой государства. А в Австралии это было поставлено под сомнение, в результате сложившаяся ситуация не улучшилась и так непростые отношения между странами.

Другой пример: при встрече немецкой делегации, в составе которой была дама, ей вручили розы в количестве 13 штук, что является недопустимым с точки зрения немецких традиций. Букет из 13 роз мог быть преподнесен только на траурной церемонии. Из-за этой оплошности деловой визит был прерван [77].

Таким образом, соблюдение правил дипломатического или делового протоколов играет не последнюю роль в поддержании нормальных отношений между представителями государств.

Опыт организации деловых встреч и совещаний показывает, что для успешных деловых коммуникаций между партнерами, особенно представителями разных стран, очень важно соблюдение определенных протокольных обычаев и правил. Недаром говорят, что хорошо поставленный и соблюдаемый деловой протокол, как машинное масло, позволяющее шестеренкам механизма плавно сходиться и работать без помех.

Этимологически слово "протокол" означает первую часть составленного в торжественных выражениях документа, в котором перечисляется состав участников встречи.

Протокол – это форма иерархического порядка, выражение хороших манер в отношениях между партнерами из разных стран и, подобно вежливости, одна из основных форм повседневной жизни. Протокол является совокупностью правил поведения, норм и традиций на официальных и неофициальных встречах.

Иерархия существует во всяком организованном обществе. Сложность отношений между различными социальными группами обязывает соблюдать определенные правила, без которых гармоничное существование людей было бы невозможным.

Уже в первобытном обществе можно найти своего рода иерархический порядок, часто с церемониями, традиционно совершавшимися обособленной кастой. Иерархию можно наблюдать даже у насекомых, птиц и животных, о чем свидетельствует, например, внутренняя организация пчел или термитов, брачные церемонии у некоторых видов птиц и т. п.

Одним из основных принципов коммуникативных процессов является поддержание нормальных деловых отношений между людьми и стремление избежать конфликтных ситуаций. Поэтому уважение и понимание можно заслужить у партнера только при соблюдении вежливости и сдержанности.

Древние говорили: *"Протокол – это фимиам дружбы"*.

При вступлении на пост президента США Джон Кеннеди в своем обращении подчеркивал, что "вежливость – не признак слабости".

Бисмарк напоминал, что даже при объявлении войны соблюдаются определенные правила вежливости.

Французский дипломат Жюль Камбон подчеркивал, что "в мирных договорах не делается различия между победителями и побежденными" [47].

Вежливость – это не какая-нибудь абстракция, это категория, которая должна быть заложена в каждом из нас, поскольку в отношениях с другими людьми необходимо руководствоваться порядочностью и внутренней скромностью. Только в плохой компании кричат, чтобы быть услышанными.

Партнеры, с которыми мы встретились, могут, как часто это и случается, встретиться вновь. Хорошее или плохое впечатление, оставшееся от прежних встреч, может отразиться на взаимоотношениях в дальнейшем и повлиять на ход деловой встречи. Немаловажным на встрече является и соблюдение такта. Чем цивилизованнее общество, тем тщательнее соблюдается форма (правила) ведения переговоров как барьер неизбежным недоразумениям и антагонизмам, порождаемым различием характеров и принципов.

Протокол определяет методы, рамки, поведение и этикет, устанавливает правила официальной и личной переписки, – то есть, все, что необходимо для обеспечения каждому участнику коммуникативного процесса соответствующего ему места и уважения. Соблюдение протокола, конечно, только формальность, которая, по существу, ничего не решает, но эта формальность предопределяет, свидетельствуя об уважении, что не так уж и мало.

Правила протокола не являются священными, поэтому церемониал проведения деловых встреч нельзя сравнивать с религиозными обрядами и обычаями, нарушение которых может вызвать гнев высших сил. Эти правила основываются на должном уважении к национальным праздникам и местным обычаям, в их задачу входит, прежде всего, то, что получило всеобщее одобрение общественности.

Если сравнить отечественный и зарубежный уровни деловых коммуникаций на международных встречах, то необходимо признать, что в этой области мы несколько проигрываем.

После революции 1917 г. в нашем обществе отношения с деловым протоколом и этикетом складывались довольно сложно. В 1920-е годы в СССР было очень распространено такое высказывание: "Мы – люди простые, академиев не кончали, а вот вам,

буржуям, вообще скоро конец придет". Такое отрицание международных правил, или "протокольный нигилизм", постепенно стало проникать во все сферы общественной жизни. Созрел даже стереотип "невоспитанного советского человека", прохаживающегося по коридору международного вагона в обвисшем спортивном костюме, разогревающего бульон кипятильником в банке и т. п. С выходом на международный простор стереотип нашего человека обогащается, здесь и не очень щепетильные коммерсанты, и перекупщики товара, и "теневики", и рэкетеры, и путаны и просто туристы, ночующие на вокзалах на разостланных старых газетах... [100].

Вместе с тем необходимо отметить, что, за небольшим исключением, наши западные партнеры с достаточным уважением относятся к славянским народам как носителям древнерусской культуры и традиций Киевской Руси, формировавшимся на протяжении столетий. И здесь главное для нашего бизнесмена – *"не ударить в грязь лицом"* и восполнить пробелы в знании делового протокола. Тем более, что на Западе на человека смотрят, прежде всего, как на личность, а не как на представителя какого-то народа [101].

Безусловно, никто не может ожидать от нашего соотечественника, что он будет вести себя, как француз или англичанин. Присущие нам славянские черты, наоборот, вовсе не нужно скрывать, чтобы быть достойным представителем своих далеких предков, их культуры и традиций. Тем более, что наша культура всегда была неотъемлемой частью мировой, а основные принципы международного протокола – вежливость, простота, достоинство и хорошее воспитание – присущи нам.

Деловой протокол не так уж и черств. Опытные партнеры, ограниченные его строгими рамками, знают, когда и как в случае необходимости выйти из них. Главное при этом – проявлять теплые и гуманные чувства, уметь выразить благодарность за приятное деловое общение и внимание, уважать обычаи и национальные традиции, принятые в чужой стране.

На Востоке, например, вас может удивить, что суп подают в конце обеда. В Японии будут долго извиняться за то, что вас нечем накормить, хотя стол будет полностью заставлен едой. В южных странах гостей часто принимают во дворе, который является как бы продолжением дома. В турецкой семье вас могут пригласить провести время в бане, являющейся своеобразным

клубом, где беседуют, играют в нарды, слушают певцов и рассказчиков. Англичане будут потрясены, если вы опоздаете на встречу, даже на пять минут..., а в Испании на это не обратят внимания. В Италии и в Испании считается абсолютно недопустимым посещение церкви в пляжной одежде, а в Великобритании в этом не увидят ничего особенного [96].

Во время подготовки к той или иной встрече с зарубежным партнером, желательно не только как можно больше узнать об обычаях и культурных особенностях его страны, но и в совершенстве овладеть нормами и правилами, принятыми в международном общении. Широкомасштабная экономическая деятельность не может успешно осуществляться при отсутствии некоторых общих этических норм. То есть должно существовать общепринятое "соглашение" относительно того, какое поведение является допустимым, и какое – нет. Некоторые из этих общих норм выделить очень легко: они записаны в виде законов и нормативов. Другие не записаны явно, тем не менее четко понимаются и выполняются большей частью членов сообщества. Совокупность этих формальных и неформальных норм и составляет протокол.

Есть немало важных причин, чтобы научиться этичному поведению и знанию протокола. Возможно, первая из них обусловлена тем фактом, что этика высокого уровня – это залог успешного бизнеса, например, когда покупатели и продавцы стремятся искать честных (этичных) деловых партнеров, по крайней мере, когда есть возможность выбора. В экономических системах с развитой конкуренцией этот аспект может перевесить все остальные соображения. Если даже мы продаем товар по низкой цене, но не доставляем его вовремя, или качество наших товаров нестабильно – мы можем просто лишиться потенциального партнера. Если какая-то из сторон настаивает на взятке или другой плате, помимо указанной в контракте, то это тоже может привести к потере взаимоотношений.

Становится ясно, что, в целом, общество имеет убедительные причины всемерно поощрять этичное поведение на всех направлениях: такое поведение приводит к большой экономической активности, росту конкуренции и эффективности.

Все это и прописывает международный протокол. Однако одни лишь экономические мотивации сами по себе не могут возвести этичное поведение в норму. Мотив долгосрочной прибыли не всегда преобладает

над сиюминутным коррумпирующим воздействием. Некие более глубокие мотивы также следует учитывать – это почитание закона и даже боязнь его.

И тем не менее, следует признать, что даже наличия "фактора сознательности" может оказаться недостаточно, чтобы стимулировать этическое поведение (особенно когда речь идет о бизнесменах из стран ближнего зарубежья), поскольку в сфере экономики предприниматель, к сожалению, не всегда имеет возможность выбора между добром и злом. Еще хуже состояние дел с законотворческой системой. В своем сегодняшнем виде она весьма слабо поощряет этическое поведение.

Очевидно, последовательно высокие этические стандарты и мотивации не могут быть обусловлены лишь собственным интересом и боязнью правительственного вмешательства. Эти нормы весьма относительны и подвержены изменениям, в отличие от религиозных норм, из которых предпринимателю можно узнать немало поучительного и полезного.

6.3.1. Определение места проведения делового контакта

Такой вопрос возникает сразу же, как только мы задаемся мыслью о проведении деловой встречи. *"Если да, то где?", "На чьей территории?"*

От планирования процедурных вопросов зависит исход деловой встречи, и опытные переговорщики считают, что данная стадия на 50 процентов определяет успех всей дальнейшей деятельности.

Место проведения деловой встречи играет очень важную роль, и ему следует уделять большое внимание. Каждый деловой человек знает, что на своей территории и стены помогают. Организация, планирование места и времени оказывают огромное влияние на результат переговоров.

Спортсменам хорошо известно, что игра на своем поле зачастую приносит победу хозяевам. Точно так же и большинство деловых людей предпочитает проводить деловые контакты на своей территории, называя это *преимуществом дома*.

В том случае, когда на предстоящей встрече вторая сторона может не посчитаться с вашим желанием или мнением о месте и времени проведения этой встречи, ваша подготовка именно по этим вопросам приобретает еще бóльшую важность, поскольку потребуются все умение и талант лидера.

Не уделяя значительного внимания выбору наилучших внешних условий для проведения встречи и полагаясь на устоявшуюся практику, мы делаем самую большую ошибку.

Однако, настаивая на том, что деловая встреча должна проводиться только в вашем родном офисе, сдвинуть процесс с мертвой точки будет практически невозможно. Поэтому, настаивая на чем-либо, следует продумать последствия.

Безусловно, деловая встреча в вашем собственном офисе является наиболее предпочтительной просто потому, что родные стены помогают. Однако это вовсе не является незыблемой догмой. И чем больше времени мы потратим на изучение всех прочих качеств, которыми должен обладать участник переговорного процесса, тем меньшее значение будет иметь место проведения этого делового контакта.

А в некоторых случаях встреча за столом переговоров в офисе оппонента может быть даже более предпочтительным вариантом. Ведь у партнера не будет возможности заявлять о том, что он забыл документы в своем офисе, и он будет лишен возможности прибегать к уловкам, к которым можно прибегать, играя на собственном поле.

Возможно, мы хотим пригласить того или иного специалиста, например, главного бухгалтера или специалиста по техническим вопросам для участия только в одном заседании, несмотря на то, что этот человек не входит в официальный состав делегации. В таком случае не стоит испытывать чувство стеснения, однако после того, как вся информация, которой бы мы хотели поделиться, экспертом будет изложена, лучше всего сделать так, чтобы этот человек покинул комнату для переговоров, сославшись, например, на занятость. При этом, такое же право приглашения эксперта должно быть предоставлено и другой стороне.

Таким образом, любое выбранное место для деловых контактов имеет свои преимущества и недостатки, но во время деловых встреч на любой территории мы должны быть расслаблены, должны чувствовать себя комфортно и быть готовыми действовать.

Наша территория – это место где мы:

- ✓ *контролируем ситуацию гораздо лучше, чем другая сторона;*
- ✓ *без труда можем обратиться за поддержкой к нужным людям или необходимым документам;*
- ✓ *по своему усмотрению можем выгодно использовать расположение кресел и столов в конференц-зале;*

- ✓ *в случае необходимости можем подготовить любое стратегическое вмешательство.*

Принимающей стороне на своей территории нет необходимости тратить драгоценное время и энергию на адаптацию к внешней среде, преодоление усталости после длинной дороги. Кроме того, хозяевам все знакомо, для них не составляет труда воспользоваться комнатами для отдыха, надежными услугами секретарей, помощью юристов, экспертов или вышестоящих руководителей, а также уединиться для конфиденциальных бесед.

Выбор места для проведения делового контакта приобретает особую важность и в том случае, если мы участвуем в переговорах с представителями других государств, даже из ближнего зарубежья, особенно если эта встреча привлекает внимание широкой общественности. Место проведения таких встреч может иметь далеко идущие политические последствия – вплоть до потери поддержки избирателей на очередных выборах. Высокопоставленные руководители обеих договаривающихся сторон обязаны поддерживать имидж власти в своей родной стране, поэтому договоренности о месте проведения встречи могут впоследствии оказаться очень сложными и запутанными.

Работая на своей территории, мы имеем возможность произвести впечатление на партнеров уровнем организации встречи, заставить их почувствовать себя обязанными за оказанное гостеприимство и таким образом стать более сговорчивыми.

Таким образом, варианты выбора места встречи дают возможность хозяевам влиять на внешнюю среду, включая выбор и устройство помещения, рассадку за столом переговоров и целенаправленную организацию культурных и социальных программ.

Нередки случаи, когда принимающая сторона намеренно затягивает дискуссии, увеличивая время делового контакта, тем самым повышая расходы гостей и увеличивая моральное давление на оппонентов.

В том случае, когда приходится встречаться на территории партнеров, мы должны быть готовым к тому, что:

можем контролировать ситуацию в значительно меньшей степени, чем принимающая сторона;

не зная внутреннего расположения комнат, будем довольствоваться тем, что нам предложат;

не сможем повлиять на выбор подходящего места;

сможем рассчитывать на поддержку только тех людей и документов, которые есть с нами;

должны быть готовы к запланированным и незапланированным вмешательствам в ход переговоров.

Однако, отправляясь на территорию партнеров, мы имеем возможность продемонстрировать серьезность своих намерений и самостоятельность. Это символическое действие может сыграть важную роль в убеждении другой стороны, что именно с нами ей лучше всего иметь дело. Еще одной серьезной причиной для ведения деловых обсуждений на территории партнера является возможность получения дополнительной информации: узнать больше о партнере, его фирме, условиях ее функционирования и возможностях.

Существует и третий вариант определения места встречи – возможность проведения деловых контактов на *нейтральной территории*, и он имеет свою привлекательность, а значит, должен быть допущен к рассмотрению.

В том случае, когда участники деловой встречи встречаются на нейтральной территории, заранее оговоренной в документах, ни одна из сторон не имеет больших преимуществ. Но, согласовывая нейтральную территорию для встречи, следует проверить, действительно ли она нейтральна. Нет ничего хуже, чем забронировать конференц-зал в нейтральном отеле, а затем выяснить, что представитель другой стороны является либо частым гостем отеля, либо его совладельцем, персонал которого сможет осуществлять нежелательное для вас вмешательство.

В случае нейтральной для обеих сторон территории положительным является то, что:

- ✓ *ни одна из сторон не знает внутреннего расположения помещений и не сможет воспользоваться этим преимуществом;*
- ✓ *можно ограничить различное вмешательство извне;*
- ✓ *обе стороны должны позаботиться о поддержке участников встречи необходимой документацией в ходе делового контакта.*

Проведение встреч международного уровня на нейтральной территории может быть весьма полезным, если получение дополнительных сведений не является важным элементом в достижении успеха на переговорах и если принимается в расчет возможность экономии времени.

Так, исходя из протокольных и функциональных соображений, Михаил Сергеевич Горбачев и Джордж Буш в декабре 1989 года решили, что место проведения встречи будет вне территории их стран. Два лидера встретились попеременно на двух кораблях – "Слава" и "Белкнап", стоявших на рейде в Средиземном море [101].

Деловые контакты на нейтральной территории имеют целый ряд достоинств:

✓ подразумевают большую сосредоточенность на предмете переговоров;

✓ переговорам не мешают повседневные вольные или невольные заботы;

✓ процесс переговоров указывает на как бы анонимный характер встречи.

Недостатком же встреч на нейтральной территории является то, что они слишком обезличены. И если деловая встреча или переговоры затягиваются либо осложняются, требуется немало усилий, для того чтобы атмосфера заседания стала теплее. Однако с точки зрения пространства у обоих партнеров есть несомненный плюс – это одна и та же исходная позиция.

Но где бы ни было выбрано место для проведения делового контакта, оно должно:

✓ соответствовать этикетным нормам и требованиям, предъявляемым к помещениям, в которых следует проводить переговоры, чтобы каждый из присутствующих мог бы без помех слышать сказанное;

✓ быть достаточно уединенным, чтобы исключить возможность постороннего вмешательства в ход переговоров;

✓ соответствовать представлениям о душевном и физическом комфорте. Помещение должно быть специально оборудовано вспомогательными аудио-, видеоустановками и т. д.

Опытные менеджеры говорят, что месту проведения делового контакта должно уделяться первостепенное значение. И умение распоряжаться пространством во время проведения встречи несет такой же отпечаток индивидуальности, уникальности и неповторимости, как и мы сами.

6.3.2. Установление временных рамок делового контакта

Под планированием времени для деловых контактов и подготовкой повестки дня подразумевается, "когда" и "как" нужно действовать, что, в свою очередь, оказывает огромное влияние на конечный результат переговоров.

Первый шаг к успеху – это правильный выбор времени дня и дня недели. При встрече один на один с партнером нелишним будет принять во внимание обстоятельства деловой жизни партнера и его биоритмы. При большом числе участников желательно быть в курсе дел всех и каждого и учитывать деловые привычки партнеров.

При разработке общей программы переговоров необходимо учесть самые мельчайшие детали – от встречи гостей, поселения их в отеле, завтраков, обедов и ужинов до организации культурных программ. Разработка культурной программы предполагает один свободный вечер для гостей, очень часто используемый ими для организации ответной неофициальной встречи.

Кроме того, в программе каждого дня необходимо оставлять свободное время для личных дел участников деловой встречи, например, для отдыха или покупки сувениров. По желанию участников встречи и предварительному согласованию с ними в программу можно включить различные экскурсии, посещение музеев, выставок, театров, пресс-конференций, официальные и неофициальные приемы в том случае, если переговоры довольно продолжительны.

Для делегаций, прибывающих с краткосрочным визитом, работу лучше планировать в течение рабочей недели.

Чтобы деловой контакт прошел на должном уровне, психологи предлагают взять во внимание следующее:

- ✓ *не следует планировать встречу сразу же после прибытия;*
- ✓ *не следует планировать начало встречи перед самым обедом – спешка и мысли о еде могут помешать процессу делового контакта;*
- ✓ *не следует планировать встречу и сразу после обеда, желательно начинать деловой разговор хотя бы через час, предоставив партнерам возможность собраться с мыслями и просмотреть поступившую информацию;*
- ✓ *встречу на понедельник следует планировать только по согласованию сторон, так как многим людям необходимо, настроиться*

после выходных. Хотя, с другой стороны, у понедельника есть преимущество "свежей головы", и в этот день можно встречаться для обсуждения крупных проблем, планируя закончить их до конца недели;

✓ *пятница – не время для начала деловых встреч* [46].

Договариваясь о встрече, обязательно следует оговорить продолжительность каждого делового разговора. Ведь не исключен вариант, что непредупрежденный партнер через полчаса после начала встречи может извиниться и, сославшись на необходимость выполнения своих, не менее важных дел, уйти. Обусловленное же время проведения встречи принято соблюдать неукоснительно. Опоздание, как правило, рассматривают как неуважение к принимающей стороне, а этого допускать нельзя.

Правила говорят, что в случае предполагаемой задержки необходимо найти возможность предупредить партнера и принести извинения за вынужденное опоздание.

Таким образом, планирование временных рамок – очень важная часть подготовительного процесса. Подготовка к переговорам предполагает всесторонние знания, в том числе и то, на когда следует назначать переговоры.

После того как обозначены временные рамки, следует приступать к подготовке повестки дня деловой встречи.

Обозначая в программе время встречи, кроме всего прочего, важно знать, что длительность идеальной деловой встречи составляет 2 – 2,5 часа. И при подготовке повестки дня следует это учитывать.

Такая четкая отработка делового протокола является основой успехов.

В Oxford English Dictionary вы найдете, что *"повестка дня – это список необходимых дел"*.

Разобраться в этом так же важно, как и со скрытыми мотивами противоположной стороны.

Повестка дня – это видимая часть "айсберга" делового контакта, где речь идет о конкретизации обсуждаемых вопросов. Работа над этим документом требует немало усилий, знаний и опыта.

Повестка дня – это способ управления ходом переговоров. Она делает для оппонентов весьма затруднительной возможность уклониться от обсуждения неприятного вопроса. Если повестку дня разрабатывает одна из сторон, то она уже получит преимущество в деловой встрече, даже если и не будет руководить ходом этой встречи.

Если сторона не готова обсуждать ту или иную тему, не следует включать ее в перечень вопросов повестки дня. Вместо этого следует включить интересующий вас вопрос.

В нашем обществе слово, записанное на бумаге, обладает реальной властью. Письменная повестка дня, лежащая на столе перед каждым участником встречи, уже сама по себе является законом и имеет определенную власть. Кроме того, такой план работы вносит ясность в процедуру проведения заседания, определяя круг вопросов, подлежащих обсуждению на данном заседании. Повестка дня стимулирует людей начинать делать заметки по запланированным вопросам.

Работая над повесткой дня, следует обсудить вопросы и обменяться мнениями с противоположной стороной.

Совместное творчество, кроме того, позволяет:

- *уменьшить вероятность возникновения неожиданных моментов в ходе переговоров;*
- *лучше понять потребности и желания противоположной стороны.*

Специалисты по проведению деловых контактов советуют:

- *составить черновой перечень тем, которые бы вы хотели обговорить, и перечень всех вопросов, которые вы хотите прояснить и ответы на которые вы еще не знаете;*
- *составить перечень пунктов, которые вы хотели бы видеть в письменной повестке дня;*
- *установить порядок обсуждения тем, которые окончательно определены для рассмотрения;*
- *сделать достаточное количество экземпляров повестки дня для всех участников заседания;*
- *ту информацию, которую вы хотели бы получить от своих оппонентов, оставить в ваших личных записных книжках, но не в письменной повестке дня, экземпляры которой будут розданы всем, кто будет сидеть за столом;*
- *начинать заседание с обсуждения тех вопросов, которые не приведут к существенному всплеску эмоций и по которым легко добиться единогласия;*
- *сделать дополнительные экземпляры для тех людей, которые хотели бы присутствовать на деловой встрече, но не смогли прийти или не были включены в состав участников;*

- *сделать дополнительные копии для внесения замечаний и предложений по изменению повестки дня [50].*

Психологическим аспектам планирования встреч и составлению повесток дня посвящено бесчисленное количество книг. Самый простой совет заключается в том, чтобы составить проект повестки дня, полагаясь на свою интуицию. После этого закрыть глаза. Вообразить стол переговоров. Посмотреть на лица участников. Представить себе начало заседания. Мысленно проиграть весь ход деловой встречи. Попробовать подобрать соответствующий стиль и темп для проведения этого заседания.

Не следует забывать о том, что повестка дня только предлагает, но не диктует ту очередность, в которой будут обсуждаться вопросы. Если по какому-либо конкретному вопросу возникнут разногласия, повестка дня позволит легко перенести его в самый конец списка и вернуться к обсуждению этого вопроса позже. Кроме того, повестка дня не позволяет скрыть те или иные чувствительные вопросы.

Не следует выходить из себя, если кто-то полностью поменяет предложенный вами идеальный (по вашему мнению) порядок обсуждения вопросов, особенно в тех случаях, когда данное заседание ведете не вы.

Не стоит недооценивать важность повестки дня, которая позволяет контролировать ход переговоров и быть уверенным в том, что все существенные и важные вопросы будут обязательно рассмотрены [55].

Вместе с тем множество неформальных раутов делового контакта вообще не имеет повестки дня. Устная форма повестки дня весьма распространена на Востоке.

6.3.3. Формирование команды

Подходы к этому этапу лежат через определение и формирование целей, и немаловажными будут сбор подробной информации о своих предполагаемых партнерах и подача важной и точной информации о себе.

Подбирая команду для деловой встречи, необходимо решить:

- ✓ *кто будет принимать участие в переговорах;*
- ✓ *кто возглавит делегацию;*
- ✓ *кто будет определять место и время встречи;*
- ✓ *кто будет составлять программу переговоров и уточнять регламент работы;*

✓ кто будет давать поручения сотрудникам, обслуживающим переговоры;

✓ кто будет встречать прибывающую делегацию и обслуживать ее;

✓ на кого будет возложена обязанность обозревателя, наблюдателя и аналитика;

✓ кому будет поручено завершение встречи.

Формирование команды для участия в деловом контакте предполагает определение ее количественного и персонального состава. Договариваясь о встрече, опытные переговорщики рекомендуют обуславливать и число ее участников. Обычно это делают исходя из принципа равенства численности переговоров обеих сторон.

Подбор команды и уровня ее участников зависит от значимости, которую придает встрече ее руководитель, характера соглашения, культурного уровня сторон, а также национальных особенностей деловых культур участвующих в деловых контактах. У некоторых партнеров вызывает опасение присутствие юриста, поскольку это может быть связано, по их мнению, с судебным разбирательством. И если вы почувствовали, что такие опасения существуют, их немедленно следует снивелировать до нуля, не оправдываясь, но поясняя, что правовая сторона дела важна не только для стороны партнера.

При планировании проведения деловой встречи не следует приглашать на нее ни на одного человека больше, чем это необходимо. А под необходимостью следует понимать или подразумевать, что каждый человек в состоянии добавить нечто существенное к будущему диалогу и что никто кроме **этого** конкретного человека не сделает именно **этого**.

Известно, что присутствие в комнате переговоров каждого дополнительного участника значительно увеличивает проблемы, связанные с управлением хода переговоров.

С присутствием каждого нового человека за столом все больше возрастает вероятность того, что он произнесет какие-либо слова именно в тот момент, когда в комнате должна стоять полная тишина.

Результаты исследований говорят о том, что женщины-руководители по сравнению с мужчинами в бóльшей степени склонны к увеличению количества участников переговоров, а также к коллективному

принятию решений и осуществлению руководства – это проявление принципа *"чем больше, тем лучше"*.

Как показывает практика, наиболее эффективны деловые встречи *один на один*. Но при создании команды должен быть назначен руководитель, целесообразно также заранее распределить обязанности всех участников переговорного процесса.

Важно знать, кто является реальным лидером в команде партнера, чтобы затем, во время встречи, уделить ему больше внимания. Часто бывает, что лидером в команде переговоров является не официальный глава делегации, а например, руководитель направления, который наиболее компетентен. И, только зная это, следует формировать собственную команду. И от того, насколько грамотно она будет составлена, на 80 процентов зависит успех будущей встречи.

Зная, что деловая этика базируется на двух основополагающих принципах: *экономии времени* и *ранжировании* – следует не ошибиться при подборе участников деловой встречи.

В ходе встречи приходится рассматривать различные вопросы: само оборудование, программное обеспечение, доставку и установку, тренинг, условия платежа, услуги, скидки и рекламу. При поиске переменных необходимо управление процессом. А для этого необходимо строгое определение и распределение функций каждого из участников переговорного процесса.

Если вы производите, например, спортивную обувь, то должны не только уметь хорошо шить эту обувь и грамотно подбирать аксессуары, но и хорошо разбираться в спорте, для того, чтобы понимать, для какого вида спорта какая нужна обувь и каковы ее особенности.

Главная опасность групповых переговоров, как утверждают специалисты, заключается в том, что внутри команды могут существовать противоречия. И тогда определение переменных постоянно находится под угрозой. Чтобы процесс был управляемым, необходимо создание хорошей организованной команды. Такая команда будет иметь большую силу, поскольку велика вероятность того, что все обязанности между членами команды будут распределены согласно знаниям, способностям и умениям. И только тогда появится возможность разделения задач планирования, слушанья, наблюдения, ведения разговора, записывания

и запоминания деталей. Каждый участник такой команды будет чувствовать себя увереннее при поддержке единомышленников.

В команду или группу людей, участвующих в реализации достигнутых во время деловой встречи договоренностей, должны входить:

- ✓ *представители обеих сторон;*
- ✓ *специалисты, обладающие хорошими способностями и высокими профессиональными навыками;*
- ✓ *специалисты, понимающие "политику" проекта;*
- ✓ *специалисты, имеющие опыт работы по разрешению сложных ситуаций.*

Ключевую роль следует отводить лидеру команды. Именно его действия являются залогом того, насколько успешно претворится проект в жизнь. Партнерство, или умение работать в команде, является определяющим в отношениях, возникающих в коллективе.

Членам команды необходимо фокусировать свое внимание на конкретных задачах. В хорошо отлаженной команде иерархия практически незаметна и иногда доходит до "равенства": например, когда роль лидера переходит от одного человека команды к другому в зависимости от выполнения операции. Все это позволяет объединить навыки, усилия, способности и творческую энергию воедино. Такая высокоэффективная команда обладает значительным потенциалом для успешного воплощения проекта.

При распределении ролевых обязанностей следует определить несколько главных ролей.

Роль лидера. Этому человеку принадлежит роль руководителя и координатора. Но это не означает, что он будет говорить первым, больше или громче всех.

Роль обозревателя. Такой человек специализируется на обобщении и разъяснении деталей. Он должен работать в непосредственном контакте с лидером, однако не подменяя его. Обозреватель выносит на обсуждение новые вопросы. Иногда в ходе длительных переговоров он заменяет лидера.

Роль наблюдателя должна принадлежать человеку, специализирующемуся на чтении "между строк", который изучает цели, приоритеты и потребности противоположной стороны, наблюдает за тактическими приемами и уловками оппонентов.

Роль аналитика и протоколиста очень важна в команде. Этот человек не только записывает, но анализирует и интерпретирует всю доступную информацию [11].

Организация эффективно действующей команды – исключительно важная задача в подготовительной части переговорного процесса. Включая в команду того или иного человека, равно как и исключая его из команды, при этом взвешивая каждую деталь, следует помнить о том, что команда должна быть управляемой с точки зрения количества ее членов и персонального состава. "Разбор полетов" и инструктаж команды необходимы после каждого раута деловой встречи. Многие команды переговорщиков терпели поражение не потому, что выбрали неправильную стратегию или отобрали слабых участников, а лишь потому, что не выделили достаточно времени на составление плана и предварительную подготовку переговорного процесса. Ничего нет хуже, когда левая рука не знает, что делает правая, а потому серьезное отношение к подбору команды – одна из главных забот устроителей переговоров. Видение перспективы, которое можно назвать дальновидностью, является ключевым качеством в понимании лидерства.

Лидерство, а это необходимое качество руководителя переговорного процесса, определяется как знание того, что нужно совершить на следующем этапе; понимание значимости этих действий и знание того, как найти соответствующее решение, имеющее отношение к данной задаче.

Лидер команды – это человек, которому известен путь, это человек, который идет этим путем, лидер – это тот, кто указывает этот путь другим.

Следует знать, что становление лидерства прошло три стадии. *Бизнес-лидеры первого поколения должны были быть юристами.* Общества с ограниченной ответственностью являлись феноменом начала века, и для управления корпорациями необходимо было разбираться в юридических вопросах, лидеры управляли юридическими потоками. Нужны были эксперты.

Прошло время, юридическое ноу-хау стало общедоступным. И уже для второго поколения *не юридические, а технологические вопросы стали во главу угла.* Как следствие, многие лидеры второго поколения имели техническое образование. Это было важно, поскольку основным

источником конкурентного преимущества выступали технические новации. Лидеры управляли товарными потоками.

Прошло еще немного времени, и появились новые направления работы. Организация и финансовые вопросы вышли на первый план. *Третье поколение лидеров – это выпускники MBA (Master of Business Administration)*. И уже они должны управлять и финансовыми, и административными потоками.

Теперь для компании и ее лидерства необходим интеллект. Поток знаний эфемерен, большая доля этого самого знания неотъемлема от его владельца – человека. Поэтому лидерство сегодня – это вопрос привлечения и удержания лучших людей, управления потоком внимания. Лидер сегодняшнего дня должен стать человекоуправленцем [15].

Все больше и больше организаций передает управление деловыми контактами, такими, как переговоры, лидерам нового типа, умеющим построить бизнес в стиле фанк и понимающим, что для партнеров важен "экономический эффект задушевности" [77], означающий, что компания фокусирует свое внимание не только на самом продукте, но и на наших эмоциях, связанных с использованием этого продукта, стараясь заглянуть за рамки атомов и битов.

Получение прибыли за счет *"экономического эффекта задушевности"* начинается с самого себя.

Стоит, например, обратить внимание на простоватость Билла Гейтса, который создал свою монополию, запустив операционную систему Microsoft во все компьютеры IBM во всем мире. Благодаря созданию "эффекта задушевности" теперь он самый богатый человек на земле. И опять же благодаря созданному тому же "эффекту задушевности" все уверены в том, что главное для Билла Гейтса не деньги, они лишь положительный побочный эффект. А потому суметь создать такой или подобный эффект сможет лишь эффективная команда с лидером, способным достичь желаемого успеха и удержать его. Талант – это единственное, чем можно заставить сегодня плясать капитал под свою дудку.

Настоящие лидеры – это великие волшебники, дающие организации ориентир и наполняющие ее деятельность вдохновением и смыслом. И это как раз то, чего от них ждут. Метафоры и стиль общения становятся все более значимы в ведении деловых контактов.

Новые роли неизбежно требуют новых знаний. Тридцать лет назад мы овладевали примерно одним навыком в год. Сегодня каждый наступающий день приносит как минимум один новый навык, завтра это будет происходить каждый час. Такой навык, например, как *установление и поддержание связей*. В 1960 году среднему менеджеру надо было запомнить в среднем около 25 имен сослуживцев в течение всей его карьеры, сегодня приходится запоминать 25 новых имен ежемесячно. Завтра будет необходимо запоминать новые контакты каждую неделю, причем половина этих имен будет на иностранных языках [41].

Нравится нам это или нет, но перемены нельзя "включить или выключить". Готовя деловые контакты и особенно высокого уровня, об этом не стоит забывать, особенно человеку, на котором лежит ответственность по проведению переговоров.

Подготовка к деловым контактам состоит из коллективного обсуждения наилучших тактических приемов. Подготовка может включать и репетицию, ведь чем больше времени ей уделено командой, тем лучше пойдет обсуждение по задуманному сценарию.

Таким образом:

- ✓ *не следует* жалеть времени на предварительную подготовку деловых контактов. Несмотря на дефицит времени, специалисты советуют готовиться к переговорам заранее и очень тщательно;

- ✓ *следует* правильно подбирать специалистов, которые будут готовить команду к предстоящей деловой встрече;

- ✓ *следует* тщательно собирать и анализировать необходимую информацию для деловых контактов.

Однако даже самая тщательная подготовка к деловой встрече не означает, что все пойдет точно по плану. Но она поможет вовремя корректировать и гибко изменять тактику при внезапном повороте событий.

При неоднократной тщательной подготовке переговоров каждый последующий раз накопленный опыт может сократить время подготовки, к деловому контакту, но ни в коем случае не заменит ее. Наивно полагать, что при наличии опыта к деловым встречам можно не готовиться. Наивно также предполагать, что можно не обговаривать каждую кандидатуру, которую вы хотите включить в переговорный процесс, равно как и исключить из него.

Формируя команду, каждый участник должен быть ориентирован на конечный результат и выполнение принципов, заложенных форматом встречи. И тогда все будут понимать, что *следует добиться четкого понимания желаемых результатов*, вступая с партнером в психологический контакт. Ведь когда человек понимает, чего от него хотят, ему можно предоставить право самостоятельно или в сотрудничестве с другими людьми работать над поставленной задачей, чтобы к установленному сроку представить свои рекомендации относительно того, какое решение должно быть принято, почему и каковы альтернативы на тот случай, если предпочтительным окажется другой вариант.

Эффективно действующая команда составляется только тогда, когда будет ощущение, что левая рука всегда знает, что делает правая. А для этого каждому члену команды *следует дать понять, какой уровень инициативы он может проявить*: должен ли он ждать, пока ему скажут, что делать, или он может без дополнительного разрешения задавать вопросы и предлагать свои идеи; должен ли он отчитываться о выполнении каждого этапа немедленно или может продолжать работать и отчитываться лишь время от времени.

Участникам делового контакта следует объяснить, из каких предпосылок они должны исходить. Когда люди в самом начале пути хотят иметь гарантию, что они идут в правильном направлении, когда они знают, каковы отправные идеи, то они обязательно будут принимать адекватные решения.

Но если заранее не будут прояснены эти предпосылки, они могут пойти в ином направлении, и тогда люди рискуют услышать нечто нелицеприятное, например: *"Вы даже не поняли, из чего должны исходить"*.

Людей, которым поручают подготовку любого процесса, следует обеспечить достаточным количеством времени и ресурсов. Это означает, что невозможно ждать от команды хорошей работы, если не обеспечить их всем необходимым.

Время и место для представления и анализа отчетов членов команды следует определить заранее. У каждого работающего в команде должна быть возможность эффективно представить свою работу, так как за логикой изложения есть еще эмоции и чувства. Большинство людей с радостью хватаются за возможность показать, что умеют работать самостоятельно.

Хорошо выполненная подготовительная работа в долгосрочной перспективе экономит время каждого сотрудника и рождает на свет гораздо более качественный конечный продукт. Она также повышает ответственность людей в команде, их способность дать результат, выбрать правильный паттерн поведения и правильную реакцию в разных ситуациях. Иными словами – имея компас, можно преуспеть.

Однако закон ожидания срабатывает только по отношению к цельной личности.

Проявление цельной личности порождает доверие и является основой для эффективных деловых контактов. Недостаток цельности может подорвать практически любую даже технически верно подготовленную встречу. Двуличный человек, безусловно, может стремиться к пониманию другого человека, нужного ему в данный момент времени, он может пытаться уделять внимание нюансам, может сделать попытку выполнить обещание, но он так и не сумеет накопить желаемого резерва доверия.

Быть цельным значит уметь обеспечивать соответствие между словами и реальностью, выполнять обещания и оправдывать ожидания. Один из показателей проявления цельности личности, и особенно руководителя любого ранга, – это *лояльность к отсутствующим*. Защищая тех, кто отсутствует, или, по крайней мере, не обсуждая их, мы приобретаем доверие тех, кто присутствует. А для того чтобы участвовать в переговорном процессе, кредит доверия не просто необходим, он обязан быть. Ведь каждый из участников понимает, что предательство интересов другого человека не может способствовать эффективным межличностным отношениям.

Цельность во взаимозависимой реальности означает, что по отношению ко всем мы должны руководствоваться одной и той же системой принципов и ценностей. И часто бывает так, что, узнав о том, кто работает в команде переговорщиков, вторая сторона отказывает всей команде в кредите доверия.

Следует понимать, что, помимо всего прочего, цельность означает отказ от отношений, наполненных обманом, вероломством, или отношений, унижающих человеческое достоинство.

Необходимо помнить, что для того чтобы стать вкладом, межличностные отношения должны быть искренними. Уважительное отношение, если оно прочитывается партнерами как таковое, обязательно

сработает как в независимых, так и во взаимозависимых ситуациях. Более того, обе стороны получают истинное удовольствие от совместного творчества, а деловая встреча – это всегда творчество или, если хотите, искусство, поскольку формируется некая самодостаточная и приносящая удовлетворение мини-культура. И все это является синергичным решением. Поэтому и формирование команды для проведения делового контакта это всегда не просто работа – это искусство.

6.3.4. Организация пространства для проведения делового контакта

Готовясь к деловому контакту, следует организовать окружающее пространство, в котором должна состояться встреча и которое по возможности должно соответствовать ситуации. Благодаря удачно выбранному помещению и его организации у хозяина всегда есть возможность оказать влияние на ход встречи. И играют свою роль как *психологические*, так и *физиологические аспекты* [66].

Таким образом, организовывая пространство для хорошего самоощущения, мы задействуем *психологический аспект*, поскольку безопасность, близость, хорошая атмосфера – все это примеры для психологического рассмотрения проблемы планирования пространства.

Для делового контакта любого уровня, но особенно переговоров, значительную роль играет тот факт, хорошо ли чувствуют себя стороны. Чем приятнее атмосфера, тем больше уверенности в том, что обе стороны будут чувствовать себя победителями. Организовывая пространство, следует обратить внимание на то, чтобы в том помещении, которое мы выбрали, не господствовала бы "больничная атмосфера". Ведь белая и производящая стерильное впечатление мебель, холодный каменный пол, голые стены не внесут вклад в приятный климат беседы. Только одна картина на стене, ковер на полу или несколько горшков растений могут создать уютную обстановку для того, чтобы партнер по коммуникации чувствовал себя как дома.

А уют и функциональность – это уже *физиологический аспект*, который также следует учитывать при организации пространства для встречи. К физиологическим аспектам пространства относятся такие компоненты, как наличие столов и стульев, освещение, оснащение, источники электричества и т. д. Таким образом, помещение для деловых

контактов должно быть достаточно освещено, стулья и кресла для работы должны быть удобными. Для обсуждения, курения, кофе и напитков должны быть организованы отдельные удобные помещения. Кроме того, места для сидения должны быть установлены и оснащены так, чтобы свет не падал в глаза, и чтобы каждый мог хорошо видеть все используемые средства визуализации.

Подготовкой помещения для деловых встреч, как правило, занимаются специалисты, знающие деловой этикет. Очень важна обстановка кабинета, наличие цветов и других необходимых аксессуаров.

Правильно оформленный интерьер конференц-зала в огромной степени способствует созданию позитивного имиджа принимающей стороны. Так, правильно подобранные цветы, запахи, аксессуары, интерьер должны способствовать успеху и вызывать позитивные эмоции.

Например, человек будет чувствовать себя неуютно в помещении с нарушенными пропорциями, гипертрофированной высотой и величиной. Подбирая помещение для делового контакта, этого нельзя не учитывать. Либо, наоборот, желая оказать давление на партнера, офис которого находится в цокольном помещении, следует выбрать конференц-зал высотой и площадью намного больше, чем тот, к которому привыкли партнеры.

Зал для встречи должен быть функциональным, просторным, уютным и показывающим вкус хозяина. Однако в оформлении интерьера зала для деловых контактов следует избегать крикливости, пестроты или однообразия.

Такие элементы дизайна, как римские шторы с драпировкой, картины, очень украшают помещение и делают его уютным. Именно такое помещение и должно быть предложено гостям для последней встречи при подписании контракта или соглашения.

В то же время для начала встречи и согласовательных раутов такое помещение абсолютно непригодно, так как его интерьер будет некоторым образом смущать партнеров и отвлекать их. Поэтому оно должно быть строгим, но оформленным со вкусом. Строгую деловитость помещения можно смягчить сувенирами и другими деловыми аксессуарами.

Кроме того, при оформлении делового интерьера специалисту необходимы также знания реакций человеческого организма на отдельные цвета, и их сочетания. Существуют возбуждающие, тонизирующие

и успокаивающие цвета, и при моделировании цветового климата помещения для переговоров следует учитывать их назначение.

Следует продумать и то, кто из членов команды будет сидеть ближе к двери. Этот человек должен контролировать физический доступ людей в комнату для встречи.

Главным элементом обстановки помещения для деловых контактов является стол. Любая принадлежность на рабочем столе для переговоров должна быть выдержана в фирменном стиле принимающей стороны. Кроме деловых аксессуаров и презентационных материалов на столе для деловой встречи не должно быть лишних документов, в противном случае приглашенная сторона будет чувствовать себя некомфортно. Кроме того, рабочий стол влияет не только на личную энергию человека, но и определяет, как будет идти работа и какие ощущения она оставляет. На характер рабочего процесса согласно практике фэн-шуй влияют не только материал стола, его форма и размер, но даже расположение на нем предметов.

Овальный стол из мягкой древесины, например *сосны*, будет способствовать творческой работе.

Стол из вишневого дерева способствует творческой работе и установлению гармонии.

Большой стол повышает уверенность в себе и прибавляет силы для выполнения серьезной работы, исключая вероятность стресса.

Стол с закругленными краями исключает образование быстротекущей энергии.

Овальный и закругленный столы из твердых пород дерева стимулируют природную энергию человека.

Стол, изготовленные из прессованных и клееных древесных отходов, блокируют энергетику человека, равно как и столы из пластика. И чтобы минимизировать вредное воздействие на человека, эти материалы покрывают шпоном из натурального дерева.

Стулья или кресла-стулья должны быть удобными, с одинаковой высотой спинок для всех участников деловой встречи, включая и руководителей делегаций. По всей длине стола обычно расставляют группами бутылки с минеральной водой, и что очень важно – с негазированной водой, и принадлежности для открывания бутылок. На салфетках рядом с минеральной водой ставят тщательно начищенные стаканы дном вверх. Такое расположение стаканов скажет окружающим о том, что стаканы

"девственно чисты". Стакан, которым попользовался любой член команды, должен быть поставлен на ту же салфетку на донышко.

По желанию участников обеих команд вместо или рядом с минеральной водой могут быть поставлены сосуды с очищенной или охлажденной кипяченой водой с предварительно положенным туда льдом.

В конференц-зале для деловой встречи в поле зрения руководителей должны быть часы, напоминающие о том, что злоупотреблять временем нельзя – "time is money". Для создания ритмического эффекта, а так советуют специалисты, в комнате для деловой встречи должны быть механические часы с множеством металлических частей на дереве и обязательно с маятником. Повесить или поставить часы, если они напольные, лучше в северо-западной части кабинета. Чтобы часы оказывали полезное воздействие, они должны обязательно идти, к тому же на их циферблате должно быть выставлено точное время. Для усиления действия ритма на время деловой встречи можно расположить в помещении несколько часов с маятниками. Качание маятников при этом должно быть абсолютно точно выверено.

Специалисты по деловым контактам утверждают, что это поможет упорядочить течение переговорного процесса.

Следует также помнить, что такие факторы, как пыль, избыток тепла или холода, влажности, недостаток естественного освещения, можно нейтрализовать, используя определенные цвета, но только в том случае, если эти недостатки нельзя исправить.

Поэтому, подбирая мебель для конференц-зала, где будет проходить деловая встреча, не стоит сбрасывать со счетов данные факторы.

Вазоны для цветов на серьезные деловые встречи лучше всего подходят из серебра или сплавов из нержавеющей стали, хромированные или оловянные. А если это стекло, то стилизованное под металл или старину. Следует сказать, что в салонах, где продают аксессуары для делового интерьера, а такие салоны начинают появляться и у нас, именно такой продукт и предлагают.

Для эффективной работы команд важно все: от интерьера офиса до фитодизайна. Ведь сочетание воды, живых организмов и растений создает прекрасную гармонию, благотворно влияющую на человека. Недаром ни одно значительное мероприятие, в том числе и переговоры, не могут обойтись без украшения цветами. Искусство составления букетов или подбора горшков с цветами очень древнее и очень непростое, вероятно, как и всякое другое искусство.

Весь мир знает о нашем славянском гостеприимстве и хлебо-сольстве, но это не означает, что как перед началом переговоров, так и в перерыве между раутами необходимо угощать партнеров горячительными напитками и обильной едой.

Следует знать, что для этого существуют различные виды приемов, вот там-то и есть возможность "показать" все, на что вы способны. И в этом "показать" есть тайный подтекст: знаете ли вы деловой этикет, владеете ли вы правилами куверта, знакомы ли вы с тем, какие вина и к каким блюдам следует подавать и, что самое важное, – когда.

Курить или не курить во время переговоров? Просить ли пепельницу в случае, если очень хочется курить? На эти и еще множество вопросов ответы неоднозначны. Но... если на стол для переговоров пепельница не поставлена, это означает, что курить здесь не принято, а значит, и пепельницу просить не стоит. Курить за столом переговоров можно лишь тогда, когда это оговорено заранее и когда в командах нет дам. Современный этикет не предусматривает за столом переговоров курения хотя бы потому, что это считается признаком дурного тона. Курят участники переговоров только в перерывах в специально отведенных для этого курительных комнатах. Для курящих дам этикет исключений не предусматривает. А это означает, что пространство необходимо не только для проведения делового контакта, но и для курения, отдыха и подготовки презентационных материалов.

6.3.5. Подготовка встречи и обслуживание участников делового контакта

Встреча участников делового контакта требует от принимающей стороны проработки таких вопросов, как:

- встреча участников делового контакта;
- участие представителей средств массовой информации;
- преподнесение цветов;
- приветственные речи;
- обеспечение транспортом;
- размещение в отеле;
- организация питания;
- организация культурной программы.

Каждый из этих пунктов подробной программы встречи и обслуживания участников делового контакта требует детальной проработки с обязательным указанием ответственных исполнителей и модераторов.

При составлении программы встречи гостей, внимание принимающей стороны должно быть сосредоточено на основной цели визита, но самое главное в программе – это ее сбалансированность.

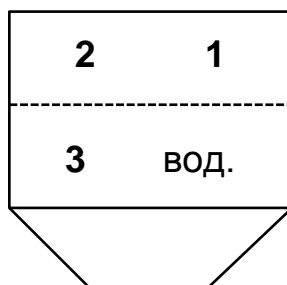
Ранг и должность встречающей стороны должны соответствовать рангу и должности приглашенного на деловой контакт главы делегации. Встречать прибывших гостей у входа в офис или здание должны назначенные специалисты, которые должны проводить гостей непосредственно в приемную первого лица.

Встреча двух делегаций неизбежно сопряжена с рассадкой по автомобилям, и знание правил рассадки, принятых в международной протокольной практике, необходимо каждому члену делегации. Их обязан знать и водитель, и переводчик, и глава делегации, и его супруга.

Машина должна быть подана так, чтобы правая дверца была обращена к тротуару. Первым и садится, и выходит тот пассажир, который занимает самое почетное место, а это место за водителем.

Двери машины должны быть предупредительно открыты, при этом сопровождающий должен деликатно предложить каждому пассажиру занять его место.

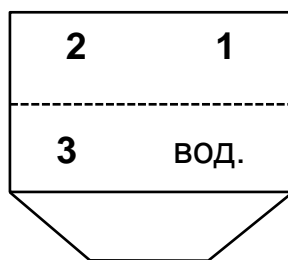
В протокольной практике места в автомобилях подразделяются на более и менее почетные. Первым почетным местом является место за водителем. Порядок рассадки с соблюдением правил иерархии показан на рис. 6.1.



- 1 – наиболее почетный пассажир (гость, глава прибывшей делегации);
- 2 – следующий по иерархии пассажир;
- 3 – сопровождающий принимающей стороны.

Рис. 6.1. Порядок рассадки в обычном автомобиле [77]

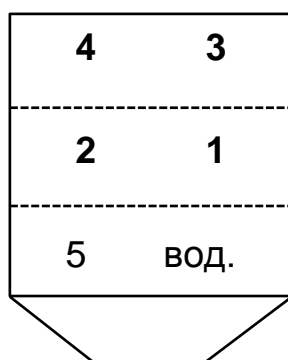
В том случае, когда глава делегации прибывает в сопровождении супруги, второе по значимости место, рядом с супругом, следует предложить ей (рис. 6.2).



- 1 – глава прибывшей делегации;
- 2 – супруга гостя;
- 3 – сопровождающий принимающей стороны.

Рис. 6.2. Порядок рассадки в случае, если гость прибыл с супругой [77]

Порядок рассадки в многоместной машине представлен на рис. 6.3.



- 1 – 4 – рассадка пассажиров с соблюдением иерархии;
- 5 – сопровождающий принимающей стороны.

Рис. 6.3. Порядок рассадки в многоместной машине [77]

Несмотря на то, что заднее сидение в машине предполагает три пассажира, занимать следует только два. Среднее, неудобное место должно оставаться свободным для небольших кейсов или дамской сумочки.

Третье в пятиместной машине и пятое в семиместной машине занимают сопровождающие из команды принимающей стороны. Нарушением протокола считается предложение почетному гостю сесть на переднее место рядом с водителем. Если же в качестве транспорта принимающей стороной используется личная машина ответственного члена делегации и за ее рулем сам хозяин – тогда самым почетным местом для важного гостя будет место рядом с ним, но при деловых встречах высокого уровня

этикет этого не допускает. Такое возможно лишь тогда, когда руководители делегаций отправляются на личную встречу по своей программе.

Перед выходом гостей из машины дверцы ее должны быть предварительно открыты, а затем и закрыты последовательно за каждым из пассажиров. Эта обязанность, как правило, лежит на членах встречающей делегации и в зависимости от рассадки по автомобилям может возлагаться и на водителя, и на переводчика, если он необходим, и на одного из сопровождающих лиц.

Заказывая места для членов делегации в отеле, следует знать, есть ли среди них желающие жить в одном номере, вне зависимости от того, мужчина ли это или женщина, даже если супругами они не являются. Паспорта гостей и их анкеты следует сгруппировать именно по этому признаку заранее.

Вопрос об оплате за проживание в отеле стороны обсуждают и отлаживают заранее. Это же касается и приобретения билетов на увеселительные мероприятия, если в отеле существует такой вид услуг.

Этикетные правила предполагают помощь гостям в оформлении документов для поселения, сопровождение их и обеспечение доставки их багажа в номера. Правда, в наших гостиницах носильщики внутри отеля не предусмотрены, поэтому в команде должен быть кто-то, кто поможет отнести багаж главе делегации и дамам, если они есть в команде.

Провожать гостей до их номеров не следует, необходимо лишь показать им направление, в котором следует идти к их номеру, и попрощаться до обговоренного протоколом времени.

Организацию питания прибывшей стороны также следует продумать заранее. Если гостей расселяют в отеле, то, как правило, в оплату входит набор услуг, предоставляемых отелем. Завтрак – как обязательная услуга, а обед-ужин – как дополнительная. Время обеда уточняется сторонами и администрацией отеля. Если обед-ужин предполагается совмещенным и в ресторане вне отеля, то и время, как правило, стороны должны уточнить.

Организация культурной программы является очень кропотливой и ответственной частью работы над деловым протоколом, так как к ней следует относиться с учетом интересов или пожеланий партнеров. Если визит многодневный, заранее отработанный план мероприятий еще раз уточняют с главой уже прибывшей делегации. В случае, когда глава делегации прибывает с супругой, то на время занятости супруга для

гостю следует предусмотреть отдельную культурную программу с учетом ее пожеланий или пристрастий. В том случае, когда главой принимающей стороны является дама, то для проведения культурной программы гостю следует назначить специальное мужское сопровождение дамы.

6.3.6. Правила протокольного визита вежливости

В соответствии с общепринятой практикой, прежде чем начать деловую часть своего визита, глава прибывшей делегации должен нанести принимающей стороне визит вежливости. Необходимость в таком протокольном визите объясняется и тем, что главы делегаций должны еще раз уточнить программу пребывания и программу делового контакта, внести коррективы, если того требует дело.

Такая встреча требует исполнения определенного ритуала и определенных правил [6; 17; 45; 96].

В назначенное время гостя в вестибюле должен встретить технический секретарь или помощник, который выполнит функцию сопровождающего.

В офисе принимающей стороны должен быть кабинет, специально отведенный для приема гостей. Наличие дивана и мягких кресел вокруг журнального столика позволяет усадить гостя в соответствии с протокольными правилами.

Хозяину к визиту вежливости гостей необходимо хорошо подготовиться. Обо всех нюансах следует позаботиться заранее.

Принимать гостя в кабинете, сидя за письменным столом, не следует, так как это создает атмосферу неравенства сторон и может быть расценено как проявление неуважения.

Хозяин должен сесть в кресло, стоящее с левой стороны от дивана, с тем, чтобы гость оказался по его правую руку.

Если же гость и принимающее его лицо садятся рядом на диван, то гость все также должен сидеть по правую руку от хозяина.

Принимающий должен лично и обязательно радушно встретить гостя у порога кабинета. При этом жест и улыбка хозяина, обращенные к гостю, должны выражать искреннее удовольствие от встречи. Однако излишняя восторженность или неискренняя улыбка могут вызвать у гостя настороженность, а манерность и высокомерие – обиду. Словом, во всем должно быть чувство меры.

Протокольный визит вежливости длится 20 – 30 минут, и поэтому через 5 – 7 минут после его начала может быть подано угощение.

Независимо от важности, визит вежливости должен начинаться с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающего к собеседникам. Несмотря на то, что в протокольной встрече с обеих сторон принимают участие по несколько человек, беседу, как правило, ведут руководители с глазу на глаз.

Может показаться парадоксальным, но успешность будущего делового контакта часто зависит от умения слушать собеседника на предварительной встрече. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание к его словам.

По эффективному слушанию существуют следующие правила:

Правило 1. Не уходить от ответственности за общение. Если вам не очень понятно, о чем говорит собеседник, дать ему об этом знать: либо уточняющими вопросами, либо переформулировав сказанное им, с просьбой поправить вас. Иначе человек не узнает, понят ли он или нет.

Правило 2. Слушать, поддерживая с собеседником визуальный контакт. Убедиться в том, что ваши поза и жесты свидетельствуют о внимании. Помнить, что говорящий хочет общаться с мыслящим и чувствующим человеком, а не с каменной стеной, однако и не нарушать проксемику при беседе.

Правило 3. Сосредоточиться на том, о чем говорит собеседник. Помнить, что любой человек может удерживать сконцентрированное внимание только несколько минут. Это же должен учитывать и говорящий.

Правило 4. Постараться понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Наблюдать за невербальными сигналами говорящего, проникая в смысл его интонации, мимики, жестов. Следить за тем, как говорящий смотрит на вас и как он поддерживает с вами визуальный контакт. Следить за тоном голоса и скоростью речи собеседника – это весьма информативно.

Правило 5. Придерживаться одобрительной обстановки по отношению к собеседнику. Чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выразит свои мысли и чувства. Ведь любая отрицательная установка вызывает излишнюю напряженность или, напротив, неуверенность и вялость.

Правило 6. Слушая, выразить понимание. Эмоциональное одобрение говорящего помогает слушающему точнее понять сообщение.

Правило 7. Слушать себя говорящего. Ведь слушать себя особенно важно для обеспечения своей готовности слушать других. Если вы озабочены или раздражены и ведете внутренний диалог, то вы уже не способны слушать, что говорят другие. Следует по возможности успокоиться и настроить себя на эффективное слушание.

Однако одного только умения слушать для эффективного завершения протокольного визита вежливости явно недостаточно.

Поэтому, принимая участие в протокольной встрече сторон, следует строго относиться к своим словам и формулировкам. Необходимо приводить только достоверные факты и логически обоснованные, доказательные мотивировки своей позиции.

Не следует торопиться с навязыванием собеседнику своих "*ценных*" идей и "*идеальных*" решений. Необходимо научиться подавать идеи как бы случайно, так, чтобы собеседник воспринял их и мог высказать как свои собственные.

Прежде чем вынести свои идеи на рассмотрение партнера, желательно посмотреть на свои предложения и аргументы его глазами, предугадать его сомнения и возражения, предусмотреть альтернативные варианты.

Осуществляя протокольный визит вежливости, желательно полностью избегать тем и выражений, которые могут показаться собеседнику таящими в себе скрытый подтекст (новые условия, обязательства), рассматривать которые он, может быть, не готов.

Искусство делового разговора заключается не только в умении вести беседу, но и своевременно, четко и логично задавать вопросы, побуждать собеседника говорить не только о проблемах, перспективах, планах, но и о средствах их осуществления и практической реализации.

Никогда не следует делать замечаний собеседнику и тем более поучать его.

Говорить необходимо спокойно и негромко даже в самых острых ситуациях.

Слушая собеседника, не следует:

1) *притворяться слушающим.* Притворство обычно рассматривается как оскорбление;

2) *перебивать без надобности*. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители перебивают подчиненных. Мужчины перебивают женщин и наоборот. А уж если это и случилось, постарайтесь тут же восстановить ход мыслей собеседника;

3) *делать поспешные выводы*. Проявившаяся субъективная оценка заставит собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возведет преграды для конструктивного общения;

4) *делать поспешные возражения*. Когда мы мысленно не согласны с каким-то доводом, то начинаем формулировать возражение, то есть перестаем слушать дальнейшее и ждем возможности высказаться. Затем, ворвавшись в спор, мы настолько увлекаемся обоснованием своей точки зрения, что не слышим, как собеседник давно говорит нам, что это и есть то, что он пытается вам сказать. Поэтому выслушивать собеседника следует внимательно и обязательно до конца, а уж затем излагать возражения;

5) *задавать слишком много вопросов одновременно*. Это подавляет собеседника, отнимает у него инициативу, вынуждает занимать оборонительную позицию;

6) *претендовать на эмоциональную проницательность*, говоря: *"Я прекрасно понимаю ваши чувства"*. Это снижает доверие;

7) *давать непрошенных советов*. Такие советы обычно дают люди, неспособные оказывать реальную помощь.

Умение сдерживать себя и управлять своими действиями и эмоциями является неременным качеством делового человека.

Было бы иллюзией полагать, что партнеров по деловым контактам можно перехитрить. Следует помнить, что противоположная сторона также хорошо готовится к деловой встрече и может логично аргументировать свои предложения, не поддаваясь на всевозможные уловки.

Эффективные коммуникаторы рекомендуют неукоснительное выполнение множества правил, например:

Из всех проявлений эмоций при деловых контактах приветствуется только улыбка. Самый простой способ понравиться людям – чаще улыбаться. Восточная мудрость гласит: "Прежде чем войти в дом, наденьте улыбку".

Во время беседы не следует ничего перебирать руками, барабанивать пальцами, постукивать рукой или ногой, играть мимикой или другим способом проявлять свои эмоции.

Во время разговора инициатива ведения беседы всегда исходит от принимающей стороны.

Если по плану встречи предусмотрено угощение в служебном помещении, то, за исключением чая или кофе, все должно быть подготовлено заранее и находиться на отдельном столике под салфеткой.

Для бóльшей конфиденциальности, особенно при небольшом количестве участников, угощать может сам руководитель или один из его коллег. Не следует спешить выпивать раньше гостя, тем более наливать себе новую порцию, если гость не допил еще первую, даже в том случае, если он не допьет ее до конца угощения.

Не следует увлекаться едой, но обязательно нужно поблагодарить за угощение и красивую сервировку стола.

Инициатива окончания протокольного визита за гостем. Знаком окончания аудиенции может послужить пауза в разговоре или едва уловимая потеря внимания. После окончания визита хозяин должен проводить гостя или гостей до коридора или лифта [87].

Значение протокольного визита сложно переоценить. От впечатления, которое мы производим в течение такого визита, может зависеть завершение делового контакта. И наше отношение к правилам будет оценено второй стороной по достоинству.

6.3.7. Рассадка участников встречи за столом переговоров

Рассадка участников встречи за столом переговоров также имеет свои правила, не знать которые считается верхом неприличия. Вариантов рассадки участников за столом переговоров несколько в зависимости от статусности делового контакта и даже стадии встречи.

Несомненно, размещение участников деловой встречи за столом переговоров подчинено определенным правилам.

Хороший специалист, занимающийся имиджологией, знает это, именно поэтому подготовку помещения для переговоров следует поручать только профессионалу, равно как и подготовку делегации к визиту вежливости.

Когда речь идет о проведении деловых контактов, месту каждого члена обеих команд должно уделяться первостепенное значение. Умение распоряжаться пространством во время переговоров несет отпечаток нашей индивидуальности. Личное пространство, расположенное

вокруг тела человека, зависит от энергетики, возраста, пола и его социального статуса. Оно подвержено влиянию ситуации, в которой мы оказываемся в данное конкретное время, и влиянию окружающих нас людей.

Расстояние между людьми красноречиво говорит об уровне их отношений. И чем более официальный характер встречи, тем больше становится расстояние между участниками, иногда достигающее до трех с половиной метров. В таких случаях приходится говорить громче, прибегать к жестам и мимике и постоянно удерживать взгляд на человеке, с которым идет общение.

Умение использовать личное пространство подает определенные сигналы окружающим нас людям.

Например, если человек намерен держать под контролем ход встречи, то лучшего места, чем во главе стола, ему не найти. В ситуации, когда рядом нет стола, самым правильным местом будет самое большое кресло, расположенное в ключевой позиции комнаты.

Очень важно и то, как по отношению к двери и окнам должны сидеть гости и хозяева. Особенно важно, когда в командах есть дамы: этикетные правила никак не предполагают при рассадке за столом предложить даме сесть спиной к двери или лицом к окну.

Подобных этикетных правил великое множество и их, безусловно, нужно придерживаться для того, чтобы потом не жалеть об отрицательном исходе переговоров.

Чтобы в комнате для деловых контактов было комфортно, правила делового этикета предполагают правильную расстановку стола и стульев.

Считается очень важной и ориентация рабочего места относительно сторон света. Поэтому, как развернуть стол относительно сторон света и того, как будут сидеть за ним участники, очень важно [77; 86].

Расположение человека лицом **на юг**, например, *стимулирует быстроту мышления и выразительность*.

Расположение за столом переговоров лицом **на юго-запад** *стимулирует качественные характеристики, укрепляет позиции и усиливает практицизм*.

Ориентация человека лицом **на запад** *стимулирует способность справляться с поставленными задачами*.

Расположение участника встречи лицом **на северо-запад** *стимулирует его организационные навыки, развивает качества лидера и ответственность*.

Расположение делового человека лицом **на север стимулирует объективность, спокойствие и гибкость.**

Расположение за рабочим столом лицом **на северо-восток стимулирует целеустремленность и дух соперничества.**

Расположение человека лицом **на восток стимулирует его активность, честолюбие и уверенность в себе.** Деловым людям, для которых важна реализация нового проекта, рекомендовано именно такое расположение за столом.

Расположение за рабочим столом лицом **на юго-восток стимулирует творческий потенциал, коммуникабельность и настойчивость.**

Множество правил делового этикета существует и относительно того, как и куда посадить гостя, если партнеры сидят не за столом переговоров, а на диванах и креслах.

План рассадки участников встречи должен быть тщательно продуман и спланирован обеими сторонами. При любом варианте рассадки стоит позаботиться о том, чтобы между сидящими было достаточно свободного места.

Безусловное правило переговоров – конфиденциальность, поэтому существует еще одно условие: если кто-либо хочет записать беседу на видео, диктофон или мобильный телефон, следует заранее спросить разрешения у партнеров и закрепить договоренность в протоколе.

Что касается мобильных телефонов, то существует правило, согласно которому все телефоны на период деловой встречи должны быть отключены. Это же правило распространяется и на курительную комнату; общение за курением должно быть также безопасным.

После обмена приветствиями хозяин просит участников деловой встречи занять места за столом переговоров.

При этом может быть несколько вариантов рассадки.

Вариант первый. Руководители (Р) обеих сторон садятся по центру стола напротив друг друга, со сдвижкой вправо или влево на одно кресло. Спинки стульев-кресел для руководителей должны быть немного выше, чем у остальных членов обеих команд. По правую руку от первых лиц садятся члены команды (К) по статусу, по левую – члены команды, обслуживающие переговоры (О). Технические секретари (Т.с.) располагаются в торцах стола (рис. 6.4).

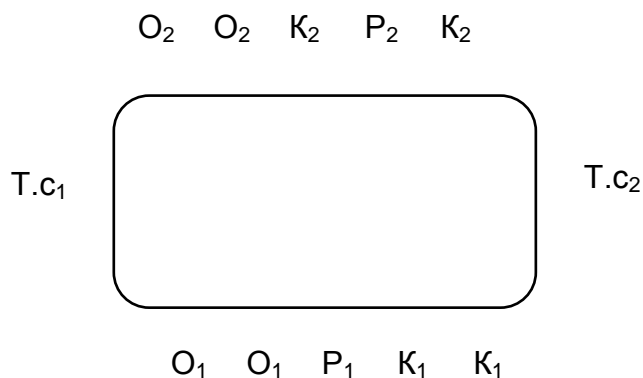


Рис. 6.4. **Вариант рассадки за столом переговоров**

Вариант второй. Руководители делегаций садятся в начале длинной стороны стола напротив друг друга, со сдвижкой на одно кресло. При этом кресло слева от руководителя ставить не следует. Участники переговоров обеих команд располагаются по всей длине стола. У торцов стола располагаются также технические секретари обеих сторон, причем секретарь принимающей стороны садится около своего начальника, а секретарь гостей – у противоположного торца стола (рис. 6.5).

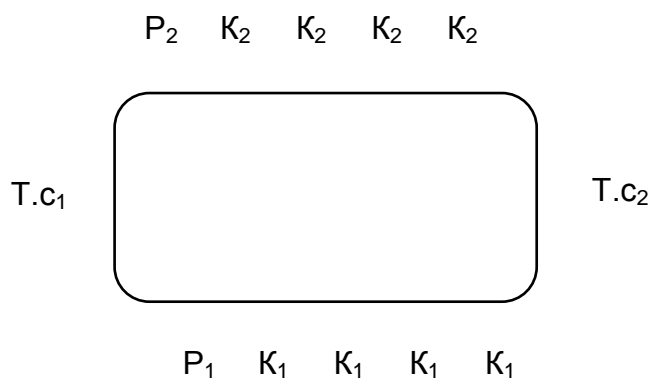


Рис. 6.5. **Вариант рассадки за столом переговоров**

Места, отведенные участникам переговорного процесса, могут обозначаться специальными карточками, на которых указываются фамилии и имена с отчествами участников процесса.

Третий вариант. В том случае, когда встреча носит протокольный характер, первые лица обеих сторон садятся на диване, а за ними или рядом размещаются переводчики (П), если того требует ситуация. Члены делегаций при этом варианте рассадки располагаются за небольшим круглым столом в ожидании, когда понадобится их помощь (рис. 6.6).

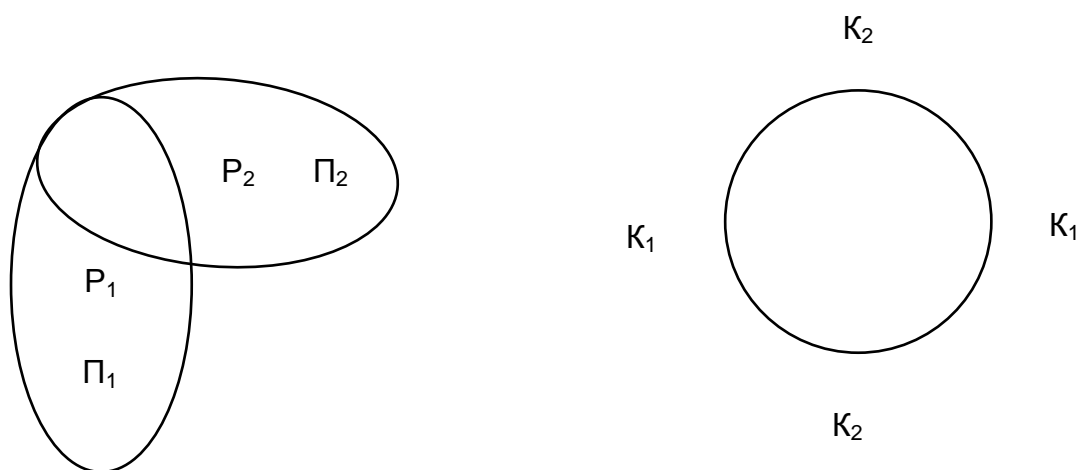


Рис. 6.6. **Вариант рассадки за столом переговоров**

Но как бы вы ни подошли к решению вопроса о размещении участников переговорного процесса, следует помнить о том, что:

всем присутствующим должно быть комфортно;

члены команды, с которыми необходимы консультации в ходе встречи, должны располагаться в непосредственной близости от вас;

представитель другой стороны, с которым возникают затруднения в общении или даже конфронтация, должен находиться в непосредственной близости от вас или сидеть напротив, для того чтобы вы могли установить с ним зрительный контакт;

ведущие участники переговоров обеих сторон должны быть расположены так, чтобы с ними можно было поддерживать зрительный контакт.

При любом виде рассадки стол для переговоров следует ставить так, чтобы не было необходимости сажать гостей спиной к двери и лицом к окну или, хуже того, лицом к многочисленным окнам.

Принимающей стороне следует позаботиться о том, чтобы телефонные аппараты, находящиеся в комнате для деловой встречи, были отключены.

Вся обстановка проведения деловых контактов должна способствовать спокойной беседе, чтобы партнеры могли общаться без помех и чтобы их ничто не отвлекало.

Рассаживаются за столом переговоров только после того, как свое место займет хозяин.

На входную дверь, где проводят встречу, целесообразно повесить табличку: "Не входить, идут переговоры".

Об официальном языке переговоров вопросов не возникает, когда партнеры могут говорить на одном языке. Если же стороны представляют разноязычные страны, вопрос об официальном языке переговоров должен быть решен заблаговременно.

В средние века и в начале современного периода истории встречи между партнерами велись на латыни, которая в те времена являлась общим языком для всех цивилизованных христианских народов.

С XVI века общим языком высшего общества в Европе стал французский язык, который вытеснил получившие распространение ранее испанский и итальянский языки. Внутренние качества французского языка, его ясность, точность и постоянство, строгие синтаксические правила делали этот язык основным языком международного права и языком дипломатов.

Сейчас английский язык в силу своего широкого распространения во всем мире признают языком международного бизнеса. Степень владения английским языком обеих сторон оказывает существенное влияние на темы и успех деловой встречи. И когда одна из сторон не обладает достаточно глубокими знаниями английского языка, это может напрямую повлиять на ход встречи. Как следствие, замедляется общение, появляется необходимость переспрашивать сказанное, в то время как партнер старается разъяснить то же самое, но другими словами, и тогда увеличивается вероятность неверного понимания позиций сторон [85].

Отсюда *правило первое* – не следует вести переговоры на иностранном языке, которым вы владеете недостаточно, поскольку ваше внимание будет сосредоточено не на существе переговоров, а на языке.

Правило второе советует сторонам подобрать такого переводчика, который бы мог обеспечить правильность и точность восприятия сообщения. Кроме того, этот человек должен не только знать язык, но и разбираться в том вопросе, о котором идет речь в ходе визита. Такие специалисты и знатоки иностранных языков, способные воспринимать и передавать все нюансы и тонкости предмета разговора, заложенные в словах выступающего, ценятся очень высоко.

Переводчик, как и личный парикмахер, должен быть постоянным, только тогда можно быть уверенным, что не только слова, но и чувства говорящего человека переданы верно и точно, равно как и информация, которую он переводит.

Для эффективной организации перевода следует воспользоваться советами члена Гарвардской программы по ведению переговоров [46].

Делегация, уполномоченная вести деловой контакт, должна иметь своего переводчика. Не следует полагаться на услуги переводчика своих партнеров, если ни один из членов вашей команды не владеет официальным языком переговоров в достаточной мере.

Перед началом встречи переводчику следует дать материалы, но и этого будет недостаточно: с ним необходимо провести краткую беседу, разъяснив ему суть и цели делового контакта.

Следует остерегаться переводчиков, которые в силу своих личных интересов или эгоизма пытаются завладеть ходом деловой встречи или направлять их по своему руслу.

Говорить следует небольшими предложениями, исключая сложные. Выражая мысль, не следует забывать о паузах, необходимых для перевода сказанного.

Свои высказывания необходимо обдумывать заранее, делая их максимально понятными, избегая сокращений и слов-профессионализмов.

Относиться к переводчику нужно с уважением, достойным профессионала. Из-за этого он может быть либо безупречной линзой, либо засоренным фильтром.

Замечания по качеству перевода, во избежание недоразумений в ходе деловой встречи, стараться делать после их завершения.

Постараться понравиться переводчику второй стороны, и если у вас завяжутся теплые отношения, он может предоставить вам много полезной информации о своих нанимателях. Но... помните, что и ваш переводчик может оказаться слабым человеком [89].

Итак, говоря о деловом протоколе делового контакта, не следует упускать из виду и эту часть подготовки. Руководителям фирм необходимо помнить, что помещение для деловой встречи – это сердце бизнеса. И если ваша фирма строит новое здание или имеет возможность отреставрировать старое, стоит заблаговременно пригласить специалиста, занимающегося технологической частью подготовки помещений для деловых контактов для того, чтобы он профессионально расставил акценты. Вопрос экономии средств в этом случае должен отступить на второй план. Экономить на выделении места для проведения деловых контактов лишь на том основании, что его будут использовать крайне редко, – не только неправильно, но и неграмотно.

Кроме того, отдельно от конференц-зала для деловых встреч должно быть подготовлено еще одно помещение специально для команд обеих сторон и их помощников – ведь их работа связана с вычиткой, правкой и последующей подготовкой документов. А это значит, что людям, которые работают за пределами обозначенного рабочего времени, должно быть комфортно. Глубокие удобные диваны должны быть расположены вдоль стен, чтобы, отдыхая, участники обеих команд не мешали друг другу. Большое внимание должно быть уделено и современной оргтехнике.

Таким образом, рассадка участников встречи любого уровня подчинена определенным правилам, а это значит, что это очень важная составляющая, казалось бы, незначимого процесса. Однако пренебрежение этим аспектом как всего подготовительного этапа, так и делового протокола в частности, весьма негативно может сказаться на исходе всего делового контакта.

6.4. Этика деловых приемов как часть этических традиций

Одной из форм деловых контактов являются деловые приемы. Деловые приемы – это собрание приглашенных лиц в честь какого-либо события или мероприятия.

Цель любого делового контакта – способствовать заключению взаимовыгодных отношений. Многообразные деловые контакты, встречи и обсуждения, к великому сожалению, не всегда приводят к ликвидации тупиковой ситуации. В таком случае, организация какого-либо неофициального или официального приема помогает создать непринужденную атмосферу, ближе узнать партнеров, облегчает проведение встречи и способствует эффективному результату.

С течением времени сложилось так, что официальные приемы стали играть важную роль в развитии деловых контактов и дружеских связей, причем основное на приеме – не еда и дегустация напитков, а расширение уже налаженных контактов, установление новых и получение необходимой информации в неофициальной обстановке. В беседах на приемах происходит обмен мнениями, и полезность этого обмена зависит от опыта и дипломатического умения каждого из собеседников.

В большинстве случаев посещение приемов – это продолжение служебной деятельности. Многолетняя международная практика установила

виды как протокольных деловых, так и светских приемов, методы их подготовки, особые правила этикета, которых следует придерживаться их участникам. Поэтому, каждому человеку, приходящему в деловой мир, следует понимать, что любым поводом руководят правила. Соблюдение бизнес-этикета является условием карьерного роста, а также бизнес-этикет является еще и инструментом построения отношений [6; 45].

При словах "прием", "фуршет", "коктейль" у несведущих людей возникают ассоциации, связанные с отдыхом и развлечениями, не требующими напряжения и мобилизации сил и профессиональной компетенции.

Однако любые приемы в деловой среде – это прежде всего служебные обязанности, входящие в круг компетенции участников. Каждый приглашенный на прием должен уметь создать непринужденную, неформальную обстановку и постараться поговорить с интересующими его фирму людьми, лучше узнать их наклонности, привычки, характер и упрочить знакомство.

Деловые приемы устраивают по случаю национальных праздников, годовщин событий, в честь приезда иностранных партнеров, в честь открытия представительств фирмы, презентации товаров, а также в порядке повседневной работы.

Построение деловых отношений можно сравнить со строительством дома. А безукоризненное выполнение правил бизнес-этикета, в зависимости от уровня культуры сотрудников, может служить как цементом, так и кирпичами. Соблюдая бизнес-этикет, мы демонстрируем значимость и важность тех людей, с которыми мы встречаемся.

Каждый участник деловой встречи – это живая витрина компании, составной элемент компании, в которой мы работаем. И особенно в тех компаниях и фирмах, где нормы бизнес-этикета становятся частью корпоративной культуры сотрудников организации, которые знают что:

внешний вид и манера держаться являются условием карьерного роста; ведь хорошо одетый человек – это тот, кто считается с собой и другими. Наша одежда – это возможность сделать скрытый комплимент окружающим – *"вы мне нравитесь, и я хочу понравиться вам, потому что уважаю ваше мнение";*

постоянство хороших манер и учтивость вызывают доверие окружающих нас людей, что само по себе является залогом успеха. Постоянство поведения в различных бизнес-ситуациях говорит:

"Я постоянен и надежен, я всегда держу свои обязательства. Я сделаю именно то, что сказал, и именно тогда, когда назначил. Если мое намерение изменится, я обязательно предупреджу вас заранее";

умение создать ощущение значимости другого человека, даже если он в простой униформе, а вы в смокинге – очень важное правило бизнес-этикета. А это значит, что деловой человек должен понимать не только свои эмоции и внешне соответствовать им на деловом уровне, но и понимать эмоции других людей и реагировать на их чувства;

позитивность в деловом общении является залогом эффективности деловых контактов. А это означает, что не следует допускать обсуждения физических достоинств или недостатков кого бы то ни было, а также не следует допускать дискриминации по полу или расовой принадлежности. Поступая иначе, человек думает, что запускает копье, на самом же деле он запускает бумеранг;

соблюдение принципа "золотой середины" обеспечивает эффективное общение и эффективное завершение делового контакта. Поэтому следует с другими людьми поступать так, как бы вы хотели, чтобы они поступали с вами.

Профессионалы деловых коммуникаций знают, что не всегда достаточно быть соответствующе одетым, вежливым и учтивым. Необходимо еще и быть способным трансформировать свои знания в умения и навыки. Взаимодействие людей, основанное не на намерениях, а на правилах бизнес-этики и этикета, позволяет развить менеджерские способности без ненужных ограничений и нервных реакций. Хороший менеджер должен быть в состоянии отличить "намерения" от "человеческих проблем" и принять форму общения, которая приведет если и не к эффективному результату, то хотя бы не к разрыву отношений.

Деловые контакты, в том числе деловые приемы – это не совсем отдых, где можно абсолютно расслабиться и забыть о деле. Последствия такого поведения могут быть самыми непредсказуемыми, ведущими как минимум – к проколам, ошибкам и неловкостям, а как максимум к потере работы.

Готовясь к деловому приему, эффективный коммуникатор должен:

*заранее продумать темы для разговоров с разными людьми;
освежить в памяти этикетные правила поведения за столом – где что лежит, как пользоваться приборами, какие существуют абсолютные запреты;*

перед деловым приемом следует обязательно поесть – это помогает уделить больше внимания общению, а не выглядеть так, как будто это последняя еда в жизни;

уходить с приема следует вовремя, при этом хорошим тоном является выражение благодарности организаторам приема и руководству [17].

Безусловно, каждый прием предусматривает свои правила поведения. Утренние приемы не предполагают ни праздничной одежды, ни веселья. Однако хорошее настроение, хорошие манеры и чувство меры обязаны сопутствовать деловому человеку.

И поэтому под влиянием момента не следует разрушать хороших деловых отношений, кокетничая с начальником, помня о том, что неофициальный прием не повод для стирания границ субординации.

Панибратство также не прибавляет авторитета деловому человеку, и этого, безусловно, следует избегать.

Знание меры во всем – от разговора, переходящего в болтовню, до питания спиртного и еды без меры – всегда было, есть и будет признаком общей культуры человека. Для дам – это все, что касается перебора во внешнем виде.

Образы подобны бетону, и когда они застывают, то разбиваются с трудом. Наше сознание организовано так, что визуальное видение выхватывает именно самые эмоциональные моменты, и они удивительно быстро застывают и откладываются в памяти.

К этому относится и слишком громкий смех, и перешептывания, и другие излишества, считающиеся признаками дурного тона.

Вступая в беседу, не стоит тянуть разговор на себя, стараясь быть центром мироздания. Однако быть скучным и ходить с таким лицом, будто сообщество этих людей вам не интересно, – залог того, что следующий прием обойдет вас своим вниманием.

Быть хорошим собеседником – это значит уметь внимательно слушать, и этому нужно учиться, и не всем это дается быстро.

Обладать чувством юмора – это дар, который дает возможность выйти с достоинством из любой, даже затруднительной ситуации.

Лучший способ испортить впечатление о себе – вести себя напряженно, но повышенная раскованность тоже не для делового приема.

Напускной вид очень серьезной и важной персоны, занятой важными делами, тоже не придает веса человеку. А вот выражение искреннего

интереса к окружающим людям является залогом благоприятного впечатления о человеке. Однако следует помнить, что существует опасность перейти границы искренности, то есть "упасть" в лесть.

Хороших и правильных правил много, но самое мудрое – запомнить, что все, что "слишком", "с перебором", считается дурным тоном.

Любой деловой контакт, предполагает выявление тех интересов, которые объединяют собеседников. Как говорят опытные коммуникаторы, "разговор клеится" или, напротив, он "не клеится", когда собеседники не нашли точек соприкосновения и того, от чего им приятно даже молчать.

Эффективные переговорщики потому и являются эффективными, что умеют в любом собеседнике найти то, что можно одобрить. Это могут быть знания, умения, деловые качества, профессиональный внешний вид и т. п., которые можно возвести в достоинства и об этом сказать.

Следует также знать, что ясное выражение мысли не испортит впечатления о человеке. Слово – дело великое. Великое потому, что словом можно соединить людей, можно и разъединить их. Словом можно служить добру, словом же можно служить вражде и ненависти. И следует беречь себя и окружающих от такого слова, которое разъединяет людей. Но и "вокальные" данные при этом очень важны, т. к. использование деловой интонации говорит о том, что человек умело пользуется инструментом построения отношений.

Невербальные средства – также необходимая составляющая позитивного впечатления о себе. Поддерживая правильный визуальный контакт, естественно улыбаясь, тепло произнося имя собеседника, мы используем "сближающую схему" для установления контакта.

И самым простым и лучшим поводом показать окружающим, что они вам приятны – это улыбнуться им. Улыбка важнее сотни слов, улыбка является костюмом лица, и без улыбки – нет костюма. Улыбка творит чудеса, при встрече с человеком она говорит: *"Мне приятно вас видеть, я рада с вами говорить"*.

Таким образом, бизнес-этикет имеет четкие предписания, и поэтому, готовясь к какому-либо бизнес-приему, необходимо не пренебрегать правилами, а умело пользоваться ими и быть готовым к установлению деловых контактов и к эффективному их завершению.

Готовясь к любому виду приема, каждый сотрудник должен показать себя человеком, знающим профессиональные этические принципы и стандарты бизнес-общения.

Присутствие на официальном деловом приеме предполагает соблюдение этических принципов, стандартов и правил бизнес-этикета, порой очень жестких.

На деловой прием следует не только не опаздывать, а напротив, необходимо приходить за 5 – 10 мин до времени, обозначенного в приглашении. А на большой официальный прием, где предположительно много незнакомых людей, следует приходить за 10 – 15 мин до назначенного часа.

При входе в зал или в аванзал следует поприветствовать устроителей наклоном головы, а при протягивании руки – пожать руку.

Войдя в помещение, не следует задерживаться возле одного человека, это отвлекает его от других контактов.

Увидев в зале знакомого или знакомых, можно подойти к нему или к ним и пожать руку.

Находясь за столом, необходимо оказывать должное внимание всем знакомым особам, равно как и особам, относящимся к числу официальных представителей.

К каждому присутствующему на протокольном приеме следует обращаться, называя его звание и титул, а на официальном, деловом приеме – имя и отчество.

Сидя за столом, или передвигаясь с бокалом по залу, следует держаться непринужденно, но не развязно. Сидеть за столом следует прямо, не разваливаясь и не ставя локти на стол.

Опаздывая к столу, необходимо как можно тише пройти к своему месту, не здороваясь громко с каждым сидящим за столом.

Опоздав, не следует приводить себя в порядок, пользуясь расческой или помадой.

Сидя за столом, не принято знакомиться, подавая руку через стол.

Недопустимо подшучивать, делать замечания, одергивать и исправлять речевые ошибки собеседника за столом.

Считается неприличным за столом разговаривать на служебные или интимные темы, обсуждать личную жизнь знакомых и коллег.

Во время еды левая рука должна непринужденно лежать на краю стола, однако предплечье и локоть на стол класть нельзя. И только между подачей блюд локти и руки можно ставить на стол.

Без острой необходимости выходить из-за стола до окончания приема нетактично и невежливо.

Когда до окончания обеда есть острая необходимость выйти из-за стола, салфетку следует положить на стул. А по окончании трапезы салфетку нужно положить на стол слева от приборов.

Когда кто-то выходит из-за стола даже не по правилам, не стоит акцентировать на этом внимание, а тем более делать замечание или спрашивать: "Что случилось?" или "Куда?"

Случайно уронив один из приборов на пол, не следует беспокоиться, извиняться, оправдываться, суетиться. Нужно просто попросить официанта принести то, что упало.

Оказавшись свидетелем того, что у соседа упал на пол прибор или салфетка, не стоит суетиться, сочувствовать и показывать чудеса акробатики и гибкости, помогая соседу.

За столом не следует начинать разговор, не проглотив еды.

Крайне неприличным считается намекать на свое плохое пищеварение или какие-либо недуги и предлагать другим средства для хорошего пищеварения.

Во время еды не стоит долго и пристально смотреть на партнеров, сидящих рядом и напротив, и тем более заглядывать в их тарелки.

Признаком дурного тона считается беспрерывно уговаривать соседа съесть что-либо или выпить, а тем более до дна.

Если во время трапезы вы нечаянно что-то пролили на себя или на скатерть, не следует драматизировать ситуацию. На залитое место следует положить салфетку, а свою одежду необходимо незаметно промокнуть и не пытаться искать соль и что-то другое, чтобы посыпать запачканное место на одежде.

Начинать выпивать можно лишь после общего тоста. Чокаться при произнесении тоста не всегда обязательно.

Бокалы поднимают перед произнесением тоста в том случае, когда человек, произносящий тост, уже перед началом выступления держит свой бокал на уровне груди. Если он не поднял бокал, начав говорить тост, то и остальным поднимать бокал следует после завершения тоста.

Наливать спиртное даме, сидящей справа, следует левой рукой, слегка повернувшись направо. И наоборот, наливая в бокал даме, сидящей слева, следует правой рукой, слегка повернувшись к даме.

В недопитый бокал вино доливать не следует, настаивая, что хотите "обновить". Наливать можно только в пустой бокал.

Не желая пить больше, не стоит отказываться, когда наливают в ваш бокал. Тем более, не стоит свой бокал накрывать рукой – это считается невежливым. Просто следует имитировать процесс выпивания, слегка пригубив спиртное.

При употреблении спиртных напитков очень важно знать меру, чтобы быть в состоянии контролировать свои поступки. Индийская мудрость гласит: "Вино сообщает каждому, кто пьет его, четыре качества. Вначале человек становится похожим на павлина – он пыжится, его движения плавны и величавы. Затем он приобретает повадки обезьяны и начинает со всеми шутить и заигрывать. Потом он уподобляется льву и становится самонадеянным, гордым, уверенным в своей силе. Но в заключение он превращается в свинью и, подобно ей, валяется в грязи" [80].

На официальных и протокольных приемах принято, чтобы мужчины выслушивали тосты стоя. Дамы при этом могут не вставать.

На неофициальных приемах, слушая тосты, мужчины могут сидеть.

Отказываться от произнесения тоста крайне неприлично, поэтому к нему нужно быть всегда готовым.

Отказ поддерживать тост и выпить спиртное считается неуважением к тому человеку, в чью честь этот тост прозвучал. Кроме того, неуважение при этом выказывается еще и человеку, который произносил тост. Поэтому, в случае, когда по тем или иным причинам гость не может выпить, следует все равно поднять бокал и пригубить напиток, либо сделать вид, что вы пьете. Но говорить и объяснять причину того, почему он не может выпить, не следует, поскольку причина, что вы за рулем, тоже будет воспринята неприязненно.

Произносить тосты – особое умение, и когда такого опыта нет, то справиться с этой задачей непросто. Лучшее решение проблемы – сказать, что вы чувствуете на самом деле. Тост должен быть незатянутым и уместным.

В каждой деловой культуре сложились свои традиции произносить тосты, и эти обычаи постепенно превратились в сегодняшние пожелания.

Сегодня стало общепринятым выпивать один бокал вина за несколько тостов. Но бокал с шампанским, как правило, выпивают до дна сразу после тоста. Также до дна выпивают бокалы после тостов, обращенных к президенту и высшему руководству.

Ликеры и коктейли под тосты не пьют, для этого подходят только десертные вина, сладкий херес, портвейн и марсала.

Неприлично уходить с приема до его окончания, но если возникает такая ситуация, то прощаясь с организаторами, необходимо кратко объяснить причину своего раннего ухода. Прощаясь, следует благодарить за интересный прием, а не за вкусное угощение.

К концу приема, даже если вы утомились сидеть за столом, не стоит поигрывать приборами, громче принятого говорить и смеяться, а также далеко от себя вытягивать ноги.

Долгое сидение за столом предполагает, что гостями много съедено и выпито, и несмотря на это не стоит перед гостями, с которыми вы успели сдружиться, обнажать душу, откровенничать и поверять кого-либо в свои тайны. Окружающим это покажется пустым и неумным.

Общение за столом во все времена было регламентировано не только по времени, но и по тематике разговоров. В XIX веке правила общения за столом были весьма строгими. Полагалось поддерживать общий разговор, а с соседями по столу следовало общаться так, чтобы разговор был слышен окружающим. Молчать не следовало, даже если нечего было сказать.

В руководстве по этикету описан случай, когда дама, которую посадили за стол рядом с ее личным врагом, сочла необходимым в течение времени "достаточного для пристойного разговора с соседом" декламировать ему таблицу умножения, чтобы не обидеть хозяйку.

Однако, многие темы обсуждать запрещалось. Помимо политики и религии в их число входили болезни, прислуга, отношение между мужчинами и женщинами и любые сколько-нибудь серьезные проблемы, затрагивающие присутствующих. Если общение происходило в общественном месте, например, в ресторане, запрещалось упоминать личные имена, особенно женские [87].

Сегодняшние правила бизнес-этикета настаивают на том, что:

Не рекомендуется затрагивать вопросы семейной жизни, равно как и говорить о неудачах, религии и финансовых делах.

Не следует говорить за столом о делах, касающихся только вас и вашего собеседника.

Также не стоит говорить при других о людях, с которыми присутствующие не знакомы.

В застолье не следует рассказывать грубых анекдотов и выступать в роли завязатого политика или "других знаменитостей".

Под запретом также разговор о болезнях или перенесенных операциях, это вызывает, как правило, неприятные ощущения, либо нагоняет скуку.

За столом не стоит обмениваться и репликами либо острить на иностранном языке, если сосед его не знает – это окажется оскорбительным для него, поскольку такую манеру общения избирали для себя господа с прислугой.

Во время беседы за столом, где присутствуют иностранцы, следует соблюдать табу, принятые в международной политике. Например, с итальянцами не обязательно заговаривать о мафии, но можно затронуть вопрос о их значении в ремеслах и искусстве. С англичанами не следует затрагивать ни жизни королевской семьи, ни проблем Северной Ирландии. Зато можно поговорить об их национальной гордости – садоводстве. При испанцах не принято делать каких-либо замечаний о бое быков, но поговорить о том, что они являются родоначальниками многих искусств, стоит. В присутствии турецких гостей следует избегать разговоров о курдах.

А вот американцев можно занять разговором, подведя их к их семье и хобби. С представителями арабского мира можно говорить о семье, делах и здоровье. Французов за столом можно удивить разговорами о культуре, искусстве и о французской кухне – национальной гордости каждого француза. С финнами, датчанами и норвежцами уместно обсуждение окружающей среды, но без фанатизма.

Следует знать и уметь пользоваться этими знаниями, ведь проявление уважения и знаний в области бизнес-этикета всегда производит благоприятное впечатление и помогает создавать в процессе общения атмосферу доверия и благожелательности.

Трапезу за столом можно начинать только тогда, когда ее начал хозяин.

Сидя за столом, не стоит отказываться от еды, мотивируя отказ тем, что вы не голодны, что вы уже обедали, или что вы на диете.

Признаком дурного тона считается нюхать подаваемые кушанья, критиковать вслух то, что вам не нравится, делать резкие замечания и явно выразить свое неудовольствие.

Разрезая кушанье, вилку следует держать в левой руке и наклонно, а не перпендикулярно тарелке.

Жевать пищу нужно с закрытым ртом, беззвучно и совсем необязательно допивать свой бокал вина или доедать какое-либо блюдо до конца.

Во время еды не следует расставлять локти и склоняться низко над тарелками.

Начиная трапезу, хлеб с общей подачи следует брать рукой, а не вилкой, и положить на пирожковую тарелку, которая находится слева от подставной тарелки.

Хлеб отламывают маленькими кусочками и отправляют их в рот. Чтобы намазать хлеб маслом, паштетом или закусками, его кладут на пирожковую тарелку и, придерживая пальцами левой руки, намазывают только ту часть хлеба, которую собираются откусить.

Когда хлеб надо намазать медом или вареньем, то ломтик хлеба разрезают на продолговатые кусочки и намазывают.

От булочки и другой выпечки следует откусывать, а не отламывать кусочки.

Иногда спрашивают: "В какую сторону следует наклонять тарелку – от себя или к себе?" На этот вопрос граф А. А. Игнатъев отвечал так: "А вы что, собственно, хотите облить? Если скатерть, то наклоняйте от себя, если собственные брюки – к себе. А вообще-то лучше оставить тарелку в покое, потому что и Бог, и хозяйка Вам простят, если Вы оставите на донышке полторы ложки супа" [96].

Бульоны иногда подают в чашках с одной или двумя ручками. Правила этикета говорят, что из чашки с одной ручкой содержимое можно пить, из чашки с двумя ручками следует есть десертной ложкой.

Супы а la Vocus (запеченные в тесте) едят после вскрытия корочки теста. Ее осторожно приподнимают ложечкой. Если она не поддается, тесто подрезают ножом по краям суповой чашки. Снятую корочку теста выкладывают на подставную тарелку и не едят. Но при желании ее можно погрузить осторожно в суп и съесть вместе с супом.

Рыбные блюда, как горячие, так и холодные, едят с помощью специального рыбного прибора. Если его нет, используют вилку. Для

отделения костей можно воспользоваться ножом. Если в рот попадет кость, следует осторожно и по возможности незаметно вынуть ее с помощью вилки или рукой и положить на край тарелки. Выплевывать кости на тарелку нельзя. Рыбу не режут ножом, а используют специальные вилки для рыбы.

Мясные блюда (жаркое, шницель, отбивные, бифштекс, ромштекс, лангет, печенку и пр.) едят с помощью ножа и вилки. Не следует нарезать мясо на тарелке на мелкие кусочки (делать заготовку), нужно постепенно отрезать от него по небольшому кусочку.

Жульены едят с помощью маленькой специальной ложечки.

Тушеное мясо или грибы едят прямо из горшочка, находящаяся под ними тарелка является просто подставкой.

Ветчину едят с помощью вилки и ножа.

Котлеты, рубленый бифштекс, голубцы, пельмени, тефтели, люля-кебаб и другие подобные кушанья следует есть вилкой, помогая ножом, резать их ножом не принято. Если мясные кушанья легко разделяются вилкой, прибегать к помощи ножа вообще не рекомендуется.

Блюда из птицы едят с помощью вилки и ножа. Есть без прибора (руками) и обглаживать косточки неприлично. Забудьте пожалуйста о том, что курицу, рыбу и женщину... следует брать руками.

Спагетти при еде требуют большой сноровки. Существуют три способа для того, чтобы достойно справиться с этим итальянским блюдом.

Способ 1. Ложку, которую держат в левой руке, погружают в тарелку, и на вилку правой рукой накручивают, не разрезая, несколько макаронин.

Способ 2. Вилку держат как нож, приготовленный для разрезания. Ее опускают в массу макарон и приподнимают вверх, отделяя небольшую порцию.

Способ 3. Макароны накалывают и затем наматывают на вертикально удерживаемую вилку. Основное правило: набирать на вилку не больше двух-трех ниток макарон.

Креветок едят вилкой.

Черную и красную икру кладут на свою тарелку специальной ложечкой. Затем намазывают на хлеб. Вкус икры улучшается, если ее смочить лимонным соком.

Лимон подают как приправу к кушаньям. Если лимон подают к рыбе, шницелю или другим аналогичным блюдам, то сок из него выжимают

выпуклой стороной специальной двурогой вилки. Если его подают к чаю, то ломтик лимона кладут в чашку ложкой, выдавливают сок, остатки извлекают и кладут на край блюда (не съедая его).

В овощи масло кладут не ножом, а вилкой.

Бутерброды, берут руками, если они поданы с напитками до обеда (ужина). Однако за столом бутерброды едят с помощью вилки и ножа.

Блинчики и оладьи едят с помощью вилки и ножа.

Блины с соленой начинкой едят только вилкой. К сладким блинам подают десертный столовый прибор, состоящий из ложки и вилки. Более мягкую часть едят ложкой, тогда как для самих блинов используется вилка.

Салат едят вилкой. Нож разрешается использовать для разрезания больших кусков или листов салата.

Редиску (редис) едят руками. Ножом и вилкой есть редис не полагается.

Соль из солонки берут чистым ножом, если нет специальной ложечки.

Горчицу берут специальной ложечкой и кладут не на край, а на дно своей тарелки с правой стороны.

Яблоки и груши кладут на тарелку, разрезают фруктовым ножом на четыре части или пополам и затем едят с помощью вилки и ножа или берут рукой. Иногда эти фрукты очищают от кожуры, если она плотная.

Абрикосы, сливы разламывают руками, косточки кладут на тарелку.

Персики разрезают фруктовым ножом сверху донизу и разламывают пополам. Косточки удаляют ножом, и едят, отрезая ножом по кусочку.

Бананы очищают от кожуры, мякоть едят с помощью десертного ножа и вилки. Когда бананы нарезаны ломтиками, их едят десертной ложечкой. И только на неофициальном приеме допускается банан брать в руки и есть.

Апельсины очищают от кожуры и от белой волокнистой оболочки с помощью ножа, затем разделяют на дольки, которые берут руками. Косточки вынимают изо рта с помощью десертной ложки и кладут на тарелку.

Мандарины очищают руками и едят без приборов.

Грейпфрут подают разрезанным поперек. Едят его ложечкой.

Арбузы и дыни обычно подают нарезанными на ломти, с кожурой. Едят их с помощью вилки и ножа. На тарелку ломоть кладут мякотью к себе, а коркой от себя.

Малину, клубнику и землянику едят чайной ложкой, если они поданы без чашелистиков. И руками – если они поданы с чашелистиками, и запивают шампанским.

Ананас подают отчищенным от кожицы и сердцевины и нарезанным кружками или дольками. С общего блюда дольку берут специальной вилкой. Едят ананас фруктовым ножом и вилкой.

Виноград с грозди срывают пальцами. Ягоды кладут в рот по одной. Косточки и твердую кожицу вынимают изо рта чайной ложкой и кладут на тарелку.

Ягоды обычно подают на тарелках порциями. Едят их с сахаром чайными ложками. Иногда ягоды подают со взбитыми сливками.

Компот к столу подают в стакане, бокале или специальной вазочке, обязательно с блюдцем, чтобы на него можно было положить косточки от фруктов. Едят компот ложкой, придерживая бокал левой рукой, не наклоняя и не поднимая его ко рту.

Мороженое едят десертной или чайной ложкой.

Сахар при отсутствии специальных щипчиков берут рукой, а не ложкой, и опускают в чашку.

Пирожное и бисквиты едят с помощью десертной ложки, а не вилки и ножа.

Джем и желе намазывают на хлеб ножом, а не вилкой.

Экзотические блюда

Артишоки – это овощи. Их мясистые листья образуют своего рода бутон.

Артишоки едят в горячем виде, обмакивая в растопленное масло. Листья артишока отделяют пальцами правой руки, начиная снизу, от основания плода и, обмакнув в соус, едят мясистую часть. Несъедобную часть артишоков кладут на край тарелки. Сердцевину размельчают и едят вилкой.

Устрицы подают на льду на специальных подносах с углублениями. Раковины устриц раскрывают, прежде чем подать их к столу. Едят устриц с помощью специальной вилки.

Тупым ребром вилки удаляют несъедобную часть, острым – отделяют устрицу от раковины. Затем, держа раковину в левой руке, а вилку

в правой, устрицу сбрызгивают лимонным соком и съедают, после чего можно выпить оставшийся в раковине сок.

Авокадо разрезают на две половины, удаляют косточку (семя). Выемку можно заполнить острым салатом, соусом или крабами. Мякоть едят десертной ложкой до горьковатого слоя, прилегающего к коже.

При высокой культуре обслуживания мякоть вырезают, делят на мелкие порции и укладывают снова в очищенную пустую оболочку. В этом случае мякоть едят кофейной ложечкой.

Омары и лангусты подают в вареном виде. При еде следует пользоваться специальным ножом для разделки, с помощью которого из разрезанного пополам омара удаляется содержимое брюшка и длинный кровеносный сосуд. Если омаров подали на стол, не расколов предварительно панцирь, то это делают за столом с помощью специальных щипцов. На одном конце вилки для омаров имеется крючок для извлечения мяса из раковины, на другом – ложка для вычерпывания сока. Лапы омара разламывают руками. Мясо извлекают вилкой. Клешни омара раскалывают с помощью щипцов и едят вилкой. Белое мясо задней части омара едят вилкой или специальной ложкой.

Каштаны едят руками в горячем виде. В пищу пригоден лишь специальный съедобный сорт уплощенной формы каштана с темно-коричневой скорлупой. Плоды пекут на углях или варят, предварительно надрезая скорлупу и приправляя солью. По вкусу каштаны напоминают рассыпчатый, слегка сладковатый картофель. Если кожица крепкая, можно воспользоваться ножом.

Лягушачьи ножки (лапки) напоминают по вкусу куриное мясо. Ножку можно брать пальцами за косточку и аккуратно зубами снять с нее мясо.

Крабы подают в очищенном виде. Панцирные пластинки удаляют пальцами и складывают на край тарелки. Специальный нож для крабов имеет дырочку, куда пропускают лапки, чтобы расколоть и вытащить мясо. Мясо едят с намазанными маслом тостами. Пальцы споласкивают в специальной чашке.

Кукурузные початки также разрешается есть руками. Их отваривают в соленой воде, подают в теплом виде с маслом или без него, со вставленными в оба конца кукурузодержателями. Если же этих приспособлений нет, початок берут руками с помощью двух салфеток.

Оливки (маслины) в закуске для коктейля берут руками. Если косточки не удалены, их следует выплевывать в десертную ложку и класть затем на край тарелки.

Спаржу, если она подается к столу в вареном виде, едят с помощью ножа и вилки. Можно также есть спаржу руками: большим, указательным и средним пальцем правой руки спаржу берут за утолщенный конец, обмакивают другим концом в соус и целиком отправляют в рот.

Мидии подают горячими, в раковине. При еде пользуются специальными щипчиками для раскрытия раковин и специальной вилкой. Щипчиками, находящимися в левой руке, придерживают мидию на тарелке, а вилкой извлекают мясо моллюска из раковины. Пустые раковины оставляют на краю тарелки.

Раков подают на стол в миске с горячей водой. Половником или пальцами раков выкладывают себе на тарелку. Специальным ножом раскалывают, но не разрезают панцирь рака и разламывают клешни и лапки. Клешни и лапки руками подносят ко рту и выедают из них мясо. После этого левой рукой берут переднюю часть туловища рака, правой – заднюю и, вращая, отделяют их друг от друга. Специальным ножом панцирь отделяют от задней части туловища. Для еды годится только белое мясо. Несъедобные части складывают в предназначенную для этого отдельную посуду. После еды пальцы споласкивают в специальной чашке.

После окончания обеда или ужина спешить с уходом не следует, но и излишне задерживаться тоже не рекомендуется.

Закончив еду, не следует отодвигать от себя тарелку, нужно положить столовые приборы параллельно друг другу на тарелку. Вилку при этом следует положить зубцами вниз, нож – выпуклой стороной к вилке, а салфетку слева от тарелки.

Выходя из-за стола, следует попрощаться с ближайшими соседями, еще остающимися за столом, и поблагодарить их за приятное соседство.

Существующие нормы и правила, как писанные, так и неписанные, влияющие на успешность любого процесса, для того и существуют, чтобы их выполнять.

Еще с древнейших времен люди вынуждены были соблюдать определенные правила и нормы поведения для того, чтобы облегчить себе жизнь.

Нарушение правил, и особенно этикетных, всегда влекло за собой тяжелые последствия, ведь совершить поступок, руководствуясь только собственными желаниями, означало предать и тем самым исключить себя из племени, а сегодня это влечет исключение человека из делового сообщества.

6.4.1. Деловые приемы в рамках бизнес-этикета

Умение сочетать решение дел с трапезой в современном деловом мире становится для делового человека самым эффективным способом достижения успеха. А чтобы деловые приемы помогали в достижении профессиональных целей, необходимо изучить правила бизнес-этикета на приемах и научиться ими владеть так, чтобы ни у кого не осталось и тени сомнения в том, что это *"не ваше пальто"*. Ведь одно дело знать и быть теоретиком, и совсем другое – непринужденно общаться с коллегами, при этом не нарушая правил.

Особыми видами как официальных, так и полуофициальных приемов являются: завтрак (lunch), обед (dinner), ужин (supper), обед-буфет (buffet dinner), фуршет (a la fourchette), коктейль (cocktail party), а также небольшие приемы – кофейный или чайный стол.

Приемы подразделяют на дневные и вечерние, а также приемы с рассадкой за столом и без нее.

К *дневным приемам* относят приемы **"Завтрак"**, **"Бранч"**, **"Ланч"**, **"Бокал вина с сыром"** и **"Бокал шампанского"**.

Все остальные приемы считают *вечерними*.

Согласно международной практике наиболее почетными видами приемов являются приемы **"Обед"** и **"Ужин"**.

Прием **"Завтрак"** (*breakfast*).

Продолжительность приема от одного часа до полутора – с 12:00 до 13:30. Около часа завтрак длится за столом, а полчаса отводят на общение.

Меню – холодные закуски, одно-два горячих блюда, десерт, кофе.

Напитки – сухие вина.

На прием приглашают только занятых в бизнесе, без сопровождения супруги или супруга.

Прием "Завтрак" может быть как *официальным, деловым* так и *неофициальным*.

Официальные завтраки устраивают, как правило, для приема иностранных гостей, участников конференций, симпозиумов и т. п. мероприятий.

Во время трапезы участникам предлагают ознакомиться с распорядком текущего дня и намеченными мероприятиями. Форма одежды на этом приеме – повседневный костюм как для мужчин, так и для женщин.

Прием "**Бранч**" (*breakfast* – завтрак, *lunch* – ланч) представляет собой поздний завтрак, переходящий в ранний "Ланч", который по времени проводят ближе к ланчу, т. е. к 13:00 часам. Прием "Бранч" носит неофициальный, даже будничный характер, и для него не нужно искать особого повода. Прием "Бранч" проводят тогда, когда хотят достойно встретить партнера по бизнесу или встретиться с сотрудником конкурирующей фирмы, от которого можно получить необходимую информацию.

Угощения стоят на столе, также, как и на приеме "А ля фуршет", отличаются блюда лишь простотой – это могут быть красивые бутерброды, вафли, кусочки курицы в сметане. На отдельный стол ставят соки, кофе, булочки, блинчики и в большом количестве прохладительные напитки.

Форму одежды на этот прием заранее не обговаривают. Это деловой повседневный костюм для мужчин и деловое платье или костюм для женщин.

Прием "**Ланч**" (англ. *lunch* – второй завтрак) в последнее время стал очень популярен и подчас заменяет легкий обед, поскольку время ланча с 12:00 – 13:00 часов совпадает со временем обеденного перерыва во многих учреждениях. Перед ланчем иногда подают коктейли, бокал вина или минеральную воду.

Когда ланч является *официальным приемом*, обслуживание проходит также, как и на официальном обеде, то есть, тарелки наполняют на кухне, а на стол ставят только блюда с фруктами, сладостями и орехами. Если же ланч является *неофициальным приемом*, меню должно быть более скромным, и никогда не включающим в себя более четырех смен блюд. Чаще всего это морепродукты, одно горячее блюдо и фруктовые салаты.

Характерным для ланча является подача горячей выпечки: рогаликов, обсыпных булочек, слоеных пирожков и пр. Масло для них ставят заранее, причем очень важно, чтобы оно было в форме шариков или завитков, а не кубиков.

К ланчу подают один сорт легкого вина, типа рейнвейна или кларета. А затем подают чай или кофе со льдом. Тосты на приеме "Ланч" произносят только в том случае, когда он является официальным.

Одежду для официального ланча также обговаривают, а для неофициального надевают обычный дневной костюм.

Международная практика деловых трапез предполагает и тосты на деловом официальном ланче.

Дневной прием "**Бокал шампанского**" (фр. *coupe de champagne*) является самым простым и недорогим приемом. Время проведения

встречи с 12:00 до 14:00 часов. Продолжительность приема до одного часа. Шампанское подают из расчета одной бутылки на 6 человек.

Приемы "Бокал шампанского" и "Бокал вина с сыром", как правило, назначают с целью отметить успешное завершение какого-либо дела или мероприятия, например, открытия выставки, презентации, проводимой в первой половине дня, либо подписания контракта.

Начало приема назначают с 12:00 до 14:00 часов, продолжительностью на 1 час. В меню приема "Бокал шампанского" – легкие закуски, фрукты, кофе, чай, шоколад. По желанию участников шампанское иногда заменяют сухим вином.

Дресс-код для этого вида приема не предусматривается как для женщин, так и для мужчин.

Вечерний прием "**Коктейль**" (*cocktail party*). В переводе с английского слово "коктейль" означает "петушиный хвост". Как правило его проводят с 17:00 до 19:00 часов. Коктейли стали очень распространенной формой приемов, поскольку они достаточно демократичны, для их подготовки требуется меньше времени и они позволяют принять большое количество гостей в сравнительно небольшом помещении. Этот прием удобен для обеих сторон – он не требует рассадки, а значит и не требует сервировки столов и знаний тонкостей столового этикета. Деловой коктейль обслуживают официанты, которые разносят на подносах сначала аперитив, затем мелко порезанные холодные закуски, горячие закуски, десерт, фрукты, а уж затем чай и кофе. Это могут быть канапе, тарталетки и маленькие бутерброды, в которые воткнуты шпажки.

К барной стойке гости подходят сами, где бармен смешивает и предлагает коктейли. Когда гостей много, коктейли готовят заранее и расставляют дополнительно на отдельно поставленном столе. Затем подают десерт: пирожные, желе, крем и фрукты.

Приходить на деловой прием следует в строго указанное время, прописанное в приглашении. Задерживаться с уходом с приема не принято.

Заканчивают прием "Коктейль" подачей шампанского, кофе, конфет, мороженого и креманок с чищенными и разрезанными на дольки яблоками, апельсинами и другими фруктами.

Мужской одеждой для этого приема является обычный деловой костюм, но более темного цвета. Женская одежда на прием "Коктейль" предполагает нарядный костюм или коктейльное платье. Жестких требований к украшениям не предполагается.

Прием **"Фуршет"** (фр. *"a la fourchette"* – на вилку; без буквы **a** *"la fourchette"* – вилка). Этот прием – самый сложный и дорогой. Время проведения приема – в промежутке между 17:00 и 19:00 часами, продолжительность – два часа.

Название приема говорит само за себя, на столы ставят стопкой тарелки и кладут рядом вилки и салфетки. Для приема *"Фуршет"*, как правило, накрывают столы с различными холодными закусками, кондитерскими изделиями, фруктами, спиртными напитками, соками и минеральной водой. Подают и горячие закуски, а к концу приема предлагают мороженое, шампанское и кофе.

Прием *"Фуршет"* проходит стоя, гости должны подойти к столу, взять закуски на тарелку, которую берут сами, отходят в сторону, держа бокал в руке. Этикетные правила говорят, что, беря большой бокал, следует брать и большую тарелку и наоборот.

"Обед-фуршет" устраивают, как правило, после подписания протоколов или заключения деловых соглашений.

На прием *"Фуршет"* высокопоставленные гости могут приходить на 10 минут позже, а уходить на 10 минут раньше обозначенного времени. Уходить следует по-английски, не прощаясь, оставив в прихожей свою визитку с загнутыми нижними уголками.

Одежда для мужчин для приема *a la fourchette* предполагает либо фрак, либо смокинг, либо деловой костюм от темно-синего оттенка к черному, в зависимости от того, что указано в приглашении: *"wh"* (white) – фрак, либо *"bl"* (black) – смокинг. Если в приглашении нет строгих указаний на форму одежды, можно приходить в деловом костюме.

Чтобы продемонстрировать свое особое уважение к организаторам приема, следует прийти к самому началу фуршета и уйти в самом его конце.

Вечерний прием **"Обед-буфет"** (*buffet diner*) начинают с 18:00 до 20:00 часов. Продолжительность этого приема 2,5 – 3 часа. *"Обед-буфет"* еще называют шведским столом. В зале устанавливают столы в виде буфета. Гости сидят, а не стоят. Приглашенные самостоятельно выбирают закуски, садятся за отдельно установленные столы, кому где удобно, группами по интересам.

"Обед-буфет" является вечерним приемом, предполагающим самообслуживание. Вечернее платье для женщин и смокинг для мужчин не предусматриваются.

Обед-буфет не предполагает движения по залу, поэтому беседа получится вести только с теми, кто сидит рядом. Для того, чтобы выбрать себе собеседников, а главное "нужных" собеседников, следует пораньше подготовиться к этому. Однако не следует смешивать разные виды угощений, например, рыбу и мясо; салаты и кондитерские изделия. Горячее обязательно следует класть в чистую тарелку. Не закончив трапезу, не съев с тарелки все, что там лежит, лучше не передвигаться и не вступать в разговор с коллегами. Если все же необходимо пройти, тарелку следует поставить, а бокал взять в левую руку. Опытные коммуникаторы советуют посвящать как можно больше времени общению с гостями, а не угощению.

"Обед" (*dinner*) является самой торжественной и почетной формой приема, начинается он с 19:00 до 21:00 часа, и продолжается 2,5 – 3 часа.

Когда обед является официальным и предполагает большое количество приглашенных, то места для гостей заранее расписаны и обозначены кувертными карточками с указанием имени, отчества и фамилии, и ставят эту карточку либо на высокий бокал, либо на кувертную тарелочку.

За столом принято проводить не более половины всего времени. Остальное время следует уделять беседам в гостиной или в специальном зале.

По форме организации прием "Обед" может быть с полным или частичным обслуживанием. Приемы с *полным обслуживанием* как правило организуют для иностранных партнеров.

Организовывая этот прием, следует придерживаться следующих этикетных правил:

стол для данного типа приема сервируют столовыми приборами и оформляют цветами. Но блюда, закуски и напитки на столе не расставляют. Их разносят официанты;

у каждого гостя рядом с кувертом обязательно есть карта-меню, с помощью которой можно ознакомиться с ассортиментом блюд и напитков;

горячие блюда и закуски официанты разносят и предлагают всем гостям. Напитки же приглашенные гости выбирают из меню самостоятельно, сообщая официанту свои предпочтения.

На официальных приемах с *полным обслуживанием* существуют специальные правила, касающиеся формы одежды для приглашенных. Для мужчин это может быть темный костюм, смокинг или фрак, в зависимости от степени официальности приема. Для женщин – вечернее платье.

Устроители приема в приглашении указывают обязательность дресс-кода.

На приемах с *частичным обслуживанием*, гости располагаются произвольно, без предварительно обозначенной рассадки, их места не обозначают кувертными карточками. Исключение составляют почетные гости, места которых не обозначают карточками, но рассаживают по заранее определенным для них местам.

Стол сервируют столовыми приборами, украшают цветами и расставляют закуски, напитки, соусы, фрукты и приборы со специями.

Горячие блюда, как правило, разносят официанты. Рядом с каждым столовым прибором ставят пирожковую тарелку с нарезанным хлебом.

Бутылки с пробками, откупоривают заранее, бутылки со свинчивающимися крышками открывают за 5 минут до начала застолья. Шампанское открывают непосредственно перед употреблением.

Следует сказать что приемы "**Обед**" и "**Ужин**" – основные и наиболее официальные виды банкетов и отличаются они лишь временем их начала и тем, что прием "Обед" предполагает подачу первых блюд, а на "Ужин" первое не подают. Временные рамки также размыты, т. к. прием "Обед" назначают и на 21:00 час, а "Ужин" назначают после 21:00 часа.

Дресс-код на приемы "Ужин" и "Обед" не отличается ничем (см. прием "Обед").

Прием "**Барбекю**" или "**Пикник**" – варианты неофициальных приемов, которые проводят на открытом воздухе. Обычно на них приглашают близких друзей и партнеров. Для организации такого приема нужно иметь специальную жаровню для жарки мяса, рыбы и овощей и достаточно места. Когда такой прием проводят вечером, нужно, чтобы место проведения приема было очень ярко освещено фонарями.

Для сервировки стола не требуется парадного сервиза, достаточно керамической посуды. Кроме основного блюда из мяса, дичи, рыбы и овощей, подают легкие закуски, много зелени и соусов. Напитки подают по заранее подготовленной карте, после опроса гостей.

Форму одежды на неофициальные приемы не обговаривают. Это могут быть и джинсы с футболками, и ветровки, и клетчатые сорочки, и трикотажные рубашки как для мужчин, так и женщин.

Прием "**Чайный стол**" – это прием, который является не только поводом для перерыва, но и сигналом к окончанию делового обеда или ужина, но от этого не становится менее значимым.

Опытные коммуникаторы говорят, что если есть желание сделать завершение встречи неформальным, нужно оформить "**Чайно-кофейный стол**" и этим приемом поставить жирную точку.

Эта церемония сегодня пользуется все большим успехом в деловом мире и как прием завершения главного действия, и как совершенно отдельная процедура.

Как отдельный прием "Кофейный или чайный стол" проводится примерно в 16:00 часов. К чайному столу сначала подают сэндвичи-тарталетки, очень маленькие по размеру, которые берут руками. Затем подают пшеничные лепешки, разрезанные на кусочки, и мажут их маслом, мармеладом или кремом. Далее к столу подают пироги с фруктовой начинкой, которые едят при помощи вилочек.

В завершение подают кондитерские изделия, которые нужно есть при помощи вилок. Отдельно подают сливки, сахар и лимон. Сливки подают непременно подогретыми.

К *чайному столу* обычно предлагают не менее шести сортов чая:

"Darjeeling" из Гималаев, очень крепкий и с изысканным запахом;

"Lapsang" – чай с юга Китая, который имеет вкус прикопчености;

"Earl grey" – смесь чая "Darjeeling" с чаем "Lapsang", который подают с лимоном;

"Oolong" – чай, имеющий изысканный аромат зрелого персика, который подают с лимоном;

"Kimunye" – ароматный светлый чай;

"English breakfast tea" – это чай, который является смесью цейлонского и индийского чаев.

Чайный стол накрывают колоритнее кофейного, т. к. стол, как правило, украшает самовар, который ставят на поднос и располагают на краю чайного стола или на отдельном столике. Поднос с чайной посудой ставят слева от самовара, а поднос с заварными чайниками – справа.

Безусловно, чайная церемония в разных странах отличается, и поэтому в каждой деловой культуре, которая проводит этот прием, есть свои традиции, которые необходимо принять и обязательно соблюдать. Даже процесс заваривания чая в разных странах разный. Подача закусок к чаю также различна. В некоторых странах к чаю обязательно подают фрукты: яблоки, груши, апельсины, мандарины, виноград. Как правило, подают фрукты в пирамидальных вазах с несколькими ярусами. Иногда к чаю подают даже такие алкогольные напитки, как ликеры и крем-ликеры. Для них каждому гостю ставят ликерную рюмку.

"Кофейный стол" сам по себе может являться поводом для небольшого перерыва, который часто называют "Кофе-брейк".

Если чай можно назвать напитком традиции и созерцательного расположения духа, то кофе – это, скорее, напиток энергии, драйва. Традиции кофейного стола не имеют такой богатой истории, как чайные церемонии Востока, но и для него сложился определенный этикет и соответствующие правила.

Прием "Кофейный стол" является прекрасным завершающим штрихом обеда. Истинные любители кофе предпочитают пить его не после обеда, а отдельно от трапезы.

"Кофейный стол" – это прием, на который приглашают в 18:00 – 19:00 часов после рабочего дня. Разумеется, речь идет о свежемолотом натуральном кофе, приготовленном непосредственно перед подачей на стол. Рецептов приготовления кофе существует великое множество, и у каждого организатора приема есть свои маленькие секреты и хитрости.

Подают кофе непременно горячим, в кофейных чашках для тех, кто предпочитает черный кофе. Для любителей кофе со сливками или молоком кофе подают в средних кофейных чашках.

Перед подачей кофе на стол ставят мелкие закуски, бутерброды, тарталетки, рулеты. Для них следует поставить гостю десертную тарелку, слева кладут вилку, справа – нож. Для торта и пирожных подают другую тарелку и десертную вилку.

Перед подачей кофе тарелку для торта ставят слева, а чашку с блюдцем – справа, причем ручка чашки должна быть направлена вправо. Ложечку кладут на блюдце за чашкой, ручкой вправо.

К кофе также подают различную выпечку, бисквиты, печенье, орешки, фрукты, ягоды и шоколад. Шоколадные конфеты на стол ставят в коробке.

К кофейному столу часто предлагают и спиртные напитки, такие как: коньяк, различные ликеры и бальзамы. Также подают еще и минеральную воду.

Принимая участие в подобного рода приемах, следует понимать, что несмотря на его, казалось бы, незначительность, наиболее часто допускаемые ошибки как раз и бывают в это время, когда человек расслаблен. И для того, чтобы не попасть впросак, следует знать, что:

кофе принято пить горячим, не дожидаясь, пока он остынет, иначе часть аромата будет утрачена;

когда пьют черный кофе, берут со стола чашку вместе с блюдцем. Блюдце следует держать в левой руке, чашку – в правой;

когда пьют кофе с молоком из чайной чашки, блюдце следует оставлять на столе;
перемешав сахар в кофе, ложку следует положить на блюдце и больше ее не использовать. Для десерта есть специальная десертная ложка или вилка;
если к кусковому сахару не поданы специальные щипчики, то его следует брать не ложкой, а рукой;
чашечку кофе следует брать двумя пальцами, не пытаясь просунуть один палец в ушко ручки;
манерничать, оттопыривая мизинец не следует – мода светских салонов XVIII в. давно ушла в небытие;
свой кофе следует пить без спешки, помня, что и кофейная, и чайная паузы является лучшим временем для диалога.

Кофе черный (по-европейски) готовят в кофеварке: кофеварку ополаскивают кипятком и молотый кофе заливают водой температурой не более 95 °С. Доведя до кипения, отстаивают 5 – 8 минут и подают отфильтрованным.

Французский белый кофе приготавливают так: в чашку наливают в равных количествах горячий черный кофе 5 – 7-процентной концентрации и горячее молоко.

Кофе по-венски (со взбитыми сливками) делают следующим образом: в отфильтрованный черный кофе кладут 2/3 положенного количества сахара. Оставшуюся треть кладут во взбитые сливки (35-процентной жирности). Сливки в кофе кладут при подаче на стол.

Кофе по-варшавски готовят на топленом молоке с добавлением сахара. Подают в чайной чашке с блюдцем и чайной ложкой.

Для *кофе по-восточному* зерен нужно в два, а то и в четыре раза больше, чем для кофе по-европейски. Кофейные зерна измельчают до состояния пыли, добавляют небольшой кусочек сахара. Приготавливают и подают к столу в турке. Под турку подставляют пирожковую тарелку, на тарелку кладут чайную ложку и свернутую бумажную салфетку. Из турки чайной ложкой берут кофейную пену и перекладывают ее в 100-граммовую кофейную чашку. Затем кофе в турке перемешивают и переливают в чашку вместе с гущей. По правилам этикета, переливать кофе из турки в чашку должен не гость, а хозяйка. К кофе по-восточному рекомендуется подать в отдельной стопке охлажденную и подкисленную лимоном воду. Такая вода хорошо очищает зубы от кофейной гущи, оседающей на эмали зубов.

Кофе-глясе. В черный кофе, подслащенный и охлажденный до 8 – 10 °С, кладут шарик мороженого. Подают в коническом стакане с утолщенным дном. Под стакан подставляют пирожковую тарелку. Но более правильно класть под стакан с кофе резную салфетку. Сбоку кладут десертную или чайную ложку и одну или две соломинки. Пока мороженое в кофе не растаяло, его едят ложкой. Затем ложку кладут на подставную тарелку и пьют кофе небольшими глотками через соломинку.

Заканчивая и кофейную, и чайную церемонии, каждый участник должен осознавать, что время проведено с пользой. А к этому, безусловно, нужно готовиться.

Прием "**Жур-фикс**" – (фр. *jour fixe* – определенный день) – чаще всего проводят жены дипломатов, торговых представителей и атташе, а также крупных бизнесменов, предпринимателей и высокопоставленных лиц. По этикету, на деловом приеме жены присутствуют без мужей.

Этот прием назначают на определенный день недели, например, каждый вторник или каждый второй четверг месяца. Приглашение делают один раз, после чего оно действует в течение всего осенне-зимнего сезона. Рассылать приглашения имеет право только избранная всеми дама, председательствующая и принимающая затем гостей.

Данный прием носит неофициальный характер, но по важности он порой важнее самых важных официальных приемов, если вспомнить, что в семье мужчина – это голова, а жена – шея ...

Приглашение на прием "**Жур-фикс**" означает, что приглашенная гостя, а затем и ее супруг приняты в круг близких и приятных знакомых. Однако мужчину приглашают только один раз.

По форме проведения этот прием может быть представлен как неофициальным домашним обедом, так и фуршетом, чашкой чая и кофе.

Начало приема строго не фиксировано – обычно гостям сообщают, что их ждут, начиная, например, с 16:00 до 19:00 часов заранее определенного дня.

Разумеется, кроме описанных деловых приемов, существует еще много протокольных, закрытых приемов.

Примерами таких приемов являются приемы "**Черный галстук**" и "**Белый галстук**".

В случае приглашения на прием "**Черный галстук**" деловой человек должен быть готов к парадной экипировке. Для мужчины это смокинг, белая нарядная сорочка с накрахмаленной манишкой и стоячим воротником с загнутыми углами. Манжеты сорочки должны быть с запонками,

черный галстук – бабочка, пикейный, и ни в коем случае не шелковый, жилет такого же цвета или высокий пикейный пояс в 2 – 3 обхвата талии, черные шелковые носки, непременно высокие, черные кожаные лаковые туфли.

Для дамы это должно быть вечернее платье из тяжелого натурального шелка с глубоко открытой спиной и закрытой передней полочкой, тонкие чулки, кожаные или атласные туфли-лодочки в тон платья на высокой или средней шпильке. К вечернему туалету обязательны шелковые или кружевные перчатки, причем, чем короче рукав платья, тем длиннее перчатки. Драгоценности в меру.

Прием "**Белый галстук**" является также вечерним, чаще всего его проводят не в ресторане, а в специально устроенных помещениях.

Одеждой для мужчин является фрак, белая сорочка с плечиками, шелковая или пикейная накрахмаленная манишка, манжеты со скромными запонками, белый галстук-бабочка ручного завязывания, белый пояс или пикейный, а не шелковый, застегнутый на три пуговицы белый жилет. Дополнением к этому костюму должны быть самые лучшие карманные часы, обязательно на цепочке, белые перчатки и черные лаковые туфли.

Для дамы это должно быть длинное вечернее платье, тонкие чулки, туфли-лодочки в тон платья и длинные белые перчатки. Драгоценности на даме должны быть минимизированы.

На подобного рода приемы приглашенный должен быть **непременно** в сопровождении дамы. Это заранее не обговаривают, как говорится, по умолчанию. Эти мероприятия проходят с обязательной рассадкой за столом, но прибывших на прием с их дамами рядом не садят, и это тоже правило, которое никогда, ни в каких случаях не бывает исключительным.

Приемы "Черный галстук" и "Белый галстук" исключительно деловые, а чаще протокольные приемы, на которых мужчины решают важные вопросы.

Вести светские разговоры – это большое искусство, что предполагает широкий кругозор, образованность и высокую общую культуру.

На все официальные деловые приемы принято посылать приглашения.

Первые строки приглашения дают информацию о том, кто и по какому поводу приглашает на прием. Как правило в приглашении принято использовать оборот "*... приглашаем Вас*" или "*... имеем честь пригласить*". Далее следует имя и отчество приглашаемого (фамилию указывают на конверте).

Иногда приглашающий на прием отправляет приглашение другой фирме без указания фамилий приглашаемых, на усмотрение руководителя, которому приглашение отправляют отдельно.

Во второй части приглашения указывают форму приема, время и место. На прием "Завтрак", "Бокал шампанского", "Бокал вина", "Коктейль", принято указывать время начала и окончания приема. На все другие виды приемов устроители указывают только время начала приема.

Приглашение, как правило, содержит просьбу о подтверждении намерения присутствовать на приеме. Эту просьбу принято обозначать заглавными французскими буквами:

R.S.V.P. – "Répondez s'il-vous-plaît" – *ответьте пожалуйста*. Ответить следует по телефону, подтвердив свое присутствие на приеме, если он указан за 3 – 4 дня до начала приема. Можно ответить письменно, если прием имеет статус официального.

Свой отказ следует обязательно оформить письменно – в виде почтового послания или по электронной почте. В письме-отказе следует указать причину, которая помешала присутствовать на приеме.

P.T. – "не забудьте". Это примечание приписывают, если приглашение было уже обозначено по телефону или устно лично.

В приглашении могут быть и другие приписки, например, *"пожалуйста не опаздывайте"* или *"допускается опоздание на 15 мин"*.

Приглашение следует печатать на бумаге хорошего качества, плотностью 100 – 160 г/см белого или любого светлого оттенка. Неуместными считаются различные украшательские элементы – виньетки, цветочки, фигурки, смайлики. Строгий рубленый шрифт, четко отпечатанный текст с соблюдением правил этикета и обязательных "формул вежливости" является необходимым требованием к оформлению приглашения.

Безусловно, каждый отдельно взятый деловой контакт важен для бизнесмена. Подготовка делового контакта любого ранга и типа отнимает много времени и требует больших физических, психических и материальных затрат. Но организация делового приема – это особый раздел в деятельности бизнесмена. Ведь деловой обед или завтрак – это не просто деловая встреча за едой. Уже проверено, что хорошо продуманный и проведенный обед поднимает уровень делового человека, предпринимателя в глазах партнеров и приносит вливания в бизнес. И хорошо, когда главной идеей предпринимателя является укрепление взаимоотношений с партнерами.

7. Этика вербальной коммуникации

В современном мире трудно себе представить ситуацию, в которой человеку не понадобились бы навыки эффективного убеждения. Безусловно, убеждение – явление многогранное и сложное. Изучает его и социальная психология, и нейролингвистическое программирование (НЛП), и логика, и риторика, и социология, и еще масса научных и околонучных дисциплин.

Заборы, крепости, препятствия, барьеры, трудности. В сказках, чтобы добиться счастья, нужно одолеть и моря, и горы, и недругов, и злых волшебников, и семь пар железных башмаков износить, и семь пудов соли съесть...

Путь каждого отдельного человека, равно как и всего человечества – бесконечное преодоление препятствий на пути к успеху. За время своего существования человек сумел преодолеть многое. Он выжил физически как биологический вид, приспособился и к вечным льдам, и к вечной жаре, преодолел барьеры климатические, географические и биологические. С помощью науки и техники современный деловой человек преодолел барьер расстояний, развил непрерывно растущую сеть коммуникаций, открыл и продолжает открывать и совершенствовать все новые виды и формы коммуникации.

В 1905 году во время Русско-японской войны во Владивостоке стоял почтовый полк, осуществлявший связь – коммуникацию – с войсками и военными кораблями. Это место и сейчас называется Голубиная Падь, потому что коммуникация шла через почтовых голубей! За 100 лет – от голубей до Интернета.

Однако все чудеса науки и техники неожиданно натолкнулись на препятствие, которое никто не предвидел – на так называемый человеческий фактор с языковыми и культурными барьерами, которые мешают торговле и международному сотрудничеству. Интересные цифры привела британская газета *"Financial Times"* от 10 октября 1996 года в статье с многозначительным названием "Преодоление языкового барьера". В статье сказано, что 49 % компаний, занимающихся экспортом, столкнулись с языковыми и культурными барьерами, а 12 % компаний прекратили существование из-за этих барьеров. Только 13 % компаний имели хоть какую-то языковую и культурную стратегию, а большинство компаний, а их 83 %, использовали переводчиков [89].

Таким образом, слова связывают людей, объединяя их через общение.

Человек – существо общественное. Он живет в обществе и, следовательно, должен общаться с другими людьми этого сообщества. А это значит, что слова связывают людей, объединяют их через общение. Без общения нет общества, без общества нет человека социального, нет человека культурного, человека разумного – *homo sapiens*. Слова, складываясь в язык, выделяют человека из животного мира.

Ни одна наука не может обойтись без слов. Они нужны для того, чтобы сформулировать знание и опыт, сохранить его и передать следующим поколениям.

В современном мире появляется много людей, основным видом профессиональной деятельности которых стал бизнес, где умение вести дела сопряжено с умением вести деловые разговоры. Однако у большинства бизнесменов крайне низкая культура устной речи, что существенно снижает их деловую активность и не позволяет многим из них максимально реализовать свои возможности.

Социальная значимость вербальной коммуникации весьма высоко оценивалась еще в античную эпоху. Платон о риторике говорил, что это "*завоевание души словами*". Аристотель указывал на то, что искусство говорить – это природный дар. По его мнению, успех речи зависит от "*этоса*", то есть честности и благородства намерений говорящего, от "*логоса*", то есть логики речи, и от "*пафоса*" – от приподнятости, увлеченности говорящего [8].

Как видим, благородство целей и этичность еще в древние времена являлись главным критерием оценки речевого воздействия. Искусство говорения – явление историческое, и требования к нему тесно связаны с особенностями эпохи. Кроме исторических, искусство говорения имеет и национальные корни. Искусство говорения многолико, и существует оно в различных жанрах, в том числе и как деловое красноречие. Множество конфликтных ситуаций сегодня возникает из-за неэтичного поведения, в частности из-за неумения бизнесмена и руководителя правильно применять различные виды речевого воздействия.

Неверно подобранные формы и виды речевого воздействия, слабая выразительность речи часто приводят к взаимному непониманию.

Умение говорить – это визитная карточка каждого бизнесмена как для внутрифирменного, так и для межфирменного общения.

Его Величество Общение или *Ее Величество Коммуникация* правят людьми, их жизнью, их развитием, их поведением, их познанием мира и самих себя как части этого мира.

Какие факторы помогают коммуникации, что препятствует ей и что затрудняет общение?

Как соотносятся между собой язык и культура?

Каким образом язык отражает мир, пропущенный через сознание человека?

Каково влияние языка на формирование личности?

Для того, чтобы ответить на эти вопросы, следует определиться с ключевыми словами-понятиями.

Язык – это исторически сложившаяся система звуковых, словарных и грамматических средств, объективирующая работу мышления и являющаяся орудием общения, обмена мыслями и взаимного понимания людей в обществе.

Язык – это возможность использовать слова в целях коммуникации.

Коммуникация – это различные методы передачи информации между людьми: почта, радио, телевидение, медиакоммуникации и т. д. [10].

Межкультурная коммуникация – это адекватное взаимопонимание участников коммуникативного акта, принадлежащих к разным национальным культурам [10].

В связи с этим стоит рассмотреть и соотношение *языка и культуры*, так как их тесная взаимосвязь очевидна.

Язык является зеркалом, в котором отражается не только реальный мир, окружающий человека, не только реальные условия его жизни, но и общественное самосознание народа, его менталитет, национальный характер, образ жизни, традиции, обычаи, мораль, система ценностей, мироощущение, видение мира.

Язык – это сокровищница, кладовая, копилка культуры. Он хранит культурные ценности в лексике, в грамматике, в идиоматике, в пословицах, поговорках, в фольклоре, в художественной и научной литературе, а также в формах письменной и устной речи.

Язык является орудием, инструментом *культуры*, формирующим личность человека, носителя языка, через навязанное ему языком и заложенное в языке видение мира, отношение к людям и т. п., то есть через культуру народа, пользующегося данным языком как средством общения.

Долгие застойные десятилетия мораль общества и совокупность концепций его культуры игнорировали, обходили вниманием категорию нравственности человека, этичность его поведения, в том числе вербального. Этот взгляд проник и в экономику, при этом категория нравственности была заменена категорией полезности человека с точки зрения его полезности для родственников.

К счастью, взгляд на высокую культуру речи менеджера, на умение эффективно использовать речевое воздействие как на нечто излишнее, избыточное, как на некую ненужную роскошь – уже проходит.

Таким образом, соотношение *языка и культуры* – вопрос многоаспектный. Язык как способ выражения мысли и передачи ее от человека к человеку теснейшим образом связан с мышлением. Соотношение языка и мышления – извечный сложнейший вопрос языкознания и философии.

Язык не просто отражает человека и его культуру. Важнейшая функция языка заключается в том, что он хранит культуру и передает ее из поколения в поколение. Именно поэтому язык играет столь значительную, а скорее даже решающую роль в формировании личности. Язык и личность неразделимы. Язык не существует вне человека, как и человек не существует без языка. Он формирует личность человека. Язык – это возможность использовать слова в целях коммуникации. Язык служит коммуникации, это главный, самый официальный и социально признанный вид коммуникативного поведения.

Язык – это всегда творческое или даже волшебное зеркало. Ведь язык не просто пассивно отражает все, что дано человеку в чувственном, созидательном и культурном опыте. Язык одновременно, то есть непрерывно взаимодействуя с культурой и мышлением, формирует носителя языка как личность, принадлежащую к данному социокультурному сообществу, навязывая и развивая систему ценностей, мораль, поведение, отношение к людям.

Если продолжить метафору с картиной, то у каждой деловой культуры свое видение мира подобно каждому направлению живописи. Один и тот же стог сена, нарисованный реалистом, импрессионистом, кубистом, абстракционистом, будет видеться по-разному, хотя в реальном мире это один и тот же стог. Язык можно сравнить и с кистью художника, создающего картину мира, рисуя его с натуры, но пропуская ее через свое художественное сознание.

Таким образом, язык не может существовать вне делового человека, равно как и деловой человек не может существовать вне языка. Очевидно, что основную культурную нагрузку несет лексика: слова и словосочетания – то, из чего складывается языковая картина мира. Особенно ярко этот аспект представлен устойчивыми выражениями, фразеологизмами, идиомами, пословицами, поговорками, то есть тем слоем языка, в котором непосредственно сосредоточены результаты культурного опыта делового человека.

Естественный человеческий язык – главное средство общения. Язык как вечный и бесконечный предмет изучения рассматривается сейчас в деловом мире через призму новейших подходов к научному исследованию – когнитивных и коммуникативных, концентрирующихся на соотношениях *человек → язык → культура → коммуникация*. Такие подходы, неизбежно междисциплинарные, могут позволить увидеть новые грани самой важной способности человека – общения, или коммуникации, в ее самой сложной разновидности – межкультурной.

Для делового человека, а переговорщика тем более, общение – это среда его обитания. Без общения вообще, и без речевого в частности, невозможно формирование личности человека, его воспитание, развитие интеллекта.

Важнейшим средством коммуникации является слово. *"Словом можно убить – и оживить, ранить – и излечить, посеять смятение и безнадежность..."* – писал В. А. Сухомлинский.

Культура делового разговора, делового спора, дискуссии или полемики – это большое искусство, ведь каждая из сторон хочет доказать свою правоту, отстоять свою позицию, и от того, как грамотно, красиво, эффектно, а главное – эффективно это будет сделано, зависит репутация делового человека.

Способствование формированию навыков и умений рационального речевого поведения – задача, которую необходимо решить каждому человеку, приходящему в науку или вступающему в мир бизнеса или политики.

Умение правильно и красиво говорить помогает легче решать проблемы всей жизни. Даже дети, имеющие "дар речи", легче справляются с трудностями, чем те, кто уступает в умении говорить. Человеческое общение – это обмен ценностями, а умение вести разговор – это талант.

Речь делового человека, и особенно человека, занимающегося переговорами, должна отличаться ясностью, отчетливостью, доступным темпом, приятным тембром голоса и т. п.

Искусство коммуникации, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает деловые контакты, политикам, бизнесменам, менеджерам, преподавателям и т. д.

Известный немецкий специалист Вольфганг Цильке считает, например, что высказываться нужно всегда, когда можно обратить на себя внимание. Важно только, чтобы в результате вербальной коммуникации деловые отношения между собеседниками-партнерами оставались на должном уровне [84].

Способствование формированию навыков и умений рационального речевого поведения – задача, которую необходимо ставить перед собой каждому, вступающему в мир бизнеса, политики или науки. Вербальная коммуникация представляет собой непосредственное общение, предполагающее конкретных собеседников, что дает возможность непосредственного воздействия на них.

Рассматривая речь как форму публичного выступления, необходимо знать *характеристики разных видов речи в зависимости от общей целевой установки*. [84]

Правильная речь – это манера говорить, складывающаяся из верного тона, артикуляции, громкости и точного подбора слов.

Общая цель может заключаться в том, чтобы информировать партнера или воодушевить его, убедить или призвать его к действию. И таким образом, если говорить о деловой речи, то ее подразделяют на три типа: **информационный, убеждающий и побуждающий**.

Информационный тип речи имеет функцию передачи и обогащения знаний, дает новые представления о предмете разговора. При подготовке информационной речи следует обращать внимание на рациональный, логический аспект, следить за последовательностью изложения своих мыслей, подробно раскрывать причинно-следственные и условно-следственные взаимосвязи.

Информационная речь должна отвечать следующим требованиям:

- ✓ *в ней не должно быть много спорного;*
- ✓ *она должна вызывать интерес;*
- ✓ *она должна удовлетворять запросы слушающих людей;*
- ✓ *сообщение должно быть актуальным.*

Информационная речь является продуктом обдуманного плана, она должна быть построена на целесообразном сочетании элементов. Иначе она не будет эффективна. А достичь своей цели можно лишь в том случае, если она построена с учетом интересов слушателей. К этому типу относятся: лекции, доклады, новости, сообщения.

Схема оценки информационной речи:

тема и цель – Интересны ли? Уместны ли? Актуальны ли?

вступление – Интересно ли? Использованы ли приемы привлечения внимания?

главная часть – Продуман ли план? Весь ли материал относится к теме? Достаточно ли примеров? Конкретно ли содержание? Достигнута ли цель?

заключительная часть – Есть ли обобщение сказанного? Есть ли обратная связь и контакт с аудиторией?

общее заключение – Уверен ли говорящий в себе? Удачен ли темп речи? Были ли речевые ошибки? Выдержано ли дыхание и жесты?

Убеждающий тип речи служит для убеждения, доказательства или опровержения чего-либо. Убедить – значит логическими доводами доказать или опровергнуть какое-либо положение. А это чисто логическая задача. В речах такого типа эмоциональный аспект выходит на первый план. Цель убеждающей речи – вызывать у слушающих людей те чувства и эмоции, которых мы хотим добиться.

При подготовке к убеждающей речи, необходимо учитывать эмоциональную культуру людей, для которых предназначена речь, и их восприимчивость. К убеждающему типу речи относятся:

✓ *поздравительная или приветственная речь;*

✓ *торжественная речь;*

✓ *напутственное слово;*

✓ *траурная или поминальная речь.*

Эффект от такой речи достигается путем применения умеренных эмоций, без "перебора" или переигрывания. Манера изложения должна соответствовать конкретной ситуации, быть убедительной, но не навязчивой и без излишней напыщенности. Убедительность такой речи достигается умением правильно настроиться на тех людей, кому предназначена речь, с учетом их эмоционального отношения к предмету речи.

Структура поздравительной или приветственной речи: обращение, слова приветствия, краткая характеристика события, упоминание успехов и достижений. Завершать и поздравительную, и торжественную, и напутствующую, и траурную речи следует непременно пожеланиями.

Схема оценки убеждающего типа речи:

тема и цель – Соответствовали ли событию?

вступление – Оригинально ли преподнесено поздравление?
Создало ли определенный эмоциональный настрой?

главная часть – Достигнута ли цель?

заключительная часть – Вдохновили ли заключительные слова устроителя торжества? Не утратилась ли яркость?

общее заключение – то же, что и к речи информационной и побуждающей.

Главная задача приветственной речи – создать приподнятое настроение, вдохновить, воодушевить тех, для кого она была предназначена.

Побуждающий тип речи служит для того, чтобы побудить противоположную сторону к тем или иным действиям, а также воздействовать на волю и вдохновлять на практическую деятельность. Побуждающая речь должна быть построена таким образом, чтобы заставить слушателей почувствовать потребность сделать то, в чем убеждает говорящий. Побуждающая речь представляет собой эмоционально наполненную речь, которую слушатель должен отождествлять со своими чувствами и желаниями. Мысли такой речи следует направлять на выяснение следующих вопросов:

✓ *что необходимо сделать?*

✓ *зачем это необходимо?*

✓ *как это сделать?*

К побуждающему типу речи относятся речи политиков, особенно яркие перед выборами; речи руководителей, побуждающих сотрудников к каким-либо действиям; речи родителей к своим детям и т. д.

Что касается выбора слов при подготовке того или иного типа речи, то следует стараться употреблять простые, общеизвестные и общепринятые слова. Иногда это противоречит тому, что употребляемый термин должен быть одновременно и наиболее точным. Говорящий должен

осознавать, что наслоение неясных, непонятных и невразумительных слов может сделать бессмысленным все выступление независимо от того, насколько ясными и простыми были мысли выступающего. На деле непонятное выступление создает путаницу в головах собеседников, вызывает у них усталость и непонимание, а как следствие – лишает интереса.

Поэтому на поиск нужного слова или правильного понятия нужно затратить определенные усилия. По определению Марка Твена, *"Разница между нужным словом и словом, которое близко по значению, точно такая же, как и разница между сверканьем молнии и поблескиванием маленького светлячка"* [49].

План побуждающей речи, и особенно агитационной, должен быть тщательно продуман. Чтобы привлечь внимание и вызвать интерес к оговоренной проблеме, необходимо охарактеризовать предмет обсуждения и изложить основной тезис. Затем сформулировать призыв и сделать вывод.

Схема оценки убеждающего типа речи:

тема и цель – Подходят ли они именно для этой аудитории?

вступление – Интересным ли было начало? Вызвало ли оно желательную реакцию?

главная часть – Интересен ли был материал? Правильными ли были доводы и аргументы?

заключительная часть – Убедителен ли был призыв к действию?

общее заключение – Удалось ли убедить слушателей? Удалось ли оратору избежать речевых ошибок?

Речь должна быть ясной, говорить следует только то, что хотите сказать, и так, чтобы слушающий человек как можно лучше мог понять то, что ему говорят.

Старая истина гласит, что *ясно мыслит тот, кто ясно излагает*. Умение красиво и правильно говорить помогает легче решать проблемы всей жизни. Для руководителя любого ранга важно уметь найти в нужный момент именно те слова, которые необходимы для решения проблемы. Способность четко и ясно излагать свои мысли входит в тройку необходимых качеств делового человека. Половина успеха во всех без исключения деловых контактах зависит от способности каждой стороны

ясно и четко излагать свою точку зрения по обсуждаемой проблеме. Уметь говорить ясно, понятно и четко является для бизнесового человека жизненной необходимостью.

Умение владеть речью на должном уровне – весьма существенная черта, отличающая хорошо подготовленных предпринимателей и менеджеров и предполагающая высокий уровень культуры в коллективе. Культура речи как важнейшая составляющая искусства красноречия требует обстоятельного изучения и постоянного совершенствования.

Следует сказать, что только при значительном упорстве и регулярных тренировках можно достичь желаемой цели в искусстве вербального поведения.

Готовясь к любому выступлению, вне зависимости от того, какой тип речи будет применен, следует знать, что психоэмоциональное состояние человека важно не только при произнесении речи, но и при ее подготовке. Между состоянием, настроением человека и его голосом проявляется определенная зависимость:

✓ у человека, находящегося в гневе, вся мышечная система, в том числе и голосовые связки и дыхательный аппарат, сильно напряжены, что неизбежно отражается на характере звука;

✓ общее мышечное расслабление человека, "убитого горем", также приводит к характерным изменениям голоса;

✓ при выражении радости, воодушевления, сразу чувствуется, что говоря, человек как бы поет. Улыбка также влияет на физические свойства голоса.

Для каждой эмоции характерен свой набор отличительных акустических признаков голоса:

- для проявления горя, например, при произнесении траурной речи, появляется длительность слога, медленное нарастание и спад силы звука, создающие плачущую интонацию;

- проявление гнева, напротив, характеризуется резкими "рубленными" фронтами и обрывами звука, большой силой голоса, зловещим звенящим или "шипящим" тембром;

- для страха отличительными являются резкие перепады силы голоса, сильное нарушение ритма мелодии и резкое увеличение пауз.

Если вспомнить голос негодующего преподавателя, которому студентам удалось сорвать лекцию, то становится понятной и даже очевидной зависимость интонации речи от состояния говорящего человека.

7.1. Особенности вербального поведения и техника речи

В процессе подготовки и проведения деловых контактов мы делимся с партнерами или оппонентами своими мыслями в форме высказываний. Речевое поведение проявляется в процессе деловых контактов и имеет следующие характеристики: *качество голоса, манера речи, громкость голоса, скорость речи, окрас звучания голоса, модуляция голоса и ритмичное говорение* [30].

Речевое поведение является источником нефальсифицированной информации и имеет большое значение в практике говорения для верного понимания мысли и намерений собеседника.

Голос и манера речи очень влияют на общее впечатление от человека, возникающее в процессе общения. Исследования показывают, что получено от 60 до 90 % правильных суждений относительно объема тела, подвижности человека, внутреннего состояния и возраста, основанных только на качестве голоса и манере говорить. Это говорит о том, что в интонации человека сочетаются мелодика (модальность голоса), тембр, сила, темп речи и различные виды паузы. Фактически все элементы интонации, характеризующие речевое поведение, могут быть объективно изменены.

Для того, чтобы стать хорошим коммуникатором, необходимо научиться использовать все возможности своего голоса.

Голос – наше богатство, это часть нашего "Я", такая же неповторимая, как отпечатки пальцев. Даже глубокое, богатое содержание выступления может быть безнадежно испорчено плохой дикцией. Голос – это могущественный инструмент устного общения, недостатки которого могут пошатнуть, а то и разрушить, привлекательный образ человека.

Громкость голоса – это проявление жизненной силы человека. В то же время, увеличив или понизив громкость, человек хочет скрыть свое истинное состояние. Очень громкий голос говорит об истинной силе побуждений или кичливости человека, а в некоторых случаях и о недостаточном владении собой.

Голос человека, а делового человека особенно, является еще одним наиважнейшим слагаемым успеха, особенно если речь идет о деловых контактах различного уровня. С помощью хорошо поставленного голоса и умело подобранных интонаций, убедительных аргументов,

можно управлять людьми. Считается, что тембр голоса, интонация, манера говорить могут рассказать о человеке очень многое.

Замечено, что *громко говорящий человек* резким интонированием создает вокруг себя нервную атмосферу. Часто такие люди не уверены в себе и агрессивны.

Приятный тембр голоса принадлежит, как правило, людям, знающим себе цену, незлобивым и доброжелательным.

Детские интонации, появляющиеся в речи, свойственны людям трусливым и зависящим от чужого мнения. Женщинам, порой прибегающим к такому голосовому приему, следует задуматься над тем, как они будут прочитаны со стороны, даст ли им это положительное очко в создании образа.

Чарующий, обволакивающий голос, как правило, присущ людям, привыкшим манипулировать окружающими.

Конечно, в зависимости от эмоционального состояния и умения владеть собой в различных ситуациях, мы ведем себя и говорим по-разному. Но, слушая речь других людей, мы воспринимаем, прежде всего, интонирование голоса, его тембр, а уж затем содержание речи.

А потому 38 % впечатления, которое мы оказываем на других людей, зависит от того, **что они слышат и как мы это делаем**.

Чтобы целенаправленно и сознательно воздействовать на людей посредством слова, необходимо, чтобы речь отличалась ясностью, отчетливостью и доступным темпом.

Малая громкость голоса при спокойном течении речи указывает на стремление "оставаться в себе", а также предполагает сдержанность, скромность, такт, ненавязчивость, и в то же время на недостаток жизненной силы и слабость человека. *Колеблущееся* течение речи указывает на робость, боязнь "выйти за пределы", боязливость, неразговорчивость. *Малые изменения в громкости голоса* указывают на способность управлять эмоциями, особенно при большой громкости, или же недостаток живости чувств.

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

Ясное и четкое произношение слов, отчетливое произношение звуков, а также окончаний слов и частиц, т. е. отчетливая артикуляция,

указывает на внутреннюю дисциплину, осознанную жизненную позицию, в то же время может быть отражением недостатка живости.

Неясное и нечеткое произношение слов, когда нижняя челюсть не движется совсем или движется мало, указывает на недостаток критического отношения к самому себе, уступчивость, неуверенность, вялость воли, отсутствие установки на собеседника по коммуникации.

Тенденция к усилению непонятности языка может быть проявлением стремления к самозащите, скрытности, упрочению своего положения, неопределенности позиции до тех пор, пока это возможно.

Ясная, легко понимаемая, но не блещущая точностью артикуляция характерна для естественно и искренне включенного в коммуникацию человека, уравновешенного по натуре.

Скорость речи также соответствует состоянию темперамента человека. Ее трудно произвольно изменить, в лучшем случае – лишь на короткое время. При истинной внутренней включенности в беседу, специфическая скорость речи снова восстановится.

Мелодика речи, ее подъемы и падения, высота тона, называемая еще и модуляцией, также является особенностью речевого поведения человека.

Оживленная и бойкая манера говорить, быстрый темп речи указывают на то, что собеседник является темпераментным, импульсивным, живым, уверенным в себе человеком.

В то же время *беспокойная, торопливая, беспорядочная манера говорить*, почти всегда сопровождающаяся чрезмерным жестикулированием, характерна для неуверенных в себе людей. Срывающийся голос свидетельствует о робости, неуверенности или возбуждении, торопливости, непостоянстве и неуправляемости.

Спокойная, медлительная манера говорить указывает на спокойствие, невозмутимость, вдумчивость, рассудительность человека. В то же время, замедленная речь может свидетельствовать о бездеятельности, вялости, тупости или робости человека. *Вялая речь* является пороком флегматичных людей.

Ускоряющийся темп речи (и жестикуляции) указывает на то, что говорящий человек весь погружен в предмет разговора, вдохновлен тем, о чем говорит.

Торопливая речь свидетельствует о робости и неуверенности человека.

Замедляющаяся речь, равно как и жестикуляция, свидетельствуют о задумчивости, "включении" внутренних тормозов по поводу сказанного, потери уверенности, покорности из-за усталости, истощении сил или о лени души. Заметные колебания скорости речи могут быть признаком недостатка уравновешенности или возбудимости человека.

Окрас голоса несет очень важную информацию о человеке. Особенно важное значение имеют верхние и нижние тона и звучащие гласные.

Тембр, или окрас голоса, позволяет на слух идентифицировать различные голоса. Мы без труда различаем голос знакомых нам людей, даже не видя их, ведя разговор по телефону. Ведь у каждого голоса есть свои отличительные обертоны, и именно они делают наш голос узнаваемым.

Металлический голос скажет нам об энергии и твердости человека.

Елейный, жирно-мягкий голос свидетельствует о лишь изображаемой дружелюбности, при сильном соскальзывании голоса к фальшивому пафосу.

Вокально окрашенный голос с сильным подчеркиванием звучания гласных указывает на доминирование темперамента, сильных чувств и добродушия.

Консольная речь – речь, в которой гласные отступают на второй план перед остро акцентированными согласными, что указывает на доминирование разума, воли, а также аналитический склад ума.

Слабая модуляция голоса действует монотонно и усыпляюще. Монотонный, т. е. без подъема и падений высоты тона, голос всегда подразумевает нечто скрытое, зажатое. Слабая модуляция голоса при сохранении высоты тона указывает на дисциплинированность, деловитость, трезвость ума, но в то же время может быть индикатором недостатка заинтересованности и живости, а также страха перед публичным выступлением.

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

Падение высоты тона к концу произносимого предложения при остающейся прежней громкости голоса человека может указывать на его мягкотелость, слабую волю, склонность к депрессии.

Ритмичные колебания мелодики голоса характерны для людей внешне оживленных, но внутренне уравновешенных со значительными способностями к творчеству и развитию.

Ритмичное говорение, а это ровное перетекание слов с легкими периодическими колебаниями, отражает, как правило, богатство чувств человека, уравновешенность и спокойное состояние души, что дает хорошее настроение.

Некоторая неравномерность в ритме речи отражает живой подвижный характер, а также зависимость от эмоций, недостаточный самоконтроль, нерасчетливость, негативное или неустойчивое настроение.

Строго цикличное, правильное говорение указывает на жесткость, любовь к порядку, педантичность, твердость и холодность чувств.

Взаимосвязь между голосом и характером человека безусловно неоднозначна, однако можно с высокой степенью вероятности говорить о том, что голосовой аппарат человека связан с внутренней жизнью человека, обусловлен его характером, психикой, желаниями и тончайшими движениями сферы чувств.

Поэтому при подготовке каждого делового контакта необходима тщательная разработка стратегии и тактики встречи, что включает тщательное изучение речевого поведения каждого члена команды партнеров. И одним из аспектов изучения партнера является изучение звучания его голоса, ведь как по нему, так и по физическому стилю речи можно судить о темпераменте говорящего, о его настроенности и искренности.

Бодрость и вялость, энергичность и инертность, решительность и робость, заинтересованность и безразличие – эти психические моменты, сопровождающие устную речь, находят верное отражение в звуковом потоке. В разговорной речи его отражение является непосредственным, произвольным и неконтролируемым сознанием говорящего.

Однако правила говорения для опытных коммуникаторов говорят, что в публичной речи это отражение должно стать осознанным и преднамеренным орудием воздействия.

7.1.1. Особенности управления голосом

Хорошо поставленный голос дает возможность передать собеседникам в звучащем слове мельчайшие смысловые оттенки, помогает воспринимать мысль говорящего во всей ее содержательной полноте и создает определенный эмоциональный настрой. И наоборот, тусклый, монотонный и неразвитый голос быстро притупляет восприятие и мешает вникнуть в существо дела.

Исходя из этого, наука выделяет следующие **основные качества профессионального речевого голоса** [21].

Первое – достаточная **сила звука**, а это реальная энергия звука, мощность голоса, измеряемая в децибелах. Голос говорящего человека должен быть слышен в любой части большой аудитории при отсутствии средств усиления. Однако силу звука не следует путать с громкостью голоса.

Второе качество голоса – **посыл звука**, то есть способность голоса достигать нужной точки помещения, долетать до каждого слушателя.

Третье качество – **подвижность и гибкость** голоса, позволяющая передавать мысль говорящего во всей ее полноте и разнообразии оттенков в меняющемся интонационно-методическом рисунке устной речи.

Четвертым качеством является **тембр** голоса. И от того, насколько выразителен голос в своем тембральном окрасе, зависит легкость восприятия смысла сказанного.

Пятое качество голоса – это **полетность звука**, его способность выделяться на фоне других звуков и шумов, не смешиваясь с ними и не теряясь среди них.

Шестым качеством является **выносливость**, то есть малая утомляемость голоса, позволяющая не терять основные свойства звучания при длительном интенсивном говорении, выдерживать значительную голосовую нагрузку.

Таким образом, владение голосом является важнейшим качеством специалиста любого уровня, деловая жизнь которого связана с искусством говорения и который способен в должной мере распоряжаться своим умом.

Для того, чтобы обеспечить качество профессионального речевого голоса, следует избегать чрезмерной усталости и напряжения, держа мышцы шеи расслабленными. Ведь спокойный голос исходит только

из спокойного тела. Напряженное тело приводит в напряжение голосовые связки, что в свою очередь приводит к повышению тона голоса, нарушает резонанс и снижает уровень коммуникации.

Чтобы деловая коммуникация была успешной, недостаточно знать специфику деловой речи, ее лексику, грамматику и стилистику. Кроме этого, каждому деловому человеку необходимо знать о таком важнейшем критерии оценки речи, как техника речи.

Техника речи – это орудие, с помощью которого реализуется содержание сообщаемого.

Технику речи определяют замысел выступления перед аудиторией, характер разговора, ситуация общения, при чтении – жанр (прозаический или поэтический).

В книге "Основы культуры и техники устной речи" выдающийся ученый-языковед Сергей Иванович Дорошенко выделяет следующие обязательные компоненты и техники речи:

- **свободное владение дыханием**, которое заключается в том, чтобы без спешки заполнять легкие достаточным для проговаривания количеством воздуха, рационально дозировать его при произнесении слов, словосочетаний и высказываний;

- **умелое управление голосом** – это обеспечение звучного, варьированного высотой, силой, темпом и тембром (окраской) говорения или чтения вслух как вида речевой деятельности;

- **выработка навыков четкой и качественной артикуляции звуков**, то есть работы речевых органов, направленных на творение звуков – дикции;

- **безупречное ориентирование в орфоэпических нормах**, то есть усвоение правил правильного произношения и оперирование ими [30].

Все эти составляющие хорошей устной речи будут работать на делового человека при **условии правильного дыхания**.

Человеческий голос – могучий инструмент, и осознание того, что у человека хороший голос и он умеет им эффективно пользоваться, придает ему уверенности и открывает многие двери, однако требует и огромной работы над собой.

Чтобы улучшить и развить природные данные своего голоса, необходимо знать все или почти все о таких понятиях, как **дикция, артикуляция и интонация, тембр, темп, пауза и тон звука**.

- **Дикция** – это четкое произношение букв, слов и предложений в соответствии с нормативными правилами произношения и постановкой

ударений. Дикцию можно сравнить с почерком: человек с плохим почерком будет непонятен адресату, а человек с плохой дикцией будет вынуждать слушающих его людей переспрашивать "Что-что?", "Как вы сказали?", либо пропускать сказанное мимо ушей. Овладение хорошей дикцией достигается систематической тренировкой мышц губ, щек и языка для создания устойчивых навыков артикуляции.

- **Артикуляция** – это натренированность речевого аппарата в позиции, позволяющей образовывать нужный звук. Четкая артикуляция зависит от степени натренированности активных речевых органов – губ и языка. Большое значение при этом имеет правильный навык произношения гласных и согласных звуков. Впечатление небрежной речи создают и нечеткие окончания слов, особенно, если они заканчиваются согласным звуком, а также привычка опускать согласные в середине слова. Для отработки отдельных звуков речи и их сочетаний служат скороговорки и чистоговорки. Хороший энергичный темп речи требует от человека абсолютного владения дикцией, чтобы донести во всей полноте и красоте смысл произносимых слов.

В устной речи хороший коммуникатор использует разнообразные средства, которые обогащают ее, делают выразительной и эмоциональной. И именно интонация является его главным помощником.

- **Интонация** интересовала теоретиков ораторского искусства еще в античные времена и не остается без внимания исследователей культуры и техники речи до наших дней. Эффективный коммуникатор должен уметь говорить четко, ясно, доступно, воздействуя на разум и чувства людей, чтобы завоевать их симпатию, а в конечном счете склонить на свою сторону.

Вот почему еще ораторы Древней Греции и Древнего Рима, закладывая основы ораторского искусства, подчеркивали важность интонационного окраса речи.

Интонация передает смысловые и эмоциональные различия высказывания, отражает состояние и настроение говорящего и его отношение к предмету высказывания. Интонация отличает устную речь от ее письменной формы, делает ее богаче, выразительнее, придавая ей неповторимый, индивидуальный характер. Часто интонации, с которой сказана фраза, доверяют больше, чем словам, т. е. прямому смыслу сказанной фразы. И это уникальное явление.

Говоря об особенностях управления голосом, нельзя не сказать и о паузе.

- **Пауза** полезна во многих отношениях. С одной стороны, она дает возможность спокойно вдохнуть и сделать добор воздуха, и это облегчает дыхание, с другой стороны, она дает возможность подумать о переходном мостике к другой мысли. Но обыкновенное молчание тоже может быть выразительным и значимым.

Выделяют паузы *интонационно-логические, интонационно-синтаксические, паузы хезитации, психологические и физиологические.*

Интонационно-логическая пауза отделяет один речевой такт от другого по смыслу. Речевой такт – отрезок фразы, характеризующийся особой интонацией и ударением.

Интонационно-синтаксическая пауза соответствует знакам препинания в письменной речи и различается по длительности. Самая короткая пауза – это пауза на месте запятой, а самая длинная на месте точки.

Короткая пауза применяется перед кульминационным моментом речи и после него. Эта пауза является способом выделения отдельных элементов мысли, фразы или суждения. Короткая пауза служит для оттенения наиболее существенного слова.

Удлиненная пауза является **психологической**. Она нужна для того, чтобы снять излишнее напряжение, волнение, а также заинтриговать слушающих людей. Удлиненная пауза – это психологический прием, цель которого привлечь внимание и вызвать интерес аудитории к своей персоне.

Психологическая пауза – это остановка, которая усиливает, выявляет психологическое значение произносимой фразы. По выражению Станиславского К. С., *"Красноречивое молчание и есть психологическая пауза. Она является чрезвычайно важным орудием общения"* [75].

Без логической паузы речь безграмотна, а без психологической она безжизненна. Логическая пауза служит уму, а психологическая – чувству.

Психологическая пауза не подчиняется никаким законам, а ей подчиняются все без исключения законы речи. Там, где, казалось бы, логически и грамматически невозможно сделать остановки, ее смело вводит психологическая пауза. Известно, что союз **"и"** не допускает после себя никаких остановок, но психологическая пауза не стесняется нарушить этот закон и вводит незаконную остановку. Именно использование пауз является эффективным средством манипулирования собеседником [28].

Пауза хезитации – это пауза обдумывания и размышления. Паузы хезитации используют в кругу людей, обсуждающих политические, социальные и научные проблемы, когда у выступающего еще не сформировалось окончательное мнение по обсуждаемой проблеме. Эта пауза помогает говорящему человеку оформить свои мысли или предложения, найти лучшую, наиболее точную и ясную форму изложения. Паузы размышления допустимы в любом месте высказывания. Их могут заменять сочетания таких слов, как: *"точнее сказать..."*, *"лучше сформулировать так..."*, *"правильнее будет..."*. После этих фраз следует дать новую формулировку мысли. Паузы хезитации не только уместны, но и необходимы.

Физиологическая пауза чаще всего вызвана недостатком воздуха в легких в силу различных причин. А причиной этого может стать волнение, или так называемая "ораторская лихорадка", может также быть банальная одышка, особенно если оратор быстро шел или поднимался по лестнице. Но какой бы ни была причина, она не может быть уважительной. Говорят, чтобы не бежать за трамваем, следует просыпаться раньше. Но, прежде чем учиться искусству говорения, нужно научиться искусству дыхания. А для этого нужно делать специальные упражнения, которые впоследствии разовьют речевой аппарат и помогут ему быть функциональным. А упражнения со скороговорками, чистоговорками и долгоговорками позволят сделать речь доступной и приятной. Опытные коммуникаторы советуют не пренебрегать советами специалистов по речевой культуре и дыханию. Безусловно, умение заинтересовать собеседника, повлиять на него и привлечь на свою сторону – это большое искусство. Но еще бóльшее – уметь убеждать не только тех, кто симпатизирует нам, но и тех, кто против.

При осуществлении делового контакта многие бизнесмены испытывают проблемы с артикуляцией, произношением и дыханием, из-за чего речь становится плохо понимаемой, и партнеры тратят слишком много сил на то, чтобы выслушать ее. Из-за этих проблем искажается слово, а за ним и мысль, – в результате аудитория теряет интерес к речи говорящего.

Таким образом, важным критерием оценки человека, говорящего перед аудиторией или участвующего в деловом контакте, является речевое поведение и техника речи.

Говоря о критериях оценки хорошего голоса, следует знать характеристики плохого и хорошего голоса.

Плохим специалисты считают голос: *гнузавый, резкий, скрипучий, хриплый, дрожащий, с высоким тембром, пронзительный, плаксивый, с одышкой или придыханием, робкий, отрывистый, бесцветный, саркастический, неуверенный, монотонный, напряженный, слабый и скучный.*

Хорошим голосом специалисты считают: *приятный, вибрирующий, хорошо модулированный, спокойный, с низким тембром, управляемый, доверительный, теплый, заботливый, мелодичный, уверенный, властный, дружеский, выразительный, естественный, интонированный, звучный, доброжелательный.*

Познакомившись с этой довольно подробной информацией, каждый может протестировать свой голос и найти те качества своего голоса, которыми он еще не обладает.

Таким образом, дикция, артикуляция, интонация, включающая в себя тон голоса, его интенсивность, длительность и тембр, обеспечивают качество профессионального голоса. А высота голоса, его сила и длительность обеспечивают звучность голоса. И речевое сообщение только тогда достигнет своей цели, когда будут соблюдены и учтены все особенности речевого поведения.

7.2. Роль культуры речевого воздействия в обеспечении этичности вербальной коммуникации

Правильность, точность, ясность, логичность, простота, богатство, чистота, живость и благозвучие речи дают возможность ярко и убедительно говорить. Мастерство владения словом по справедливости возвышает его обладателя над другими людьми, позволяет ему испытывать необыкновенные по внутренней яркости ощущения.

Публичное выступление – это своеобразное произведение искусства, которое одновременно воздействует и на чувства, и на сознание слушающих вас людей.

Если же речь говорящего человека воздействует только на способность логического восприятия и оценки явлений, не затрагивая чувственной сферы, это значит, что он не способен произвести сильного впечатления. Выступающий человек должен привлечь внимание не только партнеров, но и оппонентов, возбудить их интерес, заставить, именно заставить, воспринять то, на что он рассчитывает. За это оратор должен

бороться, от первого до последнего своего слова непрерывно поддерживая психологический контакт с партнерами, добиваясь их расположения, преодолевая возможные недоброжелательные установки и критичность и, в конечном счете, воодушевляя, убеждая и призывая к действию в зависимости от мотивов.

Деловые контакты, в том числе и переговоры, – это процесс общения, целенаправленного, сознательного воздействия на людей посредством слова. Речевые нормы общения требуют очень бережного и внимательного отношения как к себе, так и к партнеру, так как нарушения этих норм могут иметь самые негативные последствия, поскольку даже случайно не к месту или не с той интонацией сказанное слово может привести к конфликту или конфронтации.

Например, предложение *"Я считаю, что мы должны это... сделать таким образом..."* может прозвучать **агрессивно**, **настойчиво** и **пассивно**, что полностью зависит от интонации, с какой оно проговаривается, и акцента на отдельных словах.

"Я считаю, что мы должны сделать это следующим образом..." – фраза, проговоренная с "нажимом" и акцентом на выделенных полужирным шрифтом словах, будет **агрессивной**.

Та же самая фраза, но сказанная ровным тоном, с легким акцентом на выделенных **полужирным курсивом** словах, будет уже **настойчивой**.

Если же произнести эту же фразу тише, без какого-либо акцента на словах *следующим образом* – это будет пассивное произношение, и вряд ли кто-нибудь обратит на него внимание.

Подготовка к каждому, даже самому незначительному деловому контакту должна быть очень тщательной.

Деловой контакт – это процесс взаимного общения, который имеет следующую структуру [79]:

а) *начало общения* – это установление контакта, создание благоприятного для беседы климата;

б) *изложение и обоснование своей позиции*;

в) *выяснение позиции собеседника*;

г) *совместный анализ проблемы*, то есть устранение сомнений собеседника при помощи аргументов, опровержение его замечаний, поиск вариантов решения;

д) *принятие решения*.

Как подчеркивают специалисты в области деловых контактов, успешными считают рауты, где приняты взаимовыгодные решения. А положительные результаты выступают продуктом умело разработанной стратегии, частью которой является такое слагаемое успеха, как *речевая культура делового разговора*.

Но даже *хорошо* поставленная речь не будет эффективной, если игнорировать второй канал распознавания. А это то, **как человек действует**, какие при этом допускает жесты. Сочетание вербального и невербального посылов чрезвычайно важно – так же, как и сбалансированная работа левого и правого полушарий мозга человека. Кроме всех вспомогательных и лексических средств, риторических средств и приемов, следует помнить, что привлекательной речь будет при условии, если человек:

часто и охотно улыбается;

ведет себя естественно;

уверен в себе, часто и с удовольствием говорит комплименты;

умеет при необходимости посмеяться над собой;

Таким образом, владея правилами игры и умея ими пользоваться, мы оказываем на людей влияние и можем рассчитывать на желаемый результат.

Не жалея времени на обсуждение и подготовку всех предварительных этапов, каждый участник делового контакта, будь то технолог, тактик или завершитель процесса деловой встречи, должен знать, чего от него ждут и какие ресурсы доступны для него.

Чтобы процесс подготовки прошел гладко, следует явственно обозначить основные идеи для каждого участника деловой встречи.

Чтобы не оставалось "пустых мест" и не возникало лишних вопросов у исполнителей, давая задание, можно сказать: *"Продумайте этот вопрос и доложите, что нужно сделать"*. И тогда мы будем удивлены, насколько глубоко способны мыслить люди, которым мы доверяем и которых поощряем.

Подготовительная работа, выполняемая командой, не только мобилизует их таланты и способности, но и позволяет более эффективно и глубоко анализировать полученные результаты и возможные последствия, тщательно продумывать альтернативы.

Хорошо выполненная подготовительная работа развивает людей и экономит время руководителя. Она повышает ответственность людей

в команде и их способность вовремя давать ответы, выбирать правильный *паттерн* (манеру, образец, стандарт, шаблон) поведения и предвидеть реакцию партнеров в различных ситуациях.

Культура речевого воздействия имеет огромное значение в обеспечении эффективности речевой коммуникации и является компасом для делового человека, который хочет преуспеть.

Иными словами – имея компас, можно победить, но компас – это не рецепт. Готовых рецептов на все случаи жизни, безусловно, нет, но есть *определенные правила*, следование которым поможет достичь желаемых результатов:

быть пунктуальным и обязательным;
внимательно выслушивать все аргументы;
дорожить доверием партнера;
избегать поверхностных ответов;
уметь пойти на компромисс;
дорожить своей репутацией;
помнить, что в деловых контактах и их подготовке нет мелочей.

Все это выполнимо только в том случае, если процесс коммуникации мы не рассматриваем как односторонний процесс. Коммуникации являются неотъемлемым компонентом любых процессов взаимодействия, в том числе и переговоров, но чтобы они были эффективны, требуются и специальные знания и усилия. Необходимо также и осознание того, что в любом способе коммуникации, будь то вербальная или невербальная, необходима обратная связь, которая не возникает из ничего, ее нужно наладить, памятуя правила.

Налаженная обратная связь несет столько же информации, сколько и отправленное сообщение, а зачастую даже больше. И когда это происходит, то и первоначальное сообщение, и ответ на него способны дать полный объем информации, идей и чувств. Для постоянного общения на таком уровне, разумеется, требуются и знания, и умения, и навыки. И если это удастся, то говорят о том, что стороны, участвующие в процессе коммуникации:

имеют опыт коммуникации;
имеют общие заботы, задачи и цели;
полностью доверяют друг другу;
принимают одинаково активное участие в достижении будущих взаимовыгодных результатов.

В процессе коммуникации, а чаще всего в переговорном процессе у одного из собеседников может возникнуть такая мысль, которую он не проговаривает до определенного момента. Или если и говорит, то сообщение поступает от него не в полном объеме. Тогда он тщательно подбирает слова, выбирает манеру подачи и старается сделать так, чтобы они лучше отражали предмет разговора, соответствовали обстоятельствам, сложившимся отношениям и даже стилю человека, с которым общается.

Все это неотъемлемые стадии процесса, называемого кодированием.

Например, при разговоре на технические, экономические или медицинские темы мы пользуемся специальной терминологией, осознавая, что наш собеседник полностью нас понимает. То есть в процессе общения мы преобразовываем поток мыслей в определенный набор слов. У человека, с которым мы вступаем в процесс коммуникации, идет обратный процесс. Он трансформирует наш текст или слова в свои мысли и идеи, и этот процесс называется декодированием [67].

Ученые признают, что им не до конца ясна природа преобразования мыслей и слов. И совершенно естественно, что во время процесса преобразования мыслей и терминов появляются ассоциации, связанные с определенными словами. Есть множество слов, которые будят в человеке огромный ворох воспоминаний, возможно из прошлого. А эти воспоминания вызывают определенные реакции, как отрицательные, так и положительные, окрашивая палитру чувств в соответствующие тона.

Деловое общение – это не только умение говорить и слушать, а также открывать свои чувства и мысли другим людям. Овладение навыками вербального общения позволяет достичь вершин в самых различных областях жизни: от любви до бизнеса. Быть на вершине – значит быть хозяином собственной жизни. Быть на вершине – значит быть тем, кем хочешь, и быть с теми, с кем хочешь.

Подняться к вершинам может любой человек при условии знания и соблюдения секретов коммуникации. А эффективная и убедительная коммуникация – это основной ключ к успеху.

"Нет выше наслаждения, нет более утешительного чувства, как двигать тысячи людей одним словом, одним взглядом", – писал М. С. Щепкин [84].

Человеческое общение – это обмен ценностями, а умение вести разговор – это талант. Речевые нормы общения требуют бережного

и внимательного отношения к себе, так как нарушение этих норм может иметь самые негативные последствия, поскольку даже случайно оброненное, не к месту сказанное слово или многозначное, амбивалентное слово может привести даже к конфликту.

Специалисты по коммуникации утверждают, что успешный деловой контакт – это прежде всего взаимовыгодные решения, которые будут приняты впоследствии. Выигрывает тот, кто имеет хорошую подготовку к проведению деловых контактов, у кого большой опыт и кто владеет нормами устной деловой речи, одним словом, у кого выше мастерство.

Необходимо помнить, что несовершенное владение речью, ее засоренность, незнание и неумение использовать паралингвистические средства коммуникации не позволяют людям прийти к взаимопониманию, а это одна из проблем человеческого общения.

Как в любом искусстве и в любой науке, наилучших успехов в овладении речью достигают те, кто щедро наделен природой соответствующими дарованиями или кто без устали учится. Индивидуальные особенности так же важны в вербальной коммуникации, как и в частной жизни. Говорить, равно как и двигаться и выражать свои эмоции, следует свободно. Речь действительно станет общением только при условии, что в нашем сознании и мы, и слушатели сольются в неразделимом единстве.

Особенно ярко это проявляется в соблюдении правил речевого этикета. Нелепо поприветствовав или поздравив коллегу, мы навсегда можем утратить его доверие к себе. Неумело сделанный комплимент может испортить отношения коллег. А нелюбезное или, хуже того, небрежное прощание может навсегда закрыть путь к взаимному доверию, что в свою очередь может сделать невозможным дальнейшее общение.

7.2.1. Этика речевого этикета в системе коммуникации

В практике деловых отношений всегда есть как стандартные, так и нестандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для стандартных ситуаций временем и наукой выработаны формы и этикетные и этические правила поведения в этих ситуациях.

Соблюдение норм речевого этикета является необходимым условием ведения дел. Этика речевого этикета требует, чтобы ко всем участникам коммуникации применялись одинаковые мерки. И естественно, что при соблюдении всех принципов, правил и условий общение

станет профессиональным, интересным и участники извлекут из него больше пользы, чем при общении, где правила не соблюдают.

Этика речевого этикета, в частности, и регулирует различные формы человеческого общения.

В современной культуре, и особенно деловой, искусство владения речевым этикетом состоит в том, что участники коммуникации ведут себя в определенном соответствии со своим социальным статусом.

Речевой этикет – это синоним культуры общения. Применительно к социальной сфере – это совокупность норм культурного делового общения, которое ориентировано на конструктивный результат. Соблюдение норм речевого этикета является необходимым условием делового общения.

Культурные нормы речевого этикета предполагают упорядоченность правил *приветствия, обращения, знакомства, приглашения, поздравления, комплимента и прощания*. В свою очередь, каждая форма речевого этикета предполагает упорядоченность благодарности, пожелания, извинения, просьбы и т. д. Вербальная компонента при этом остается важнейшей для установления психологического контакта между собеседниками [76].

Приветствие – это элемент речевого этикета, с которого начинается любой вид общения. Приветствие – это первая демонстрация дружелюбия по отношению к другому человеку и возможность сразу произвести на него хорошее впечатление.

Культурные нормы как вербального, так и невербального приветствия подробно описаны в книге [76]. Все они указывают на отношение человека к тем людям, кому адресовано приветствие. *"Доброе утро (день, вечер)", "Привет коллегам", "Мое почтение...", "Рада встретиться с вами", "Рада видеть вас в хорошем расположении духа", "Здравствуйте"* и т. д. При этом очень важна улыбка и как невербальное отправление – рукопожатие. Любая форма приветствия, как вербальная, так и невербальная – добрая традиция, издавна благоприятствующая отношениям между людьми.

Обращение – элемент речевого этикета, связанный с началом общения, который выражается в обращении к собеседнику по имени и отчеству в нашей, славянской культуре; по фамилии, должностному или профессиональному признаку в европейских деловых культурах. Обращение имеет несколько целей: оказание уважения и заинтересованности

к собеседнику, формирование внимания к личности. Ведь обращение – не просто элемент речевого этикета и следование долгу вежливости, а также и прием управления общением.

Внимание к личности, утверждение личности, чувство удовлетворения, положительные эмоции и привлечение внимания – очень важные компоненты в коммуникационном процессе. Последовательная реакция на применение этого психологического приема в различных его модификациях, создает доверительную атмосферу во время любой деловой встречи.

Обращение без называния имени считается формальным и не приветствуется в мире бизнеса. Обращение по имени или по имени и отчеству наиболее приемлемый вариант: *"Это Иван Петрович, отличный хирург"* или *"Очень приятно познакомиться с вашим мнением по этому вопросу, Николай Степанович"*, или *"Уверен, Анна Ивановна, что вас это не оставит равнодушной"* и т. д. Произнося имя, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем расположение к личности.

Знакомство и представление – это акт взаимного самоопределения в общении между людьми, ранее не представленными друг другу. Это важный элемент вежливости в деловом мире, с помощью которого можно установить нужные контакты и связи. Первым шагом к установлению знакомства является представление, которое также предполагает как вербальный, так и невербальный ритуал, от соблюдения которого зависит психологический аспект общения. Знакомство – не просто взаимный обмен информацией друг о друге, а и процесс формирования аттракции. И невербальная компонента здесь более важна, чем вербальная.

Правилами этикета предусмотрены определенные нормы, указывающие, *когда и как* необходимо представить кого-либо третьему лицу или быть представленным. Процедура представления всегда была довольно сложна, и очень часто деловые люди нарушают её. Но если знать базовые правила, то технологию представления запомнить нетрудно. Представить одного человека другому можно следующим образом: *"Госпожа Антонова, позвольте представить вам господина Федорова"*. И уже после представления должно состояться знакомство, где стороны назовут себя: *"Приятно познакомиться, Иван Петрович"*, *"Взаимно, Любовь Ивановна"*.

Правил представления и знакомства великое множество, и большинство из них представлены в книге автора Седовой Л. Н. [76].

Фактическое знакомство представляет собой стремление человека осведомить собеседника о том, *кто он, какова цель знакомства, какое отношение он имеет к представляемому и какое место в системе коммуникации он занимает.*

Приглашение – это элемент речевого этикета, связанный с предложением о встрече, об установлении отношений или достижении соглашения. Приглашение должно быть сформулировано без экивоков, не витиевато. Оно должно быть адресным, точным, с указанием повода, места и даты встречи. Хорошим тоном считается осведомиться о том, располагает ли партнер временем и не является ли для него приглашение обстоятельством, которое поставит его в затруднительное положение.

Письменная форма приглашения может выглядеть следующим образом: *"Почту за честь пригласить вас, уважаемая Анна Ивановна, на торжество, посвященное моему юбилею, которое состоится 12 мая 2015 года в ресторане "Альбатрос" в 17:00. Ваше место за столиком № 7. С уважением, Бах И. П. "* или *"Уважаемая Анна Ивановна, буду рад видеть Вас в числе своих гостей ..."*

Комплимент – элемент речевого этикета, в котором содержится некоторое преувеличение положительных качеств человека. Комплимент содержит в себе психологический механизм внушения и создания аттракции. Технология произнесения комплимента включает в себя произнесение приятных слов, несколько преувеличивающих положительные качества собеседника, образование положительных эмоций, чувства удовлетворения и расположения к себе.

Среди множества комплиментов есть форма, способная вызвать положительные эмоции даже у тех, кто находится на крайне отрицательных к вам позициях. Эта форма называется **"комплимент на фоне антикомплимента самому себе"**. Например: *"Как вы догадливы, я бы ни за что до этого не мог додуматься"* или *"У меня так здорово никогда это не получается, вы просто ас"*, или *"Ну как я не додумался до этого, ведь это так просто"*, или *"Как я могла сморозить такое, вы для меня являетесь примером того, как следует реагировать на критику"* и т. д. Усиленное воздействие такого комплимента связано с тем, что он вызывает удовлетворение сразу двух потребностей собеседника:

потребности в усовершенствовании какой-то своей черты характера, способности, привычки или умения;
потребности в реализации своей установки на критику партнера по деловому разговору.

Комплиментам противопоказаний практически нет. Любая деловая беседа, любые коммерческие переговоры можно начинать с комплиментов присутствующим. Однако на первых порах целесообразно заранее, готовясь к деловому разговору, подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций и типов людей.

Для любого предпринимателя, менеджера уметь располагать к себе подчиненных и партнеров по делу – производственная необходимость. Поэтому в общении с ними необходимо как можно чаще делать им комплименты, соблюдая при этом несколько простых правил:

- комплимент должен отражать только положительные качества человека, то есть он должен быть без двойного смысла, когда качество можно оценивать и как положительное, и как отрицательное. Например: *"Вы сегодня прекрасно выглядите"*. Слово "сегодня" весьма сомнительно, так как им можно подчеркнуть, как плохо вы выглядели, например, вчера или накануне;

- отраженные в комплименте положительные качества должны иметь лишь небольшое преувеличение, так как большое преувеличение переводит комплимент в издевку или насмешку. Например: *"Как, это ваша дочь? Я думал это ваша сестра"*. Такой комплимент женщине выглядит весьма сомнительно и как издевка;

- не следует делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек стремится избавиться, например: *"Хорошего человека должно быть много"*. Такой комплимент может обидеть человека, который пытается избавиться от лишнего веса, соблюдает диету и не афиширует это;

- комплимент не должен давать рекомендаций и поучать. Например: *"Хорошо бы вам, наряду с тем, что вы делаете, проработать ... тему. Я думаю, вы бы справились!"* Несмотря на то, что, казалось бы, высказана надежда, что человек справится, эта комплиментарность весьма сомнительна, так как она в некоторой степени принижает человека по отношению к тому, кто говорит комплимент. *"Вот теперь вы, надеюсь, понимаете, что ваши безграничные способности ... могут вам помочь в продвижении ..."* или *"помогли вам благодаря ... (кому-либо)"*. То есть, сказанный комплимент был посвящен скорее себе или кому-то, благодаря кому этот человек чего-то достиг;

- к комплименту не стоит делать добавок, которые превращают его в "ложку дегтя", т. е. существенно ухудшают сам комплимент. Особенно противопоказана комплименту лесть, тем более подхалимаж. Например: *"Несмотря на свой возраст, выглядите вы потрясающе"*. Лесть, особенно грубая, – это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный человек.

В отношении комплиментов человеческая фантазия отчего-то не идет дальше обращения к внешности человека (будь то женщина или мужчина) и упускаются качества, которые можно отметить – это и ум, и точность мысли, и неординарность, и тонкое освещение проблемы, и разумные предложения, и умение работать в команде, и логичность высказываний и т. д.

Известный американский психолог, исследователь невербальных средств общения Алан Пиз по поводу комплиментов как психологической составляющей коммуникации советует следующее:

- *не говорить неожиданных комплиментов человеку, от которого вам что-нибудь нужно. Ведь если сказать коллеге, какой он интеллигентный, чуткий, какая у него творческая натура, а затем попросить его сделать часть или всю вашу работу, то можно считать, что комплимент не состоялся. Несостоятельным следует считать комплимент, когда сначала говорят, что вы умны, добры, чутки и терпеливы, а затем попросят одолжить денег;*

- *говоря комплимент, следует соблюдать меру, стараясь быть максимально объективным, так как чрезмерные похвалы, особенно старшего по иерархической лестнице, редко вызывают доверие;*

- *не следует говорить, а вернее повторять только что произвучавший комплимент, так как он из ваших уст будет звучать вынужденно и не будет принят собеседником;*

- *произнося комплимент, не следует хвалить очевидное – так даже самый искренний комплимент звучит фальшиво. Ведь, если начать уточнять детально чью-либо уникальность или красоту, человек почувствует себя экспонатом в кунсткамере [62].*

Безусловно, комплимент является необходимой частью речевого этикета, тем более, если партнер – женщина. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов.

Формирование хорошего впечатления о себе не менее важно для каждого делового человека. Ведь деловые контакты предполагают единение партнеров, а единение подразумевает гармонию между партнерами. А это в свою очередь предполагает благожелательный и уверенный тон, не допускающий и тени сомнения в искренности говорящего. Хорошего впечатления от комплемента, кроме всего прочего, можно достичь, сопровождая его улыбкой.

Настоящий, а это эффективный, комплимент не терпит присутствия грубой лести. Опытные коммуникаторы советуют лучше не делать комплемент вовсе, чем суетиться, смущаться, делая его.

При произнесении комплимента жесты и тональность голоса не должны быть театральными, гротескными. Неуклюжесть в произнесении комплимента может быть воспринята как нарочитая колкость, например, *"Как вы так сохранились?"* А уж если хочется сделать приятное и особенно женщине, можно сформулировать эту мысль следующим образом: *"Восхищаюсь вашим умением быть всегда в отличной форме"* или *"Вы, как всегда, неотразимы"*, *"Поделитесь, пожалуйста, своим секретом вечной молодости"*.

Формирование хорошего впечатления, безусловно, зависит от того, насколько хорошо знают и умеют пользоваться этическим инструментарием люди, занятые в сфере бизнеса и мире политики.

Например, следует помнить, что даже самый изысканный и тщательно подготовленный комплемент не стоит делать одной женщине в присутствии другой, так как это может не только испортить настроение, но и стать причиной враждебных отношений.

Правила этикета не позволяют делать комплименты мужчинам друг другу.

Однако формирование хорошего впечатления зависит не только от умения дарить комплементы, но и от умения их принимать.

Принимая комплимент, не стоит манерничать и останавливать или одергивать говорящего, например: *"Ну что вы ... Да бросьте вы ... Ой, да, не преувеличивайте ..."* Не следует принижать своего достоинства.

Принимая комплимент и чувствуя его двусмысленность, ироничность или хуже того, тщательно завуалированную издевку, лучше послушать его с соответствующим выражением лица, оставив его без внимания, ни в коем случае не отвечая на него.

Принимать комплимент, сказанный от души, следует с достоинством и признательностью, обязательно ответив на него благодарностью. Но и уж очень серьезно к комплиментам относиться тоже не стоит. Легкая доля иронии при принятии комплимента только придаст шарма.

Легкость в подаче в подаче комплимента, равно как и в искусстве принимать комплимент, значительно упрощает коммуникативный процесс и помогает достижению состояния раппорта между собеседниками.

Поздравление – это элемент речевого этикета, содержащий в себе похвалу, комплиментарность, выражение признательности, признание заслуг и успеха в связи со знаменательной датой или другим событием в жизни человека или организации.

К устному поздравлению применимы те же правила, которые мы предъявляем к комплименту. Но в отличие от комплимента, поздравление всегда привязано к определенному событию, дате или явлению. Поздравление – и устное, и письменное – должно быть своевременным и уместным. Но к каждому из них предъявляют, как правило, свои требования.

В деловом общении каждое поздравление является индикатором того, как человек относится к тому, кого он поздравляет, и какова степень его интереса. Формальное, или служебное поздравление должно подчеркивать степень доверия между людьми. Например, внедрение в служебные отношения немотивированных, неформальных выражений симпатии, признательности или привязанности может быть неверно истолковано. А по отношению к лицу, стоящему на более высокой ступени иерархической лестницы, чрезмерные изливания слов, которые, как вам кажется, сокращают расстояние между двумя людьми, могут выглядеть как банальный подхалимаж или угодничество. А по отношению к подчиненному вербальные излишества будут восприняты коллективом как выделение его из ряда коллег.

Следует предупредить, что как устные, так и письменные поздравления, приуроченные к ежегодным датам и юбилеям, отличаются и своей формой, и наполненностью.

Корректная тональность поздравления – признак хорошего стиля служебной субординации.

Прощание – элемент речевого этикета, которым заканчивается любой вид общения.

Казалось бы, чего проще – уйти в конце общения. Однако прощание предполагает особые правила, от правильного соблюдения которых зависит результат общения.

Прощание предполагает подведение неких итогов встречи и дает определенные гарантии того, что вопросы, оговоренные во время делового контакта, являются предметом дальнейшего рассмотрения.

Прощание предусматривает кроме проговаривания прощальных слов: *"До свидания"*, *"До встречи"* и произнесение напутственных слов *"Всего хорошего (доброго)"*, *"С Богом"*, *"Счастливого пути"*, *"Будьте здоровы"*, *"Скатертью дорога"*, *"Семь футов под килем"*, берущих свое начало из глубокой древности.

Кроме этого, если приличествует ситуация, то необходимы слова, выражающие надежду на продолжение деловых отношений и сотрудничество.

Готовясь к каждой деловой встрече, неплохо всякий раз задавать себе вопрос, а существуют ли какие-то особые правила в ходе делового контакта, которых я не знаю. Ведь согласно деловому или дипломатическому этикету порядок приветствий, представлений, знакомств, приглашений, поздравлений, комплиментов и прощания предполагает множество правил, которых мы можем не знать, но, как известно, незнание не освобождает нас от ответственности за результат общения.

Многовековой опыт развития международных отношений позволил выработать важнейшие основные правила общения между представителями различных деловых культур. Эти правила в наиболее концентрированном виде представлены в дипломатическом протоколе и этикете. И от того, насколько деловой человек знает их и умеет ими пользоваться, зависит подчас исход делового контакта.

Вне зависимости от того, с трибуны ли сказано слово или лично при рукопожатии, знакомстве или прощании, не следует пренебрегать правилами и этическими принципами коммуникации.

Правила речевого этикета, так же как и другие правила выступления, не терпят речевых ошибок. Деловая речь не должна быть загружена пустыми и ненужными словами, она должна быть легкой и спокойно струящейся.

7.2.2. Речевые ошибки в деловой речи

Важнейшими условиями нормативной речи являются правильный подбор слов, их лексическая сочетаемость и отсутствие речевых ошибок.

Говорящий человек, особенно находящийся в середине системы коммуникации, должен в совершенстве владеть правилами говорения и не допускать речевых ошибок.

Даже малая малость из тех ошибок, которые будут рассмотрены далее, способна испортить не только речь делового человека, но и отношение партнеров к нему.

Точность и ясность речи – важнейшее требование к любому деловому разговору. Под точностью деловой речи следует понимать соответствие слов тем значениям, которые за ними закреплены. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Точность придает им ясность, а ясность высказываний вытекает из точности.

Речь неподготовленного человека изобилует речевыми ошибками, которые как раз и мешают точности и ясности высказывания. Такие речевые ошибки, как *неточность речи, проникновение в речь просторечных и жаргонных слов, недоступность речи, неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики, речевая избыточность, или плеоназмы, многословие, тавтология, нарушение синонимии терминов, образование новых слов от иностранных по словообразовательным моделям русского языка, злоупотребление словами иностранного происхождения, нарушение лексической сочетаемости, противоречие слов друг другу, использование слов-профессионализмов и канцеляризмов, использование слов-паразитов, речевых трафаретов*, которых, безусловно, следует избегать, способны не только вызвать недопонимание между собеседниками, но и сделать все общение неэффективным.

Некоторая доля ошибок, связанных с **неточностью речи**, возникает от того, что многие отечественные бизнесмены не имеют должного образования и потому слабо разбираются в специальной терминологии. Поэтому они часто заменяют в своей речи незнакомое им слово – знакомым или близким по звучанию словом. Например, слово *"двигатель торговли"* заменяют на *"двигатель торговли"*; *"стойчивость судна"* – на *"устойчивость судна"*; *"рефлюкс"* – на *"рефлекс"*; *"уайт-спирит"* на *"уайт-спирт"* и даже на телевидении от дикторов можно

услышать фразу: *"под патронажем жены президента"* – вместо *"под патронатом жены президента"*.

Неточность речи возникает и тогда, когда в речи смешивают слова одного корня или близкие по звучанию слова, например, *"невежа"* и *"невежда"*, однако *"невежа"* – это *невежливый, грубый* человек, а *"невежда"* – это *незнающий, несведущий* человек. Или слова *"одевать"* и *"надевать"*, но одевать можно *кого-то*, а надевать можно *что-то*. И не зная точного значения слова, говорящий человек производит не самое лучшее впечатление.

Нередко не только из уст менеджеров разного толка, но и самых высоких государственных лиц, можно услышать нездороворожденные фразы типа: *"Большая половина товаров осталась нереализованной"* – уж если это половина, то они одинаковы, их только две. И большей или меньшей она быть не может.

Снижает точность сообщаемой информации и ***проникновение в речь просторечных и жаргонных слов***, когда их употребляют вместо соответствующих терминов. Например, плохо, когда из уст делового человека звучат слова: *"чернуха"*, *"крутой"*, *"ерепениться"* и т. д.

Понятие жаргона, по существу, очень близко к понятию диалекта: жаргон отличается от общепринятого языка специфической лексикой и экспрессивностью оборотов, но не обладает собственной грамматической системой. Жаргон, так же как и диалект, развивается в социально-замкнутой среде – коллективе школы, студенческом коллективе, тюремном коллективе.

Отличие жаргона от диалекта в том, что жаргон не связан с таким фактором, как территориальная обособленность. Однако не следует путать жаргон с профессиональным языком, характерным отличием которого является сильно развитый терминологический аппарат, а также с воровским жаргоном – *"арго"*, т. е. с языком деклассированных элементов. Жаргоны неоднородны по стилю и лексике, неустойчивы по времени, одни сменяются другими. Можно говорить о бытовом жаргоне, ведомственном жаргоне, а также жаргоне исторического периода или эпохи. И если профессиональный или ведомственный жаргон допустим в речи участника делового контакта, например, *"второе дыхание"* – в среде спортсменов; *"снять вопросы"* – в редакционно-издательской среде, то использование его в докладе, на собрании и т. д. следует ограничивать или считать недопустимым.

Еще одной речевой ошибкой, мешающей восприятию делового разговора является **недоступность** речи. Известно, что каждый слышит то, что способен услышать и понять. Учитывая это, хороший коммуникатор должен заботиться о том, чтобы смысл каждого слова, которое он произносит, дошел не только до ушей слушающих его людей, а и до их сознания. А недоступность речи не обеспечивает понимание слушающим нас людям.

Например, говоря, что *"нам необходима пара минут для..."* мы не осознаем, что слово *"пара"* может означать только два предмета, причем нерасторжимых – *пара сапог, пара перчаток*. А это значит, что такую фразу человек, владеющий правилами культуры говорения, сразу же теряет, а значит и теряется интерес к нему и к происходящему. Таким образом, мы не только не убедим партнера или оппонента, но и вызовем утрату интереса к себе.

Когда выступающий человек говорит *"об этом я говорил выше"* или *"...было сказано выше"*, то у слушающих его людей возникает недоумение – *"я был только здесь, выше не взлетал"*. То же самое и с фразой *"я еще скажу об этом ниже"*. Слыша эту фразу, хочется понять, зачем, чтобы *об этом* услышать, нужно спускаться ниже. А если мы на первом этаже? Говоря эту фразу, человек не учитывает, что он становится смешон, следовало бы сказать, что *"об этом я скажу позже"* или, что *"он говорил об этом раньше"*.

Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики также ведет к непониманию и недопониманию. Например, когда мы слышим, что *необходимо форсировать строительство ускоренными темпами*, то понимаем, что иноязычное слово играет роль масляного масла. Или в фразе *"потерпеть полное фиаско"* слово *"фиаско"* и означает *"полное поражение"*. Лишние слова в деловом разговоре свидетельствуют не только о языковой небрежности, но и указывают на нечеткость представления говорящего о предмете речи или даже на то, что он просто не понимает точного смысла слова, заимствованного из чужого словаря.

Так появляются словосочетания: *интервал перерыва; внутренний интерьер; габаритные размеры, по-новому переосмыслить что-либо* и т. д.

Еще одна ошибка – **речевая избыточность** или **плеоназмы**. Это употребляемое без надобности множество поясняющих слов, которые

дублируют другие слова и тем самым неоправданно усложняют высказывание и утяжеляют восприятие сказанного. Лишние слова в таком предложении, как правило, не несут никакой нагрузки. Следствием такого недостатка может быть неопределенность, туманность смысла сказанного, аморфность, расплывчатость и неумение четко формулировать выводы.

Многословие также является речевой ошибкой чаще всего проявляющейся в употреблении лишних слов. Разновидностью многословия является и **тавтология** – то есть повторение того же самого смысла другими словами.

Часто можно услышать такой вид тавтологии, как повторение одинаковых или близких по значению слов. Например, *в августе месяце, схематический план, пять человек шахтеров, семь штук трансформаторов, спросить вопрос, ответить ответ и т. д.* Масляное масло на службе у вербалиста, однако, действует на результат общения с точностью до наоборот. Неграмотность и непрофессионализм, к счастью, в деловом мире уже не приветствуются.

Очень часто в устной деловой речи точность бывает **нарушена** в результате **синонимии терминов**. Правила говорят, что в одном высказывании не должно быть терминов-синонимов. Плохо, когда говорят то *"разряжение"*, то *"вакуум"*, – или то *"водяная турбина"*, то *"гидротурбина"*, или, когда в одном случае говорят *"помидоры"*, и тут же *"томаты"*.

В разговорной деловой речи очень часто, что и является ошибкой, для обозначения новых понятий **образуют новые слова от иностранных по словообразовательным моделям русского языка**. В результате появляются неуклюжие слова, например, *"шлюзовать"* – от слова *"шлюз"* или *"штабелировать"* – от слова *"штабель"*.

Например, вместо понятного всем слова *"штабелеукладчик"* можно часто услышать *"штабелер"* или даже *"штабелятор"*. Еще хуже, когда такие новые слова являются не совсем благозвучными, например, вместо понятной фразы *"сортировочная машина"* образовано новое слово *"сортиратор"*. От слова *"блюдо"* работники-рестораторы образовали новые слова такие, как *"блюдаж"* и даже *"разблюдовка"*.

В деловом разговоре дурным тоном считается щеголяние мудреной лексикой и **злоупотребление словами иностранного происхождения**, которые по своему значению не всем могут быть понятны.

При Екатерине II за иностранное слово, вставленное в разговор, виновного наказывали, принуждая прочитать 100 строк из поэтического творчества профессора Санкт-Петербургской Академии наук красноречия В. К. Тредиаковского.

Иностранные слова в речи говорящего, которые усложняют понимание сказанного, лучше не употреблять. Тем более, что не все слушатели могут быть готовы к восприятию сказанного. Например, зачем говорить, *"ничего экстраординарного"*, когда можно сказать *"ничего особенного"*. Вместо слова *"индифферентно"* – следует сказать *"равнодушно"*, вместо слова *"игнорировать"* лучше сказать – *"не замечать"*; вместо слова *"функционировать"* можно сказать *"действовать"*; вместо затрепанного слова *"диверсификация"* лучше сказать *"разнообразие"*; вместо заумного *"детерминировать"* лучше звучит понятное слово *"определять"* и т. д.

Нарушение лексической сочетаемости слов – еще одна речевая ошибка, которая влияет на эффективность восприятия речи говорящего человека.

Например, говоря *"наступила война"* или *"лекции выполняют большую роль"* следует понимать, что мы нарушаем лексическую сочетаемость слов. Следует знать, что наступить может только то, что закономерно и неизбежно: *наступить может утро, наступает зима...* и т. д. Во втором словосочетании *"лекции выполняют большую роль"* также нарушена лексическая сочетаемость слов, так как *роль можно играть, но не выполнять*.

Такая речевая ошибка, как **противоречие слов друг другу** по своему значению, убийственна для качества произносимого текста, и за этим необходимо очень тщательно следить. Например, не следует говорить *"уменьшение роста"* или *"доставить огорчение"*. В приведенных словосочетаниях положительное слово переплетается с отрицательным, противореча ему. При этом коренным образом меняется смысл контекста.

В речи деловых людей очень часто встречаются слова, не ставшие общеупотребительными, но активно **используемые** в деловой сфере. Так называемые **слова-профессионализмы**, употребление которых является речевой ошибкой, служат для обозначения различных производственных процессов, орудий производства, сырья, получаемой продукции и т. д.

В отличие от терминов, представляющих собой официальные научные наименования специальных понятий, слова-профессионализмы мы воспринимаем как "полуофициальные" слова, не имеющие строго научного характера.

Например, в производстве и эксплуатации автомобильной техники бытуют такие слова-профессионализмы, как *баранка – рулевое колесо* и *корзинка – механизм сцепления*. В речи бухгалтера такими будут слова: *платежка, вертолетики*. Компьютерщик скажет, что *его комп зависает*, то есть не реагирует на системные запросы, на действие мыши или воздействия на клавиши. О CD он скажет, что это *блин*, процессор назовет *камнем* и т. д. А о скорости работы на клавиатуре он скажет *"крошить батоны"* – (от англ. *button* – кнопка). Журналист скажет, что статья будет размещена *"в подвале"* – это значит, что она будет напечатана *внизу газетной полосы*.

Благодаря тому, что люди одной профессии понимают друг друга, специальная лексика для них является средством точного и лаконичного выражения мысли. Однако, информационная ценность слов-профессионализмов будет утрачена, когда их слушает не специалист. Поэтому использование слов-профессионализмов в деловой среде, равно как и в научной, нежелательно. В этой связи их наличие в деловой речи следует отнести к недостаткам словоупотребления.

Наличие в деловой речи **слов-канцеляризм** также является речевой ошибкой. Слова-канцеляризмы резко снижают эффективность речи делового человека, так как их обилие придает ей бездушно-казенный характер и без нужды усложняет ее.

Примером канцеляризм являются словосочетания: *"разговор по большому счету"*; *"подняться до уровня задач современного момента"*; *"взять курс на ..."*; *"мобилизовать на выполнение поставленных задач"*; *"нацелить на решение текущих вопросов"*; *"направить усилия на ..."* и т. д.

Часто канцеляризмы связаны с неуместным употреблением в речи новых оборотов: *"в деле повышения..."*; *"в части ..."*; *"удовлетворение потребностей за счет ..."*; *"по линии ... профсоюза"*; *"полностью изжить такие явления, как ..."* и т. д.

Неоправданное употребление слов-канцеляризм нарушает не только лексику, но и логику мысли. Например: *"Приведем только два факта из бездеятельности руководства молодыми учеными"*. Однако, уж если

приводить *факты*, то *только из деятельности*, так как при бездеятельности и фактов-то не может быть. Кроме того, когда человек говорит о себе *"приведем факты"*, то это уровень: *"Мы – Николай II"*

К недопустимым речевым ошибкам в словоупотреблении относятся и **слова-паразиты**. Например, *ну, это, так сказать, вот, понимаете, значит, собственно говоря, это самое, как бы, скажем так, по ходу, грубо говоря, мягко выражаясь, конечно, в общем-то* и т. д.

"Соответственно, достаточно нечеткое представление о том, имеются денежные средства или нет..." – это пример предложения, смысл которого уловить очень сложно. Такие и подобные им слова не украшают речь делового человека, а лишь вызывают раздражение у слушающих их людей. Слова-паразиты не только бесполезны, но и вредны, т. к. они засоряют речь и отвлекают от главного.

Речевые трафареты, встраиваемые в деловой разговор, тоже мешают правильному пониманию смысла сказанного. Такие речевые трафареты как *"большой хлеб"*, *"закрома Родины"*, *"битва за урожай"*, *"большая руда"*, *"разговор по большому счету"* уже давно стали ненавистными. Но и новые изобретения не украшают речь, делая ее еще бесцветней.

Не всегда можно понять кто такие *"люди в белых халатах"* – это продавцы, лаборанты, врачи или санитарки?

Некоторые словосочетания со словом *"золото"* понимает почти каждый человек, в то время как другие трафареты будут понятны и уместны только в узком кругу людей. С большой вероятностью можно сказать, что всем слушающим будет понятно, что *"белое золото"* – это хлопок; *"жидкое золото"* – это нефть; *"зеленое золото"* – это лес; *"голубое золото"* – это гидроэнергия; *"черное золото"* – это уголь, а *"мягкое золото"* – это пушнина. Однако речевыми трафаретами, равно как канцеляризмами, злоупотреблять не стоит. А в научных статьях и докладах их употреблять неуместно вовсе.

Таким образом, для поддержания высокого уровня деловых отношений как с партнерами, так и с оппонентами, необходимо помнить, что любое слово, не к месту сказанное, может испортить тот уровень отношений, который уже сложился. Следует помнить, что человеческое общение на три четверти состоит из речевого общения, которое, в свою очередь, делится на говорение, речь и слушание.

7.2.3. Особенности произношения и ударения в деловой речи

Особенно распространенным недостатком говорящих людей являются **ошибки в произношении и ударении**. Эти речевые ошибки отвлекают от существа сказанного и создают негативный психологический фон. Поэтому каждому деловому человеку, и особенно стоящему на высшей ступени иерархии, что предполагает участие в деловых контактах, следует постоянно следить за ударением и правильным произношением слов.

Высоким показателем культуры речи является правильное **произношение слов**. Если заключение о богатстве или бедности словарного запаса и особенностях словарного состава слушатель может сделать не сразу, а лишь по прошествии некоторого времени с начала выступления, услышать ошибки в произношении слов можно сразу.

Говоря о произношении, следует сказать, что такая часто встречающаяся ошибка, как *произнесение дополнительного согласного звука в словах иностранного происхождения* очень портит речь и не добавляет уважения говорящему. Например, правильно следует говорить "компетенция", вместо "компеНтенция"; "прецедент", а не "прецеНдент"; "скомпрометировать", а не "скомпромеНтировать".

Звук **Э** следует произносить вместо звука **Е** в словах: аль[тэ]рнатива, [Рэ]рих, а[тэ]изм, ин[тэ]рвенция, [дэ]канат, [тэ]мп, диспан[сэ]р, [Сэ]рван[тэ]с, эс[тэ]тика, мо[дэ]ль, поз[тэ]сса, с[тэ]нд, тур[нэ], шос[сэ], пар[тэ]р, ко[дэ]кс, э[нэ]ргия, гро[тэ]ск, ин[тэ]рвидение, по[тэ]нциальный, [сэ']н[тэ]нция, о[тэ]ль, ан[тэ]нна, [тэ]н[дэ]нция, [тэ]мбр, анти[тэ]за, тун[нэ]ль, Маг[дэ]бург, [Рэ]мбрандт, апар[тэ]ид, ин[тэ]рнационал, ше[дэ]вр, [тэ]зис, ин[тэ]рпретация, ст[рэ]сс, Б[рэ]хт, ин[тэ]рвью[эр], про[тэ]кция.

И напротив, звук **Е** следует произносить в словах: па[к']ет, пар[к']ет, [т']ермин, ши[н']ель, [д']екларация, аг[р']ессор, [р']ектор, п[р']есса, [д']емократия, [д']екада, ака[д']емия, [д']еспот, [Р']емарк, фа[н']ера, миллио[н']ер, [д']емон.

Правильное произношение *предполагает произносить двойное Ж* в словах: *жжешь, жжете* но НЕ *жгешь и жжете*.

Следует говорить *класть, кладут, кладешь*, но не *ложить, ложат, ложишь*.

Однако глагол с корнем *ложить* может быть употреблен только вместе с приставкой: **выложить, положить, уложить**.

Употребление существительных множественного числа типа: *местов, делов, сапогов, чулков, солдат* **считается неправильным**. **Правильным** словоупотреблением считают слова: *мест, дел, сапог, чулок, солдат*.

Такие слова, как *уместнее, лучше* и подобные им в своем значении уже содержат значение *более*, и **употребление** этой частицы с ними **неуместно**. Частица "более" может быть применена в таких выражениях, как *более уместный, более удачный*.

Очень часто в речи деловых людей встречаются ошибки *при склонении числительных*, когда изменяются все части и составные числительного. Например, *нет трехсот тысяч семисот сорока пяти штук ...* или *идти с шестьюстами семьюдесятью четырьмя тысячами тремястами сорока пятью рублями*. Такое предложение и в письменной, и в устной речи будет очень громоздким и тяжеловесным и поэтому, составляя предложение, следует уходить от склонения чисел. Например, *триста тысяч семьсот сорок пять штук ... необходимо для обеспечения ...* или, *шестьсот семьдесят четыре тысячи триста сорок пять рублей понадобится для покупки ...*

Местоимения *оба* и *обе* относятся к существительным только своего рода. *Оба* – мужской род и, следовательно, согласуется только с существительными мужского рода, например, *оба цветка, оба колпачка, оба представителя*. Местоимение *обе* – женского рода и, следовательно, нужно говорить *обе сестры, обе бумаги, обе ромашки*.

Ударение в произносимых словах – первое, что заставляет содрогнуться слушающих людей тогда, когда оно поставлено неверно. Неправильно поставленное ударение, например, в бессмертных словах *средства́, до́говор* и других, к сожалению, встречаются в речи деловых людей на всех уровнях очень часто.

"Ударение в современном русском языке, ударение – поистине душа слова. Отнимите у слова ударение, и его не станет. Поставьте неправильное ударение, и разрушится все слово" – отмечала А. Федянина.

Неправильно поставленное ударение мешает восприятию речи. Ударение в русском языке может падать на любой слог, поэтому его называют *разноместным*. Ударение может быть *подвижным* и *неподвижным*. Ошибки в ударении могут привести к искажению смысла разговора.

Такого рода ошибки в публичном выступлении вызывают скрытые (и не только) насмешки. Например, в деловой беседе участник разговора, услышав *средства́ наши ограничены*, обычно не знает, что делать – поправить ошибку, рискуя вызвать неудовольствие говорящего, или промолчать, обойти ее вниманием, тем самым расписавшись и в собственной безграмотности.

По общепринятым нормам русского языка в таких словах как: *водопрово́д, нефтепрово́д, газопрово́д, маслопрово́д, трубопрово́д, теплопрово́д, электропрово́д* (в значении "система электропередачи") и подобных словах с частью – **провод**, последняя буква "О" всегда стоит под ударением. Исключением из этого правила составляет только слово "электропровод" (в значении "электрический шнур").

Неупотребительной является форма слов множественного числа, с ударением на последний слог, например: *ректорá, инженерá, слесаря́, бухгалтера́, отрасля́, соуса́*. **Следует говорить:** *ре́кторы, инженеры́, слесари́, бухгалтеры́, отраслии́, соусы́*.

В работе руководителя любого уровня, менеджера, учителя в школе, научного сотрудника, преподавателя, политика львиная доля времени уделяется вербальному общению. А поэтому знание правил разговорной практики только укрепит уверенность в себе и выступление не будет каторгой.

Следует знать, что многие глаголы в прошедшем времени имеют ударение во всех формах на основе, кроме формы единственного числа женского рода, в которой его следует ставить на окончании:

Бра́ли, брал, бра́ло, брала́;
взя́ли, взял, взя́ло, взяла́;
вня́ли, внял, вня́ло, вняла́;
гна́ли, гнал, гна́ло, гнала́;
за́дали, задал, за́дало, задала́;
за́няли, за́нял, за́няло, заняла́;
на́жили, на́жил, на́жило, нажила́;

Многие *краткие прилагательные без суффиксов в основе или с суффиксами К, Л, Н, ОК* требуют ударения на первом слоге во всех формах, кроме формы единственного числа женского рода, в которой ударение переносится на окончание

Ве́селы, ве́сел, ве́село, весела́;
вре́дны, вре́ден, вре́дно, вредна́;

гру́бы, груб, гру́бо, груба́;
глу́хи, глух, глу́хо, глуха́;
го́рьки, го́рек, го́рько, горька́;
де́шевы, дешев, де́шево, дешева́;
до́роги, до́рог, до́рого, дорога́;

Многие краткие *страдательные причастия прошедшего времени имеют ударение во всех формах на основу, а форма единственного числа женского рода – на окончании.*

Взя́ты, взят, взя́то, взята́;
на́чаты, на́чат, на́чато, начата́;
при́даны, при́дан, при́дано, придана́;
при́няты, при́нят, при́нято, принята́;
про́даны, про́дан, про́дано, продана́;
про́житы, про́жит, про́жито, прожита́;
ро́зданы, ро́здан, ро́здано, раздана́ (и доп. ро́здана);
со́зданы, со́здан, со́здано, создана́ (и доп. со́здана);
(но: со́званы, со́зван, со́звано, со́звана).

Следует знать, что в *глаголах прошедшего времени ударение ставят на основе, и оно имеет статус неподвижного.*

Балова́ли, балова́л, балова́ла, балова́ло;
включи́ли, включи́л, включи́ла, включи́ло;
закра́лись, закра́лся, закра́лась, закра́лось;
отосла́ли, отосла́л, отосла́ла, отосла́ло;
положи́ли, положи́л, положи́ла, положи́ло;
тяну́ли, тяну́л, тяну́ла, тяну́ло.

Многие *глаголы в прошедшем времени требуют ударения во всех формах на основу, кроме формы единственного числа женского рода, в которой оно переносится на окончание.*

на́няли, на́нял, на́няло, наняла́;
на́чали, на́чал, на́чало, начала́;
о́тняли, о́тнял, о́тняло, отняла́;
по́дняли, по́днял, по́дняло, подняла́;
по́няли, по́нял, по́няло, поняла́;
при́няли, при́нял, при́няло, приняла́;
сня́ли, сня́л, сня́ло, сняла́.

Готовясь к выступлению, следует еще раз просмотреть ударения, т. к. *фразы с односложными предлогами, принимают ударение на себя,*

и это важно при произнесении, так как существительное, стоящее за предлогом оказывается безударным.

на: на́ воду, на́ ногу, на́ гору, на́ руку, на́ спину, на́ зиму, на́ душу, на́ стену, на́ голову, на́ сторону, на́ берег, на́ год, на́ дом, на́ нос, на́ угол, на́ ухо, на́ день, на́ ночь, зуб на́ зуб, на́ два, на́ три, на́ шесть, на́ десять, на́ сто;

за: за́ воду, за́ ногу, за́ голову, за́ волосы, за́ руку, за́ спину, за́ зиму, за́ душу, за́ нос, за́ год, за́ город, за́ ухо, за́ уши, за́ ночь, за́ два, за́ три, за́ шесть, за́ десять, за́ сто;

под: по́д ноги, по́д руки, по́д гору, по́д нос, по́д вечер;

по: по́ морю, по́ полю, по́ лесу, по́ полу, по́ носу, по́ уху, по́ два, по́ три, по́ сто, по́ двое, по́ трое;

из: из́ лесу, из́ дому, из́ носу, из́ виду;

без: бе́з вести, бе́з толку, бе́з году неделя;

Ср. также: час о́т часу, год о́т году, до́ ночи.

Неправильно произнесенное слово создает впечатление несоответствия названия картинке (образа), ее содержанию. Профессиональная деятельность современного менеджера, специалиста неотделима от необходимости овладения им навыками говорения, навыками риторики, то есть навыками построения, подготовки и доведения до слушателей необходимой информации.

Сложности с ударением существуют и в самых простых словах из-за того, что человек не знает точной их принадлежности к той или иной части речи.

Например, прилагательное развито́й следует произносить с ударением на последний слог. Наряду с прилагательными имеется причастие ра́звитый, образованное от глагола развивать, которое принимает на себя ударение на первый слог. Сегодня все чаще и чаще можно услышать даже от дикторов телевидения множество самых простых слов с неправильно произнесенным ударением: одновременно почему-то все произносят, на предпоследний слог – одновременно. Говорить о деньгах сегодня хотят и говорят все, а ведь на самом деле следует говорить о де́ньгах. И даже профессионалы, финансисты, преподаватели этой науки в большинстве своем говорят о деньга́х.

В деловых кругах говорят об экспертах, о досуге, о договоре, о договорах, о мышлении, о театре, где они сидели в партере, о средствах, о жалюзях и каталогах.

А следовало бы говорить о экспёртах, о досу́ге, о догово́ре и догово́рах, о мышлѐнии, о партѐре, о срѐдствах, о жалюзѝ и катало́гах.

Кроме того, исчерпáв и углѹбѝв, говорящий человек с достоинством удаляется с трибуны, а хотелось бы, чтобы деловые люди заглядывали в словарь ударений, и уж тогда бы они, *исчѐрпав* и *углубѝв*, производили бы более благоприятное впечатление, и их словам доверяли бы.

Для того, чтобы проанализировать свои знания и сделать выводы, можно воспользоваться памяткой ударений [10; 21; 30; 57; 81; 82].

7.2.4. Памятка ударений

а́брис	блоки́ровать – блоки́рованный
авгиевы конюшни	блудни́ца
агроно́мия	бомбарди́ровать, бо́мбовый
алкого́ль	бо́чковый
алфави́т	браву́рный (<i>марш</i>)
а́ншлюс	бредо́вый, бредово́й
апарта́менты и доп. апартаме́нты	брело́к, брело́ка, брело́ки
апо́стрóf	бряца́ние
аранжи́ровать	бу́нгало
асимметри́я	буржуази́я
аске́т	бюрократи́я
ассортиме́нт	быти́е
афе́ра (<i>не афе́ра</i>)	
афи́нянин, афи́нянка, афи́няне	валово́й, валовы́е
	ве́домость – ве́домости, ведомостѝй и доп. ве́домостей
базили́к (<i>раст.</i>)	Вели́кий У́стюг
базили́ка (<i>архит.</i>) и бази́лика	вероиспове́дание
Балашѝха	верхове́нство
балова́ть, бало́ванный, балова́ться,	вѝсельный (<i>двух-, трёх-, четырёхвѝсельный</i>)
балу́юсь,	ветерина́рия
бант – ба́нты (<i>мн. ч.</i>)	вѝчера (<i>тайная вѝчера</i>)
ба́рмен	взять – взяла́, взята́
бесо́вский, бесо́вщина	винтово́й
бессолево́й	
бла́говест, бла́говестить, благове́щение	

включи́ть – включи́м, включи́т,
внук – вну́чек, вну́чка (*род. п.*)
во́зраст, во́зрастов
ворва́ться – ворвала́сь
воспри́нять – воспри́няла́
воспроизведе́нный
воссозда́ть – воссоздала́, воссоздана́
вояже́р
вручи́ть – вруча́т, вручи́м, вручи́шь
втри́дорога
втри́дешева
выбра́ковать – выбра́кованный,
выбрако́вка
вы не пра́вы

гази́ровать, газиро́ванный
газопрово́д
гастроно́мия
гегемо́ния
ге́незис [*нэ*]
герб – герба́, гербо́м; мн. гербы́
гна́ла
голова́м, в голова́х
гофрирова́ть, гофрирова́ние,
гофриро́ванный
граффи́ти
грейпфрут
грунт – в гру́нте, гру́нты, грунтовой
группирова́ть

давни́шний
декольтиро́ванный
диоптри́я, диоптри́й
диспансе́р
дистилли́ровать – дистиллиро́ванный
добела́
добрала́сь
до́верху,
до́гмат
догово́р, догово́ры, догово́рный
договоре́нность
дождала́сь
дозвони́ться – дозвоня́тся, дозвони́тся,
дозвони́шься

докуме́нт
доме́н
домово́й (*миф. существо*);
домо́вый (*прил.*)
донельза́
до́низу
допяна́ и до́пяна
до́суха,
доя́р
дре́вко
дремо́та
духовни́к

единовре́менный

жалюзи́
жда́ла
жерло́, же́рла, жерл
жесто́ко

зави́дно
заводско́й – *в сложных словах:*
-заво́дский)
за́гнутый
за́говор
за́годя
зада́ть – за́дал, задала́, за́дали
завони́ть – звони́т, звоня́т, звони́шь
заку́поривать, заку́порить, заку́порка,
заку́поренный
заку́ток и доп. закуто́к
заня́та
заня́ть – за́няли, заняла́,
заперта́
заплесневелый и доп. заплесневелый
заржа́веть
заря́женный и заряже́нный
за́светло,
за́темно
звать – зва́ли, звала́
звони́т, звони́шь
зна́мение
зна́чимость, зна́чимый

зонт, зонта́, зонто́м
зубча́тый

избало́ванный
изы́ск
и́конопись – иконопи́сец
и́ксы (мн. ч.)
инструме́нт
инсу́льт
информиро́вать
исключи́т
искони́
и́скра
испове́дание
исче́рпать(ся)

йогу́рт (*простореч.* йо́гурт)
йогу́ртовый (*простореч.* йо́гуртовый)

Ка́рнеги-хо́лл
катало́г
ка́тарсис
каучу́к
ка́шлянуть – ка́шлянул, ка́шляну
кварта́л (*грубо простореч.* кварта́л)
кваше́ние
Квебе́к
кедро́вый
килогра́ммовый (*разг.* килограммо́вый)
киломе́тр
кинематогра́фия
(*простореч.* кинематографиа́)
кладова́я
класть – кла́ла
кleshня́, kleshни́, kleshня́ми
клобу́к,
кожу́х
kozyрной (*устар.* козы́рный)
ко́зырь, ко́зыри, козыре́й
коклю́ш (*простореч.* ко́клюш)
колла́пс
коло́сс (*великан*)
комба́йнер (*проф.* комбайне́р)

комба́йнерка (*проф.* комбайне́рка)
ко́мпас / компа́с (*у моряков*)
коннозаво́дский
(*разг.* коннозаводско́й)
кору́сть
котлово́й и котло́вый
кра́шение (*простореч.* краше́ние)
креме́нь
крово́точить, крово́точа́щий
кряжистый
кулина́рия (*искусство*) (*простореч.*
кулинариа́)
кулинариа́ (*магазин*)
кухо́нный (*простореч.* кухо́нный)

лавро́вый (*в ботанике:* лавровая
ро́ща);
лавро́вый (*лист, венок*)
лакирова́ть, лакиро́ванный
ла́цкан
лгала́
лила́
ло́коть – ло́ктя, ло́ктем, ло́ктей, ло́ктями
ломо́та (*в суставах*)
ломо́ть, ломтя́, ломти́
лу́щить

ма́ркетинг
маркирова́ть
массиро́вать
медикаме́нт
ме́льком
ме́неджмент
месси́я
ме́стностей (*род. п. мн. ч.*),
Метропо́литен-о́пера
мизантро́пия
мизе́рность, мизе́рный
ми́крово́лновый и ми́крово́лновый
мимикри́я
моля́щий
мусоропрово́д (*простореч.*
мусоропро́вод)

мыта́рить, мыта́рство
(простореч. мы́тарство), мыта́рский

наве́рх
наврала́
наделит, недели́шь
надолго́
надорвала́сь
нажито́е (сущ.: всё *нажито́е за долгу́ю жизнь*); *на́житый*
назва́ный (простореч. *на́званный*)
накрени́ть(ся)
нали́ть – нали́л, нали́ли, налила́
налущи́ть, налу́щу, налу́щит
(простореч. *налу́щит*)
наме́рение
наносный
наня́вший(ся)
наня́ть, найму́, найме́т, *на́нял*
(простореч. *наня́л*)
нао́тмашь
напе́рчить (*и доп. наперчи́ть*)
наскво́зь (простореч. *на́сквось*)
насорит́ь – насорит, насори́шь
начать – *начата́, нача́л, нача́ли, начала́*
недоимка
недоуме́нный
недрема́нное (*око*)
некроло́г (простореч. *некро́лог*)
ненадо́лго
не́нецкий
не преми́нуть
нера́вен, нера́вны (*силы*)
не ровён час
неразвита́й (простореч. *нера́звитый*)
несказа́нно
неуста́вные (*отношения*)
неумно́
нефтепрово́д
никелирова́ние, никелиро́ванный
но́готь, но́гтя
нормирова́ть и доп. *норми́ровать* –
нормирова́ние, нормиро́ванный и доп.
норми́рованный

обеспе́чение (простореч. *обеспече́ние*)
обесце́нить
обжимно́й (*и обжи́мный*)
обжито́й (*прил. – квартира имела обжитой вид*)
обжи́тый (*прич. – обжитая нами квартира*)
облегчи́ть,
облила́(сь)
обна́руже́ние
обогнала́
ободрала́
ободрён, ободрена́, ободрит́ь
(простореч. *обо́дрить*)
обреза́ние (*обряд*)/обреза́ние
(*в остальных случаях*)
обусло́вливать *и* обусла́вливать
огни́во, огни́ва (простореч. *о́гниво*)
одновременно *и* однове́менный
одо́брить
одолжи́т, *одолжи́ть*
о́жил
о́кружит
оле́нина (*и олені́на*)
оле́ниха (*и олені́ха*)
опломбиро́вать (простореч.
опломби́ровать)
опто́вый (простореч. *о́птовый*), *о́птом*
осве́домить(ся), *осве́домишь(ся)*
отдала́, о́тдал, о́тдали
отжи́мный *и* отжимно́й
отку́порить
отозвала́(сь)
оторочи́ть, отороче́нный
о́трасли, о́траслей *и* доп. *отрасле́й*
о́трочество
отсро́чивать (простореч. *отсра́чивать*)
отча́сти

па́мятуя
парали́ч (простореч. *пара́лич*)
партёр
пе́ня, пе́ни

передать – передал, передали, передала
перекислить (*простореч.* перекислить)
перелила
перепродать, перепродал, перепродала
пересахарить
перипетия
петелька (*простореч.* петелька),
петелек
пихта, пихтовый
плато
пломбировать, (за)пломбированный
плодоносить
поднять – поднял, подняли, подняла
подошва
подростковый
позвала
позвонишь
позолоченный
полила
полог
польша
поняла
портový (*простореч.* портовой)
послушник, послушница
по средам (*день недели*)
по средам (*обитания*)
похищенный
похороны, на похоронах
прав, права
предвосхитить, предвосхищенный
преминуть
премировать, премирование,
премированный
прибывший
пригоршня
пригубить, пригубь пригублю,
пригубленный
приданое
призыв
прикус
принудить
принятый, принята
прирост

прозорлива,
проклятый (*прич.*)/проклятый (*прил.*)
проспаривать (*простореч.* проспаривать)
пугач
пуловер

развитой (*простореч.* развитый)
ракушка
распоясался
рвала
ремень
револьвер
ровня
рододендрон
роженица

святочный
седмица (*неделя*)
сенсорный
Сидней
сирота, сироты
скроенный
сливовый (*простореч.* сливовый)
сняла, снята
согнутый
содержащий(ся)
создала
созыв
сорвала
соришь
сосредоточивать, сосредоточение
спалось
средства
Ставропольский край
стайер
статуя
столяр, столяры
сторницей
ступица (*элемент колеса*)
сутана (*одежда священнослужителя*)

табу
тактильный
таможня, таможенный

танцо́вщик, танцо́вщица	хлеб, хле́бец – хле́бцы
твори́г и доп. тво́рог, творога́,	ходи́тайство, ходи́тайствовать
килограмм тво́рогу	хозя́ин – хозя́ева
тексто́вой	хо́леный <i>и</i> холёный
торт – то́рты, то́ртов,	хо́лодность
тоте́м	христиани́н
то́тчас	хронометра́ж, хронометра́жа
тошнота́	
травяни́стый	цепо́чка (<i>простореч.</i> це́почка)
трапе́за – трапе́зовать , трапе́зник	
трудновоспиту́емый	час о́т часу
	че́люсти – че́люстей
убрала́	черка́ть <i>и</i> че́ркать
убыстри́ть	черносли́в
уве́домить	че́рпать
углуби́ть, углубле́нный	
удво́ение	шарф – ша́рфы
украи́нский	шасси́
уме́ньшить, уме́ьшеный	шелкови́ца
упоря́дочение	шприц – шпри́ца, шпри́цы, шпри́цев
упро́чение	Шри Ланка́, шри-ланки́йский
уста́вный (<i>разг.</i> уставно́й)	щаве́ль, о щавеле́, щавеля́,
усугуби́ть	щаве́льный, щавеле́вый
	щепо́ть
факси́миле	
фено́мен	экза́льтиро́ванный
фети́ш, фети́ша	экипи́рова́ть(ся) экипи́руешь(ся)
фи́льтровый	экспе́рт
фланго́вый <i>и</i> фла́нговый	э́ллин, э́ллинский
флюорогра́фия	
фольга́, фольго́вый	ю́ркнуть <i>и</i> ю́ркнуть
ха́ос (в греч. мифологии); ха́ос – беспорядок	языко́вый (<i>относящийся к органу языка</i>) языково́й (<i>относящийся к языку, речи</i>)

Ошибки в ударении могут быть вызваны различными причинами, которые необходимо учитывать.

Основными являются:

ошибки, связанные с отсутствием в печатном тексте буквы ё: жёлчь, жёлчный, так следует произносить эту форму, вместо желчь и желчный, равно как и слова: берёста и берёстовые, вручённый, закруглённый, заторможенный, крещённый, непроторённый, приручённый,

проведённый, произнесённый, разряжённый, свёкла, снаряжённый, сопряжённый, шофёр, в которых ударение следует поставить на звук ё;

ошибки, связанные с незнанием ударения, присущего тому языку, из которого это слово заимствовано: *мизёрный* – это слово заимствовано от французского слова *мизёр* и произносить его следует с ударением на второй слог;

ошибки, являющиеся следствием неправильного написания и возникшие из-за плохого знания орфографии. Например, неправильно говорить – *бронь*. Это грубейшая ошибка, правильно сказать – *брóня*, причем с ударением на первом слоге, если речь идет о том, когда мы что-либо бронируем. Но если мы имеем в виду защитное покрытие чего-либо, мы должны сказать *броня́*.

7.2.5. Вариативность ударений с изменением значения слова

Кроме того, для ударения существует *понятие вариативности*, означающее наличие в словах вариантов ударения, применяемых в разных ситуациях общения. И тогда при подготовке к выступлению или к деловому контакту лучше всего прибегать к помощи орфоэпических словарей, в которых подана система нормативных помет [10; 21; 30; 57; 81; 82]. К ним относят следующие:

равноправные варианты. Они соединены союзом и: *во́лнам* и *волна́м*, *и́скристый* и *искри́стый*, *ба́ржа* и *баржа́*. И это значит, что с точки зрения правильности оба эти варианта равноценны;

варианты нормы, из которых один признан основным:
1) помета "*допустимо*": *твори́т* и доп. *твóрог*, при этом первый вариант считают предпочтительным, второй оценивают как менее желательный, но все-таки находящийся в пределах правильного; 2) помета "*допустимо устаревшее*": *индустри́я* и доп. устар. *инду́стрия*;

запретительные пометы, к которым относятся "*не рекомендуется*": *алфави́т* и не рек. *алфа́вит*.

Целый ряд вариантов ударений связан с профессиональной сферой употребления. Есть слова, специфическое ударение в которых традиционно принято только в узкопрофильной среде, в любой другой обстановке это ударение воспринимают как неправильное. Например: *ко́мпас* и *компа́с*, *эпиле́псия* и *эпилепси́я*.

Далее следуют примеры вариативности ударений, которые, безусловно, помогут предпринимателям и другим профессионалам не делать ошибок при подготовке к деловым контактам любого уровня.

- брѡня (закрепление чего-либо за кем-либо);
брѡня́ (защитная облицовка из стали)
- валѣть – ва́лит (кого? что? – дерево);
ва́лит (кто? что? – снег, народ)
- всѣно́щная (церк. служба);
всенѡ́щный (длящийся всю ночь)
- голо́ва – голо́вы, го́лову (часть тела);
голо́ву (должность), голо́вам, в голо́вах
- грош – гроша́, гроши́, гроше́й (монета в ½ коп.); гро́ши, гро́шей (деньги)
- домо́вой (миф. существо);
домо́вый (прил.)
- ири́с (конфета);
и́рис (цветок)
- искри́ть, искри́стый (давать искры);
и́скриться, и́скристый (сверкать: вино искрится)
- ка́шица (уменьш.-ласк. к каша);
каши́ца (жидкая каша)
- кули́нария (искусство)
(простореч. кулинария);
кулина́рия (магазин)
- ла́вровый (в ботанике: лавровая роза); лавро́вый (лист, венок)
- ло́скут (остаток в текстильном и швейном производстве: мерный лоскут);
лоску́т, лоскуты́ (обрезки ткани)
- масте́рски, масте́рской (искусный);
ма́стерский (принадлежащий мастеру)
- на́голо (остричь голову);
наголо́ (держат шашки)

- нажито́е (сущ.: имущество нажитое за долгую жизнь); на́житый (прил.)
- обжи́той (прил. – квартира имела обжитой вид);
обжи́тый (прич. – обжитая нами квартира)
- о́браз, образо́в, образо́ной (икона);
о́браз, о́бразов, о́бразный (худ. форма)
- обре́зание (обряд)/обреза́ние (в остальных случаях)
- отзы́в (депутата);
о́тзыв (на рукопись)
- о́труб (участок земли);
отру́б (место разруба)
- пережи́л (прожить больше)/пе́режил (перестрадать)
- переплани́ровать (заново составить, изменить план работы);
перепланирова́ть (заново разметить, изменить место по плану)
- по сре́дам (день недели);
по сре́дам (обитания)
- про́клятый (прич.)/прокля́тый (прил.)
- проя́снить, проя́сниться (о погоде) /
прояснё́ть, проясни́ться (стать ясным)
- умо́кнуть, умо́кнешь (промокнуть)
умокну́ть, умокнёшь (обмокну́ть)
- хле́б – хле́бы (печенье) / хлеба́ (злаки)
- хло́пок – хло́пковый (растение);
хлопо́к (короткий удар)
- ша́баш (у ведьм);
шаба́ш (конечно, довольно)
- языко́вый (относящийся к органу языка);
языко́вой (относящийся к языку, речи)

7.2.6. Вариативность ударений без изменения значения слова

августовский и доп. августо́вский	мо́рфийный и морфи́йный
автозаво́дский и доп. автозаводско́й	му́скулистый и мускули́стый
апоплексия и апоплексия (инсу́льт)	обру́шение и обруше́ние
баржа́ и ба́ржа	о́бух и обу́х
ба́рхатка и бархо́тка	отжи́мный и отжимно́й
бижутерия и бижуте́рия	отмороже́ние и отморо́жение
би́тум и биту́м (строит. смесь)	пе́рчить и перчи́ть
исчерка́ть и исчёркать	пиала́ и пи́ала
каменноуго́льный и каменноуго́льный	под ве́чер и по́д вечер
камфа́ра и ка́мфора	поиско́вый и по́исковый
камфа́рный и ка́мфорный	пурпу́рный и пу́рпурный
кла́ксон, кла́ксонов и клаксо́н,	сеть, в се́ти и в сети́
клаксóнов	та́ндем и танде́м
котлово́й и котло́вый	татуи́ровать и татуирова́ть
крючково́й и крючко́вый	фланго́вый и фла́нговый
лифтово́й и ли́фтовый	хо́ленный и холёный
лозунго́вый и ло́зунговый	черка́ть и че́ркать
металлурги́я и металлур́гия	юркну́ть и ю́ркнуть

Знание литературных норм языка свидетельствует о степени культуры и образованности человека. И чтобы поставить жирную точку, в изучении распространенных недостатков речи деловых людей – неправильного ударения, попробуем перенести эти прозаические правила в плоскость поэтическую.

Получала я наследство,
Изыскать бы только **срЕдства**,
Все налоги заплатить,
С **тОртом** чаю бы попить.

По слову **охота** запомни легко ты:
ВорОта, ломОта, зевОта, сирОты.
В словах на **-ИЯ** и на **-ЕНИЕ** особенное ударение:
Оно падает на **-ИЯ** лишь в словах **ассиметрИЯ**,
симметрИЯ, терапИЯ.
Допускается на **-ИЯ** также в слове **индустриЯ**
и еще – **кулинарИЯ**.

НО!

Ты открой **энциклопЕдию** – найдёшь слово **ортопЕдия**,
Есть ещё там – **агронОмия** и, конечно, **гастронОмия**.

Их не путай с астрономией!

В рифмы мы играем – слова запоминаем.

Рифма к слову **ария**? Легко! **ВетеринАрия**.

А к слову **апатия**? Легко! **АристокрАтия**.

Ударение на **-ЕНИЕ**, в этом даже нет сомнения,

В слове есть **узаконЕНИЕ** и в словах на – **обретЕНИЕ**
(**приобретЕНИЕ**, **изобретЕНИЕ**).

НО!

Хочу запомнить очень я словечко **упрОчение**.

Ещё знаю точно я, что **сосредотОчение**.

Запомню по **печени** слово **обеспЕчение**.

А ещё я ведаю, что верно **исповЕдание**.

Таким образом, о культуре человека судят по тому, как он разговаривает и по тому, насколько правильно он это делает. И для того, чтобы эта тема не беспокоила делового человека, как впрочем и каждого человека вообще, следует работать над собой, чаще заглядывая в различные словари.

7.3. Этический аспект использования средств выразительности деловой речи

В деловом мире нет таких специалистов, для которых знание законов и правил красноречия было бы ненужным. Образной и яркой наша речь становится тогда, когда она созвучна чувствам аудитории, а на чувства необходимо воздействовать.

Языковые средства выразительности речи называют риторическим инструментарием. А это своеобразные обороты, целью которых является усиление выразительности речи. Риторический инструментарий призван сделать нашу речь богаче и ярче, а значит, привлечь внимание слушателя, возбудить в нем эмоции.

Естественное желание каждого делового человека состоит в том, чтобы после делового контакта с ним идеи, мысли, высказанная точка зрения были разделены теми людьми, с которыми проходила встреча.

Успех в деловых контактах в немалой степени зависит от того, насколько выразительно мы говорим. Выразительность речи усиливает эффективность делового человека, ведь яркая речь, яркое выступление вызывает интерес не только к словам, но и к самому человеку, их произносящему.

Хорошая правильная речь оказывает воздействие не только на разум, но и на чувства и воображение слушающих.

Что же необходимо знать и уметь деловому человеку, чтобы его речь стала яркой и вразумительной?

Какие средства могут помочь при этом?

Опытные коммуникаторы называют ряд условий, от которых зависит выразительность речи. К ним относятся:

- ✓ *самостоятельность мышления;*
- ✓ *неравнодушие, интерес автора речи к тому, о чем он говорит или пишет, и к тем, для кого он говорит или пишет;*
- ✓ *хорошее знание языка, его выразительных возможностей;*
- ✓ *хорошее знание свойств и особенностей языковых стилей;*
- ✓ *систематическая и осознанная тренировка речевых навыков;*
- ✓ *умение контролировать свою речь, замечать, что в ней выразительно, а что шаблонно и серо;*
- ✓ *необходимый словарный запас;*
- ✓ *сознательное намерение говорить и писать доходчиво.*

Образной и выразительной нашу речь могут сделать специальные художественные приемы, изобразительные и выразительные средства, не только украшающие речь, но и доставляющие эстетическое удовольствие, называемые **тропами**.

7.3.1. Художественно-литературные тропы как средство выразительности речи

К тропам относят *метафоры, гиперболы, метонимии, перифразы, эпитеты, определения, сравнения, примеры, литоты, аллегории*, и др.

Метафора (гр. *metaphora* – перенос) – это слово или словесная конструкция, употребляемая в переносном значении и подчеркивающая сходство двух явлений или процессов. Например: *"В настоящее время наблюдается **вымывание** дешевых товаров из торгового ассортимента"* или *"Они купили подходящий дом, **выпотрошили** его и построили новый с современным интерьером"* [30; 84].

Метафора может выполнять различные функции, среди которых наука выделяет следующие: *информационная, репрезентативная, объяснительная, предсказательная, образно-наглядная и сберегающая*, которая экономит речевые усилия.

Метафора может быть *простой*, т. е. в одной фразе: *железные нервы, пустая голова*. Иначе такие метафоры называют сухими.

Метафора может быть и *развернутой*, т. е. опирающейся на несколько ассоциаций. Такие метафоры употребляют чаще всего, поскольку именно эти ассоциации являются несложными и легко возникающими в сознании как говорящего, так и слушающего. Например: "*Сделав **сильный скачок** в сторону увеличения полей шляпы, мода как бы остановилась перед другими требованиями*". "*Чтобы **переварить знания** надо поглощать их с аппетитом*".

Языковые образные метафоры тяготеют к экспрессивной речи, употребление таких метафор в официально-деловом стиле и научном исключены, зато в других стилях речи они выигрывают. Например, *легкий, как перышко* – так можно рекламировать миниатюрный ноутбук. *Скорострельный как пулемет* – такая метафора могла бы охарактеризовать скоростной принтер.

Помимо номинативной и экспрессивно-оценочной (образной), метафора может выполнять и концептуальную функцию. Наиболее ярко эта функция выступает тогда, когда метафору используют для обозначения непредметных сущностей в научной, общественно-политической сферах: *круг понятий, зерно истины, поле деятельности, узел противоречий, камень преткновения, бремя раздумий*.

Концептуальные метафоры имеют преимущественно бинарное построение: *русло жизни, рамки общения*.

В сфере непредметных сущностей, с которыми связаны концептуальные метафоры, можно выделить *антропоцентрическую сферу*: *замораживание цен, гонка вооружений*, а также научную: *семантическое поле, поток сознания*.

Любая метафора на стадии формирования представляет собой образ, так как образным является принцип ее формирования и выражения.

Метафоры с медицинскими терминами: *раковая опухоль преступности, хроническая безработица, здоровая конкуренция, симптомы кризиса, сидеть на нефтяной игле*.

Метафоры на основе спортивных терминов: *игроки на рынке, избирательная гонка, политическая арена, нефтяная эстафета, финишная прямая.*

Метафоры, содержащие финансовые термины: *политический капитал, кредит доверия, ценовой скачок, извлекать политические дивиденды.*

Метафоры, имеющие строительные корни: *прорабы перестройки, заложить фундамент общего европейского дома, сколачивать состояние, работать "под крышей".*

Метафоры с театральным уклоном: *марионеточный режим, югославский сценарий политического шоу, закулисные игры, политический дебют, дуэт, трио.*

Метафоры содержащие технические термины: *механизм урегулирования, перезагрузка отношений, финансовый выброс, спустить на тормозах.*

Метафоры на основе метеорологических терминов: *дружеская атмосфера, политический климат, заморозить цены, потопить финансовую систему.*

Метафоры с военными терминами: *штурм высот науки, боевой авангард аспирантов, идеологический фронт, армия безработных, арсенал средств, завоевание рынка.*

Выделяют и **научные метафоры:** существует точка зрения, что наличие метафор противоречит нормам научного языка, однако феномен метафоризации научного языка объективно существует.

Необходимость метафоры в языке науки вызвана тем фактом, что круг предположений всегда шире, чем инвентарь имеющихся языковых средств.

Первоначально метафору в научной терминологии выдвигает один ученый, где она является частью его языка. Затем в процессе верификации научным сообществом она превращается в выверенную гипотезу. Удобство метафоры-термина заключается в ее гибкости. Метафора-термин может быть уточнена. Например, М. Блэк писал:

"Возможно любая наука начинается с метафоры и заканчивается алгеброй. Возможно также, что без метафоры наука никогда не достигла бы алгебры".

Эта мысль созвучна мнению Н. Бора, который много размышлял о соотношении искусства и науки: *"Причина, почему*

искусство может нас обогатить, заключается в его способах напомнить нам о гармониях, недостижимых для систематического анализа" [84].

В научных текстах можно выделить стертые (мертвые) метафоры: *сила, поле, масса*.

В научном и поэтическом языке неповторимые функции метафоры доминируют при сохранении других. Мнение, что метафоризация языка познания противоречит нормам научной традиции, провоцирует пренебрежительное отношение к познавательному содержанию метафоры. К метафоре ученых подводит внутренняя логика развития знания. А метафоротворчество составляет неотъемлемую часть научного творчества.

Сущность научной метафоры связана с проблемой вербализации нового знания. Н. Бор считал, *что язык – это в известной степени сеть, натянутая между людьми, и мы висим в этой сети со своим мышлением и способностью к познанию [30].*

Новое знание не во всех случаях можно сразу и точно вербализовать, поэтому становится возможной стадия метафорической интерпретации.

Говоря о красоте речи, мы понимаем необходимость метафоры, в том числе в языке науки, и вызвана эта необходимость тем фактом, что круг предположений всегда шире, чем инструментарий языковых средств.

Метафоры сосуществуют с языком любой науки, даже такой фундаментальной, как квантовая физика: *порция света, волновой пакет, пилотируемая волна*.

Почти все термины экономической теории являются живыми или мертвыми метафорами: *ценовой механизм, человеческий капитал, ликвидные активы, кривая спроса* и т. д. Экономическая теория не только заимствует метафоры из физики, химии, биологии, геологии и т. д., но и сама поставляет метафоры для социальных наук.

В математике, как нигде, некоторые ученые с удовольствием используют привычные всем слова для обозначения своих странных конструкций. В научных докладах и статьях они говорят и пишут *"верхний предел"*, хотя у множества нет ни верха ни низа; *"скачок функции"* – при том, что функция никуда не скачет; *"математическое ожидание"*, когда никто никого не ждет; *"мягкое условие"*, которое, разумеется, нельзя потрогать. А из области прекрасного возникли метафоры: *"автоматы на деревьях"*, причем не какие-нибудь, а *"конечные"*.

Во все времена в произведениях и писателей, и поэтов присутствуют метафоры.

Сходство предметов, получающих одно и то же название, может проявляться по-разному. Например:

по форме: *кольцо на руке – кольцо дыма; спелое яблоко – глазное яблоко;*

по цвету: *золотой медальон – золотые кудри, шоколадный батончик – шоколадный загар;*

по функции: *камин – печь и камин – электрический прибор; крыло птицы – крыло самолета;*

по характеру звучания: *завыл пес – завыл ветер* и т. д.

Применяя метафоры в своих выступлениях, докладах следует помнить, что метафоры, должны быть оригинальными и необычными. Кроме того, они должны вызвать эмоциональные ассоциации, чтобы глубже представить событие или явление, о котором говорят.

Однако когда текст доклада или лекции изобилует метафорами, то это отвлекает слушающих от содержания речи. Не украшают речь и шаблонные метафоры, которые превращаются в трафареты и шаблоны.

Но в то же время использование метафор позволяет проявить находчивость и остроумие на грани юмора или сарказма: *"Вы опять пытаетесь вскочить в уходящий поезд!" "Да что вы, а ваш поезд вообще уже давным-давно ушел, а мой, слава Богу, идет точно по расписанию и со всеми остановками".*

Существует множество **метафор, направленных на вызов у собеседника неуверенности в себе:**

Если глупость не укладывается в голове, она обязательно прорвется наружу.

А вы, оказывается, не сторонник подвигов в мирное время.

Вы человек слова, но не дела.

Сложно говорить с тем, кто не понимает языка, на котором думает.

Когда расходятся взгляды двух человек – это может быть отличием мнений но когда одного – это уже косоглазие!

Метафоры, указывающие человеку на необходимость осторожнее высказывать свои мысли:

Не мотайте на ус то, что вам вешают на уши.

Наблюдайте почаще за своим ртом. Через него входят болезни.

Таким образом, метафоры служат одним из наиболее распространенных способов пополнения риторического инструментария языка [30; 84].

Гипербола является стилистической фигурой, образным выражением, намеренно преувеличивающим качества, свойства или особенности какого-либо предмета, процесса или явления. Гипербола позволяет выделить главное, подчеркнуть мысль, нужную выступающему, и обратить на нее особое внимание слушающих. Например: *я говорил это тысячу раз* [30; 84].

Гипербола часто сочетается с другими стилистическими приёмами, придавая им соответствующую окраску: *море слез; быстрый, как молния; мы не виделись сто лет*.

Архимед, пользуясь этим приемом выразительности, сказал: *"Дайте мне точку опоры, и я сдвину Землю"*.

Очень многие коммуникаторы часто пользуются приемом гиперболы, и их речь бывает расцвечена и полутонами, и яркими красками: *у них клубника с кулак* или выражение Н. Гоголя: *редкая птица долетит до середины Днепра*.

Гипербола свойственна и риторическому ораторскому стилю как средство патетического подъёма, равно как и романтическому стилю, где пафос соприкасается с иронией. К гиперболе особенно был склонен Н. Гоголь: *"Шаровары шириною с черное море"*. Шалил применением гипербол и В. Маяковский: *"В сто сорок солнц закат пылал"*.

Метонимия (гр. *metonymia* – переименование) представляет собой замену прямого смысла слова его переносным значением, причем и то, и другое связаны между собой не сходством, а смежностью и соседством. Чаще всего употребляют метонимию в газетно-публицистическом стиле, придавая речи разговорно-бытовой стиль: *"Я съел три тарелки, очень вкусно было"* [21; 30].

Метонимическим является **перенос названия места** (помещения) **на группу людей**, которые там находятся. И тогда выступающий говорит: *попрошу аудиторию успокоиться, время пошло; или аудитория внимательно слушала лектора; или вся школа высыпала на улицу; труба зовет в поход*.

Метонимическим является и перенос названия материала на изделие из которого оно изготовлено: *Спортсмены с Олимпиады привезли золото или серебро*.

Метонимическим переносом будет и перенос названия действия на место действия, или тех, кто его выполняет: *переход через горы – подземный переход; защита диссертации – играть в защите и т. д.*

Метонимия как средство выразительности речи имеет право на жизнь только в аудитории подготовленных слушателей и ни в коем случае не в монографии, научном докладе или научной статье. И что "*Париж волнуется*" – этим никого не смутишь, и что "*В театре ставили Шекспира*", всем тоже понятно.

Перифра́за (др.-греч. περίφρασις – "описательное выражение") – это словесная конструкция, описательный оборот речи, смысл которого в том, что подлинное название предмета, процесса, явления, человека заменяют на его описание, определение. Причем данное описание и определение должны исключать иное толкование. Например, об А. С. Пушкине сказано, что он *солнце русской поэзии*. Часто мы слышим, что кто-то является *лицом нации*, а кто-то – *лицом журнала* [30].

Перифраза – это поэтический оборот, где вместо слова *дом*, можно сказать *кров*. И никто не будет спорить, что *верблюд* – это *корабль пустыни*, а *орган* – это *король инструментов*, что *медведь* – это *хозяин тайги*, а *пшеничное поле* – это *золотой прибор*.

Перифраза способствует обогащению речи говорящего, усилению ее выразительности и образности.

Иро́ния (от др.-греч. εἰρωνεία – притворство) – это троп, в котором истинный смысл противоречит или противопоставляется явному смыслу. Ирония создает впечатление, что предмет обсуждения не таков, каким он кажется: *ну ты храбрец! Умен – умен ...* Сказано... и каждый понимает что высказывание имеет отрицательный подтекст.

Словесная игра, основанная на столкновении в тексте различных значений многозначных слов, может придать речи парадоксальный смысл: *тише едешь – дальше будешь!*

Эпи́тет (от др.-греч. ἐπίθετον – "приложенное") – это образное определение, передающее отношение говорящего к предмету. Эпитет – это слово, подчеркивающее то или иное свойство, признак или характерную черту явления или процесса. Например: "*Яркая, впечатляющая речь лектора привела в восторг студентов*".

Наличие эпитетов в речи говорящего человека позволяет более ярко характеризовать его подготовку к выступлению.

Эпитеты помогают точнее нарисовать портрет того или иного лица, писателя, поэта. Как и другими средствами речевой выразительности, эпитетами не следует злоупотреблять, так как это может привести к красоте речи в ущерб ее ясности и понятности. А это уже будет недостатком говорящего.

Никакое знание бесконечных правил не придаст речи ни красоты, ни точности, ни ясности если текст будет формальным и безжизненным.

Яркой, выразительной и доходчивой нашу речь делают такие *вспомогательные средства речи, как определения, сравнения и примеры.*

Определения в речи говорящего человека нужны для того, чтобы объяснить значения слов, категорий, терминов и понятий, которых слушающие могут не знать.

Сравнения, приводимые в лекции, докладе, научном докладе очень важны тем, что умственный процесс сравнения является существенным фактором познания. Ведь пока мы не знаем, на что похоже *то или иное явление*, и чем оно отличается от остального, мы не вполне можем понять его. Сравнения служат одной цели – сделать более ясными и убедительными те высказывания, к которым они имеют непосредственное отношение.

Сравнения могут быть самыми различными. *Выражения, дающие представление о предмете в целом, называют метафорами.* В одном этом примере есть сразу две формы вспомогательных средств речи: есть определение метафоры, а метафора является частью сравнения.

Употребляя сравнения, часто используют выражение: *"подобно тому, как ..."* Существует и другая форма сравнения – *аналогия*, которая представляет собой некое умозаключение, например: *если два или более предмета схожи в одном отношении, то они схожи и в других.*

Примеры – наиболее эффективный и доходчивый прием речи. С его помощью удастся как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера – конкретность. Примеры могут быть краткими или более подробными, фактическими или предположительными, шуточными или серьезными. Примеры с приемом шуточного рассказа очень эффективны, так как они дают человеку отдых, возможность отвлечься и заставляют улыбнуться. А это *предполагает* смену эмоций.

Несовершенное владение речью, незнание и неумение использовать паралингвистические особенности речи не позволяют людям прийти к взаимопониманию, что является одной из проблем человеческого общения.

Следует понимать, что слушатели в аудитории убеждаются в чем-либо, убеждаются не одной красотой живой речи, но и делом, и фактами. Факты как конкретные проявления объективной реальности, социальные факты и научные факты приобретают значительно больший вес.

Вот почему выступление приобретает исключительную важность, когда оно связано с использованием примеров и ссылок на авторитетные источники. Яркие, близкие и понятные слушателям, они воспринимаются как достоверная конкретно-образная информация, переданная в словесном изложении.

Опытные коммуникаторы дают следующие советы людям, готовящимся к деловым контактам:

- не приводить слишком много голых цифр. С одной стороны, это утомляет аудиторию, с другой – большое количество цифр заслоняет собой то, для доказательства чего человек ими пользуется. Скучные цифры можно сделать наглядными при помощи сравнений и примеров;

- приводимые во вступлении в качестве примеров цифры должны быть понятны. Например, *"Такого количества топлива достаточно для обогрева среднего дома в течение 18 лет"*, или *"Преподаватели университета написали столько научных статей, монографий и учебных пособий, что если оригиналы разложить в виде листов бумаги формата А4 один за другим, то ими будет выстлана дорога от Харькова до Москвы"*, – из доклада ректора университета. Если бы он сказал, что было написано и издано 3,5 тысячи учетно-издательских листов, монографий, учебников и учебных пособий то вряд ли бы эта цифра произвела впечатление;

- приводя цифры, не стоит из них строить длинные ряды, лучше сфокусировать внимание аудитории на том, ради чего мы пользуемся цифрами. Тогда они оживают и становятся понятными;

- и уж если без цифр никак нельзя, то пользоваться округленными цифрами не стоит. Они хоть и легче для запоминания, однако слушатели отнесутся к ним с недоверием. Например, *на это было потрачено около 150 тысяч*.

Таким образом, **сравнение** и **пример** – наиболее часто употребляемые тропы, в которых есть уподобление одного предмета или явления другому по какому либо общему для них признаку. Целью сравнения является выявление в объекте новых сравнений и важных свойств.

В сравнении выделяют сравниваемый предмет и предмет, с которым происходит сопоставление, и их общий признак. Например: *надежный, как швейцарский банк; самодовольство – самая коварная болезнь.*

Сравнения и примеры способствуют лучшему пониманию предмета, его сути, подчеркивают неповторимую особенность и индивидуальность предмета.

Эти приемы успешно используют опытные коммуникаторы для оценки обслуживаемого предмета и своего отношения к нему. Как пример, так и сравнение возбуждают воображение слушателей, вызывая у них зрительные представления, что повышает внимание и эффективность восприятия речи.

Формы и виды сравнений, противопоставлений, сопоставлений очень многообразны – от простого: *мал золотник, да дорог* до развернутого, раскрывающего глубину смысла: *мы смотрим на звезду по двум причинам, потому что она излучает свет, и потому что она непостижима.*

Шопенгауэр охарактеризовал сравнение, как *"Большую ценность, поскольку оно объясняет неизвестные отношения с помощью известных"* [30].

Хорошие и, главное, эффективные сравнения и примеры необходимо тщательно отыскивать при подготовке материала. Как примеры, так и сравнения создают ясность, так как связаны с известным, а это известное служит мостиком, помогающим пониманию.

Безусловно, сравнение редко обладает доказательной силой. Однако благодаря наглядности, а если оно еще и остроумно, оно легко воспринимается слушателями.

Как сравнение, так и пример только тогда будут действенными, когда они органически связаны с содержанием, когда они не затемняют мысль, а поясняют ее, делая более простой.

Аллегория (от др.-греч. ἀλληγορία – иносказание) – это иносказание, которое чаще всего применяют при изображении абстрактного, отвлеченного понятия. С помощью аллегории значительно облегчается восприятие этого отвлеченного понятия, поскольку его, как правило, передают с помощью реального, хорошо знакомого образа [30].

Например, фраза: *капиталы приходят в движение*, вполне нормально будет воспринята деловыми людьми, связанными с операциями коммерческого банка.

Аллегорические высказывания хороши, безусловно, в подготовленной аудитории, и поэтому оратор должен очень тщательно подбирать аллессию для своего доклада, всегда думая о том, перед какой аудиторией он будет говорить.

Этим приемом часто пользуются политики, делая фразу обтекаемой, и чаще всего такой текст пробуют на людях недалеких или, вернее, далеких от хорошего качественного образования. Ведь чем туманнее Альбион, тем он загадочнее. И если что-то человеку непонятно, он не задаст вопрос, потому что не захочет обнаружить свою неосведомленность.

Готовясь к деловому контакту, деловой человек должен помнить о том, что достичь успеха можно лишь усердной и кропотливой работой над своей речью.

Красноречие есть нечто такое, что дается труднее, чем это кажется, и рождается из очень многих знаний и стараний.

Кроме описанных средств, лексические средства также позволяют добавить в нашу речь выразительности, яркости и эмоциональности.

Фразеологизмы и фразеологические обороты, пословицы и поговорки, крылатые слова и афоризмы, оксюмороны и антитезы, риторические восклицания, риторические обращения, риторические вопросы, а также риторические фигуры слова, такие как анафоры, эпифоры, плеоназмы, эллипсис, инверсии и параллелизмы, многосоюзия и бессоюзия, направлены на то, чтобы слушающие не теряли интереса к выступлению и не оставались при этом на уровне пассивного восприятия услышанного, а почувствовали сопричастность к тому, о чем говорит выступающий.

7.3.2. Лексические средства речи в системе языковой выразительности

Фразеологизмы также создают экспрессию и относятся к лексическим средствам выразительности речи.

Фразеологизмы (от греч. *phrasis* – выражение, *logos* – учение) – это устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка и его самобытность [111].

По смысловому объему они равны слову, а по структуре – словосочетанию или предложению.

Фразеологизмы родились из песен, сказок, притч, пословиц: *добрый молодец, горючими слезами обливаться, молочные реки, кисельные берега*.

Часть оборотов фразеологизмов восходит к профессиональной речи: *через час по чайной ложке* – из медицинского обихода; *сойти со сцены* – из артистической среды.

Многие из них являются находками писателей: *не вытанцовывается* – у Н. В. Гоголя; *бытовое явление* – у В. Короленко.

Фразеологизмы своим содержанием затрагивают все стороны и свойства жизни, характера людей, поэтому их легко вплетают в контекст доклада, но, безусловно, не научного. Когда говорят о человеке *"он претерпел танталовы муки"*, то совершенно понятно, что речь идет о том, что этот человек перенес много лишений и мук.

У всех на слуху такие фразеологические сращения, как *попасть впросак, бить баклуши, собаку съесть, с бухты-барахты, из рук вон, как пить дать, была не была*. Но не все понимают истинный смысл всех фразеологизмов. Есть более, а есть менее понятные и, например, *бить баклуши* – не что иное, как *делать заготовки из деревянных баклуш* (пеньков и поленьев), *что не требует квалифицированного труда и профессиональных навыков*.

Особого внимания заслуживают фразеологизмы, оценочность которых обусловлена их происхождением. Значительную часть составляют фразеологизмы, вошедшие в язык из античной мифологии: *бойтесь данайцев, дары приносящих; козел отпущения; ахиллесова пята; гордиев узел; прокрустово ложе; дамоклов меч; авгиевы конюшни; колесо фортуны; троянский конь; сизифов труд; ящик Пандоры*. Каждое из словосочетаний вызывает у нас какие-то ассоциации, соотносится с образами героев античности, чем и обусловлена их смысловая насыщенность. Но не всегда мы знаем истинное значение этих выражений.

Например фразеологизм *прокрустово ложе* происходит от прозвища разбойника *Полипемона*. В греческой мифологии описано, что *Прокруст (Полипемон)* всех взятых им в плен людей укладывал на свое ложе и отрубал ноги тем, кто не помещался в колоду, а тем, для кого ложе было длинным – ноги вытягивал. И когда нас пытаются причесать, под одну гребенку, мы используем этот фразеологизм, так как *Прокрустово ложе* означает, что оно является мерилom для чего-нибудь или кого-нибудь, к чему насильно подгоняют или приспособливают [93].

Для того, чтобы использовать в своей речи фразеологизмы, а они дают речи живость и расцвечивают ее, необходимо не просто пользоваться ими, а обязательно знать их смысл. Поскольку иногда бывает смешно из уст депутата или другого общественного деятеля услышать афоризм, смысла которого он не знает, но вроде ... где-то ... и как то ... он подходит к речи, потому что красив.

Некоторые фразеологизмы представляют собой кальки – буквальный перевод с языка источника: *blue stocking* (англ.) – *синий чулок*; *time is money* (англ.) – *время – деньги*; *tuer le temps* (фр.) – *убить время*; *la lune de miel* (фр.) – *медовый месяц*; *Da ist der Hund begraben* (нем.) – *вот где собака зарыта* [111].

Фразеологизмы обладают большими стилистическими возможностями, делая речь образной, а от этого красочной, и этими возможностями фразеологизмов пользуются опытные коммуникаторы. От речи, в которой использованы различные выразительные средства, слушатели получают эстетическое наслаждение и верят в профессионализм докладчика, преподавателя. К человеку, который пренебрегает использованием выразительных средств в своей речи, даже если он является профессионалом в своей сфере, всегда падает интерес, и у слушателей возникает сожаление о потраченном времени.

Фразеологизмы помогают немногими словами сказать многое, поскольку определяют не только и не столько предмет, но и его признак, не только и не столько действие, но и его обстоятельства. Так, устойчивое сочетание *жить на широкую ногу* означает не просто жить богато, а *богато, роскошно, не стесняясь в средствах*. Фразеологизм *заметать следы* означает не просто уничтожить, устранить что-либо, а *устранить, уничтожить то, что может служить уликой*.

Однако переизбыток фразеологизмов в речи может придавать ей излишнюю простонародность, иногда наивность, что совершенно недопустимо в официальном общении.

Употребление фразеологизмов в деловой речи подчиняется исторически сложившимся правилам, закрепленным традицией, что является обязательным для каждого выступающего.

Фразеологизмы, которые выступают как стилеобразующее средство в официально-деловом стиле, давно и надолго закреплены в делопроизводстве, судопроизводстве и деловой переписке: *служебная*

записка, входящие и исходящие бумаги, вынести приговор, высокие стороны и т. д.

В тех случаях, когда нормы оказываются нарушенными, возникает ошибка. Ошибки могут быть в лексическом составе фразеологизма, в его грамматическом, а также в стилистическом оформлении [93]:

искажение состава фразеологизмов в результате лексических подмен: *Предложения финансового отдела оказались ниже любой критики* (следует сказать **всякой критики**);

изменение грамматической формы слов, входящих в оборот: *Главный инженер явно покривил в душе* (следует сказать **покривил душой**);

совмещение двух различных фразеологизмов: *Зачем сыр-бор городить или огород городить* (следует сказать **огород городить** или **сыр-бор разгорелся**);

вставка лишнего компонента, лишаящая фразеологизм его самобытности: *Отдать должную дань* (следует сказать **отдать дань**);

стилистическая несовместимость фразеологизма с деловым стилем речи. Если в художественной литературе и публицистике на первый план выдвигают образность, эмоциональность и оценочность фразеологических оборотов, то в официально-деловом стиле используют устойчивые выражения книжного характера или стилистически нейтральные фразеологизмы, лишенные экспрессивности.

Не соответствует деловой речи такая, например, фраза: **меньший налог – вот стимул приватизации, и не надо никого через колено ломать.**

Таким образом, благодаря своей экспрессивности и эмоциональности фразеологизмы получили широкое распространение в деловом мире.

В аудиториях университета фразеологизмы также находят свое применение. В различных ситуациях, возникающих в аудитории, где кроме преподавателя на лекции присутствуют еще 100 – 150 человек, или на семинаре, в котором участвуют 20 – 25 человек, людям необходима обратная связь.

Как сделать так, чтобы на поучения и нравоучения уходило бы минимум времени, а на научение – максимум? Для этого необходимо, например, провести мини-тренинг на 5 – 7 минут на ситуации, которые возникают в аудитории, с использованием фразеологизмов, пословиц,

поговорок или афоризмов. И тогда тот, кого вы хотели поучать и воспитывать, услышав афоризм или фразеологизм в свой адрес, да еще не от преподавателя, а от студентов, принимает положение "лежа", ну а лежачего, как известно, не бьют.

Фразеологический оборот – это речевая конструкция, как правило, краткая по составу, но за краткостью обычно стоит большое содержание, например: *"колесница истории"*, *"держат в ежовых рукавицах"*, *"убить двух зайцев"*, *"сидеть между двух стульев"* и т. п.

Фразеологизмы украшают речь, делают ее более свободной, раскованной, придавая ей одновременно выразительность, эмоциональность, однако употребление их должно быть умеренным, чтобы выступление не превратилось в нечто подобное словесной клоунаде. Кроме того, если в деловой беседе или совещании участвует иностранец, не стоит употреблять фразеологизмы вообще, поскольку не всегда можно подобрать удачный аналог на другом языке. Поиски подходящего иноязычного выражения затормозят ход беседы и создадут ненужные дополнительные трудности перевода.

Однако иногда можно подобрать фразеологизмы, соответствующие друг другу, на разных языках, например: русскому *"родиться в рубашке"* соответствует английское *"родиться с серебряной ложкой во рту"*.

Употребление фразеологизмов должно быть умеренным еще и потому, что не всегда можно достичь желаемого результата. Неумелое и неумеренное использование фразеологизмов может привести к тому, что речь станет непонятной, *"неряшливой"*, дисгармоничной, раздражающей для тех, кто ее слушает.

О богатстве речи говорящего человека, о его образованности свидетельствует наличие в ней и *пословиц*, и *поговорок*, ведь они являются настоящим кладом для оратора.

Послóвица – это сжатое народное изречение, заключающее в себе общее суждение или наставление на какой-либо случай жизни. Пословицы, как правило, создает народ, но иногда пословицы заимствуют из литературных произведений, когда-то туда пришедших [26].

Пословица является ритмически организованным изречением назидательного характера, которая имеет форму простого или сложного законченного предложения. Исключение составляют пословицы, имеющие побудительный смысл: *готовь сани летом, а телегу зимой*.

Пословица обладает буквальным и переносным смыслом: *близок локоть, да не укусишь* или только переносным: *горбатого могила исправит*, кроме того, она легко противопоставляется свободному предложению такого же лексического состава.

Пословице свойственна вариативность: *Знает (чуёт) кошка, чьё мясо съела*. Пословицы вступают и в синонимические отношения: *на безрыбье и рак рыба; в поле и жук мясо; в темноте и гнилушка светит; на безлюдье и Фома дворянин* и т. п.

Пословицы объединены в тематические ряды по принципу смысловой общности и, как правило, не могут порождать полисемию (многозначность).

Поговорка – это краткое устойчивое выражение, преимущественно образное, не составляющее, в отличие от пословицы, законченного выражения: *насильно мил не будешь; в тесноте, да не в обиде; коса – девичья краса*.

В фольклористике поговорку понимают как образный оборот, не составляющий цельного предложения: *ни к селу, ни к городу; бить баклуши; как снег на голову; выводить на чистую воду*; однако при подобном подходе поговорка, по существу, отождествляется с фразеологизмом: *горя бояться – счастья не знать; дорога ложка к обеду; нет худа без добра; соловья баснями не кормят; не плюй в колодец – пригодится воды напиться; ложка дегтя в бочке меда*.

Как в бытовой, так и в деловой речи пословицы и поговорки приобретают особое значение. Они не только усиливают выразительность речи, придают остроту, углубляют содержание выступления, но и помогают найти путь к сердцу слушателей, завоевать их расположение, доверие, а затем и уважение.

Обобщающий характер пословиц и поговорок позволяет в образной и чрезвычайно краткой форме выразить суть какого-либо отдельного высказывания.

Часто эти лексические средства служат отправным пунктом для начала выступления, развития темы, раскрытия какого-либо положения, или явления, заключительным аккордом, выводом, которым можно воспользоваться для обобщения сказанного.

Успех употребления пословиц и поговорок в речи зависит от того, насколько удачно подобраны нужные пословицы и поговорки. Недаром говорят, что *хороша пословица в лад да в масть*.

Далее приведены примеры наиболее распространенных ситуаций делового общения, с которыми может столкнуться человек, и употребление каких пословиц и поговорок уместно при этом.

Так, например, все мы сталкивались с ситуацией, когда собеседник проявляет излишнюю болтливость или не обладает умением внимательно слушать. В таких случаях вместо прямого замечания можно сказать: *лишнее говорить – себе вредить; во многословии не без пустословия; умей сказать, умей и смолчать; хорошо того учить, кто слушает; поменьше говори – побольше услышишь.*

В деловой сфере люди чрезвычайно дорожат и особенно ценят время. И когда на какое-либо мероприятие или событие опаздывают, то вместо назидания можно воспользоваться этим лексическим жанром: *долго спать – с долгом встать; много спать – добра не видать; встанешь раньше – шагнешь дальше.*

Деловой мир любит активных, решительных людей. Однако, не все отличаются смелостью. Поэтому, чтобы подбодрить человека к предстоящей деятельности, вселить в него уверенность, подойдут такие пословицы и поговорки: *смелость города берет; кто смел, тот и на коня сел; волков бояться – в лес не ходить; медведя бояться, так ягод не видать.*

Много пословиц о знаниях и умениях человека, и также в подходящей ситуации можно подбодрить человека, иногда помочь ему адаптироваться: *знания – не кошель, за плечами не носить; знания на плечи не давят; дай боже все самому уметь, да не все самому делать; не нужен ученый, а нужен смысленый; кто грамоте горазд, тому не пропасть.*

Мудры пословицы и поговорки и о **языке** и **речи**: *"Мал язык, да всем телом владеет"; "Язык голову кормит, и до побоев доводит"; "Что знает, все скажет, и чего не знает, и то скажет"; "Петь хорошо вместе, а говорить порознь"; "Во многословии не без пустословия"; "Меньше врется – спокойнее живется"; "Мелет день до вечера, а послушать нечего"; "Не все то делается (творится), что говорится"; "Слово не стрела, а сердце ранит".*

Пословицы и поговорки – зеркало народной мудрости, в них отражается философия и дух народа, его моральные принципы и жизненный опыт: *"Где люди горюют, горюй и ты"; "В дом, где смеются, приходит счастье"; "Не бойся немного согнуться, прямее выпрямишься"; "Пришла беда – полагайся на себя"; "Выносливость лошади познается в пути, нрав человека – с течением времени"; "Где права сила, там бессильно право"; "Таланты не наследуют"; "Любит чай замутить"; "Не будешь гнуться, не выпрямишься"; "Нужен был – тигром сделали, нужда прошла – в мышь превратили"; "Эгоист всегда недоволен"; "Ущипни себя и узнаешь, больно ли другому"; "Пляши, когда все пляшут"; "В дружбе тоже знай границу".*

Наряду с пословицами и поговорками о богатстве речи говорящего человека свидетельствуют крылатые слова.

Крылатые слова и выражения – это меткие, образные выражения, получившие распространение и ставшие общеупотребительными. Известны они были еще в далекой античности. Так, Гомер "крылатыми" называл *"слова, которые быстро срываются с уст говорящего и летят в ухо слушающего"*.

Как правило, крылатые слова и выражения имеют книжное происхождение. К ним относят известные высказывания великих людей и цитаты из художественной, научной и публицистической литературы: *его пример другим наука; как бы чего не вышло; как белка в колесе; а Васька слушает да ест; мартышка и очки; лучшее – враг хорошего; О времена! О нравы; из двух зол избрать меньшее*. Две последних крылатых фразы принадлежат, соответственно, Цицерону и Аристотелю.

Крылатые выражения мы черпаем и из фильмов, разбавляя свою речь ими. Однако они годятся только как бытовой разговорный жанр.

Роль крылатых слов и выражений особенно велика в публицистике и риторике.

Драгоценным строительным материалом публичного выступления наряду с пословицами и поговорками являются афоризмы.

Афоризм (греч. *aphorismos* – краткое изложение) – это мысль, выраженная в предельно краткой, лаконичной форме.

Термин *"афоризм"* Гиппократ определял как *"определение, оригинальную законченную мысль, высказанную в лаконичной, запоминающейся форме, и впоследствии многократно повторяемую другими людьми"*. В афоризме достигается предельная концентрация непосредственного

сообщения и того контекста, в котором мысль воспринимается окружающими [106].

С глубокой древности люди учились искусству красноречия, искусству общения, пытаясь выражать свои мысли четко, а самые важные из них – в форме кратких, но емких изречений. С древних времен афоризмы являются неотъемлемой частью жизни человека.

Так, к древности восходит изречение **"Человеку свойственно ошибаться"**. Прообраз этого выражения встречается у греческого поэта Эврипида в трагедии "Ипполит" – *"Всем людям свойственно ошибаться"*. У римского политика и оратора Цицерона ("Филиппики") – *"Каждому глупцу свойственно ошибаться, но никому, кроме глупца, не свойственно упорствовать в ошибке"*. У римского ритора Марка Сенеки – *"Человеку свойственно ошибаться"* [7].

Дошел до наших дней и другой, не менее известный афоризм, который любил повторять греческий философ Сократ: **"Я знаю только то, что ничего не знаю"**.

Имея столь многовековую историю, афоризмы и цитаты привлекают и по сей день, ведь в них всегда заключалась великая мысль, мудрость веков! Ведь неспроста говорят – *"Просвещенный ум складывается из умов предшествующих поколений!"*

Широкий диапазон применения афоризмов делает их универсальным орудием остроумия. Используя их, человек заявляет о себе как об образованном и грамотном собеседнике. Высказывания высвечивают знания, подчеркивают интеллект, показывают собеседнику, что вы в курсе новейших интеллектуальных тенденций.

На деловых переговорах и во время других деловых контактов у бизнесменов, как правило, бывает не так много времени, чтобы повлиять на тех людей, с которыми они встречаются.

Одним из инструментов для оказания влияния является речь. И если этим инструментом бизнесмен владеет в совершенстве, как хороший скрипач скрипкой, хороший пианист своим инструментом, хороший художник кистью, то можно предполагать, что цель будет достигнута. Если человек может говорить так, чтобы слушающие его коллеги задумались, а потом, давая им отдохнуть, он может одной-двумя фразами заставить их улыбнуться, то о нем можно сказать, что он эффективен. Когда мысль и улыбку нельзя разделить, когда мысль исполняет пируэты, можно сказать, что человек владеет словом настолько, что это *"высший пилотаж"*.

Но для того, чтобы достичь этого состояния, необходимо очень тщательно готовиться к своему выступлению. Текст доклада должен быть тщательно отрепетирован.

Затем добавить в блюдо под названием "доклад" и соли, и перца, и изюминку, и много того, что называется выразительными средствами, в числе которых будут и афоризмы.

Для работы с аудиторией, где получают знания студенты, можно говорить афоризмами, рассчитывая, что их смысл будет "пойман": *"Учитесь так, словно вы постоянно ощущаете нехватку своих знаний, и так, словно вы постоянно боитесь растерять свои знания"*, – Конфуций.

"Научиться можно тому, что любишь, так любите же...", – И. Гёте.

"Человек никогда не стар настолько, чтобы не учиться", – Т. Мидлтон.

"Мало будешь знать – будешь мусор подметать", – М. Горький.

"Кто ни о чем не спрашивает, тот ничему не научится", – Т. Фуллер.

Афоризмы о студенчестве: *"С.Т.У.Д.Е.Н.Т. – Сонное Теоретически Умное Дитя Естественно Нежелающее Трудиться."*

Дайте студенту точку опоры, и он уснет.

Память студентов уникальна – не знал, но вспомнил.

Студент не знает предмет в двух случаях – либо еще не сдавал, либо уже сдал" [7].

"Экзамены – единственная возможность знать хоть что-то хоть несколько дней", – Жан Ростан [106].

Однако преподаватель, начальник, менеджер, у которого в подчинении есть хоть несколько человек, должен быть самокритичным, знать и уметь цитировать афоризмы не только о студентах или подчиненных, а и о себе: *"В XXI веке безграмотным считается уже не тот, кто не умеет читать и писать, а тот, кто не умеет учиться, доучиваться и переучиваться. Ничто так хорошо не запоминают ученики и подчиненные, как ошибки своих учителей и начальников. Преподавателю слово дано не для того, чтобы усыплять свою мысль, а для того, чтобы ею будить чужую"*, – В. Ключевский [106].

Вступая в процесс коммуникации, никогда не знаешь, что тебя ждет впереди, но если готов к бою, как боксер, или готов к выступлению, как пианист, значит можешь продолжать путь. Нас окружают разные люди с разным уровнем воспитания и образования. В разных ситуациях мы не застрахованы от проявления лени, безделья, себялюбия, занудства, хвастовства, хамства, цинизма. И для этих случаев жизни тоже нужно иметь оружие, а слово – это очень острое оружие и порой помогает больше, чем наставления или нравоучения:

- *"Не ошибаются только ленивые. Их главная ошибка – им лень ошибаться".*
- *"Люди бывают ленивы настолько, насколько могут себе позволить, и почти никогда – настолько, насколько бы им хотелось".*
- *"Тридцать минут сна на рабочем месте заменяют... на другого работника".*
- *"Если все кажется легким, то это безошибочно доказывает, что работник весьма мало искусен и что работа выше его разумения".*
- *"Влюбленный в себя, соперников не имеет". "Здоровое самолюбие дарит жизнь, большое самолюбие – ее укорачивает".*
- *"Берет нас с детства в дьявольский полон
Порочный диалектический прием,
Освоив пару школьных теорем,
Зануда их рассказывает всем-всем-всем".*
- *"Занудство пока еще не входит в число смертных грехов, потому что в аду пока не могут придумать адекватных мук".*
- *"Когда в зрелом возрасте нет заслуг, хвастаются школьными успехами".*
- *"Шум еще ничего не доказывает. Курица, которая снесла яйцо, порой кудахчет так громко, словно снесла целую планету".*
- *"Бойся хамства – это вирус, способный внедриться в гены и передаться по наследству".*
- *"Учтите, что хамство – это бумеранг, который поражает его метнувшего".*
- *"Фамильярность – это хамство".*

- *"Хамы видны и без рекламы".*
- *"Цену всему знают только циники".*
- *"Циник – это человек, который учуяв запах цветов, озирается в поисках гроба".*
- *"Циник – это человек, который в 10-летнем возрасте обнаружил, что никакого Деда Мороза нет, и никак не может с этим смириться".*
- *"Цинизм – это юмор в плохом настроении".*

Таким образом, для хорошего завершения или хорошего начала хорош афоризм. *"Если вы хотите высоко подняться, пользуйтесь собственными ногами и головами. Не позволяйте нести себя, не садитесь на чужие плечи и головы..."* – Ф. Ницше.

Мир афоризмов настолько велик, что кажется, что их все даже прочитать не хватит всей жизни.

Умелое использование афоризмов – удел людей немногих. В кабинете писателя М. Кольцова, редактора популярного юмористического журнала "Чудаки", перед входом в кабинет висел плакат: *Говори короче, ты не Гоголь* [106].

Наш современник, известный бизнес-тренер, автор книг на темы бизнеса, самореализации и лидерства, Брайан Трейси уверен, что *"Время – это подлинная валюта XXI века"* [90].

Кроме афоризмов, в деловой среде опытные коммуникаторы в своей речи активно используют **законы Мерфи** – это *высказывания прославленных бизнесменов и удачливых менеджеров*. Они представляют собой свод шуточных афоризмов, веселых замечаний и остроумных высказываний, каждое из которых названо по имени их автора.

Например афоризм *"Человеку свойственно ошибаться"*, по **закону Якоба** гласит: *"Ошибаться человеку свойственно, но сваливать ошибки на других – еще типичнее"*. И таким образом, людям, говорящим на "одном" языке становится понятна эта добавка.

Существует также *Пятый закон ненадежности*: *"Ошибаться человеку свойственно, но окончательно все запутать может только компьютер"*, – **закон Лемма Гроссмана**.

"Любую стоящую работу стоило делать вчера", – **Закон Мейера**.

"Усложнять – просто, упрощать – сложно", – **Закон Мескимена**.

"Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится"; "Сделайте кому-то одолжение – и это станет вашей работой", – закон Макги.

Широкую известность получили афоризмы **Козьмы Пруtkова**. Козьма Петрович Пруtkов – литературная маска, под которой в журналах "Современник", "Искра" и других выступали в 50 – 60-е годы XIX века поэты Алексей Толстой, братья Алексей, Владимир и Александр Жемчужниковы, а также Пётр Ершов [106].

"Зри в корень!"

"Никто не обнимет необъятного".

"Лучше скажи мало, но хорошо".

"Отыщи всему начало, и ты многое поймешь".

"Специалист подобен флюсу: полнота его односторонняя".

"Хорошие манеры состоят из мелких самопожертвований", – Ральф Эмерсон.

"Чтобы добиться успеха в этом мире, одной глупости недостаточно – к ней еще нужны хорошие манеры", – Вольтер.

Яркая, выразительная, эмоционально окрашенная речь оказывает наилучшее воздействие на слушающих, привлекая и заставляя их активно воспринимать содержание того, о чем говорит человек.

Еще одним способом продемонстрировать свою эрудицию является употребление **цитат**. Цитаты представляют собой либо дословные выдержки из текста произведения, либо высказывания. Может показаться, что цитирование не требует особого умения. К месту приведенная цитата способна заменить целый монолог, и не к месту приведенная цитата может разрушить имидж человека.

Используя забавные цитаты, можно блеснуть чувством юмора. Афористические цитаты философов придадут лоск научной беседе.

Ни один политик во время своего выступления не может обойтись без афоризмов и цитат, потому как его речь не произведет должного впечатления на слушателя, она будет скучной и сухой. Именно поэтому политические деятели, крупные бизнесмены очень активно используют цитаты и афоризмы, которые выручают их в моменты нехватки серьезных аргументов.

Иногда кажется, что употребление цитат и афоризмов не требует особого умения. Однако в этом есть свои особенности, положительные и отрицательные стороны. Например, некоторые ораторы свою речь

строят исключительно на этих лексических средствах. Такие выступления вызывают недоумение, так как слушающие хотят знать мнение самого оратора, результаты его наблюдений. Кроме того, обилие афоризмов и цитат утомляет слушающих.

Очень часто случается, что слушая выступающего, трудно уловить, что из сказанного им принадлежит автору, а что тем, кого он цитирует.

Поэтому из выбранных для выступления цитат необходимо отобрать наиболее интересные, содержательные, оригинальные или наименее известные. Очень важно не исказить мысль цитируемого автора. Нельзя произвольно изменять текст, т. е. переставлять слова, вводить вместо одного слова другое, изменяя грамматическую форму слов. Кроме того, необходимо знать, кому принадлежат цитируемые слова, из какого они источника.

Употребление афоризмов и цитат – **тонкая и сложнейшая наука**, обучаться которой необходимо долгие годы. В использовании цитат упорно тренируются даже президенты, потому что единственная неправильно употребленная фраза способна вызвать недоверие слушателя. Одной фразой можно убедить собеседника, взять контроль над ситуацией, повлиять на исход событий. Но и одним же словом можно испортить впечатление о себе, имидж, репутацию образованного человека.

Необходимо тонко чувствовать уместность высказывания. Этому нужно учиться. И начинать лучше всего с заучивания фраз, произнесенных великими людьми.

На переговорах, в деловом общении, в сфере бизнеса полезно использовать высказывания политических деятелей, экономистов, политиков. Но во всем нужно знать меру, помня о том, что легче всего воспринимаются и запоминаются в разговоре короткие, четкие, точные фразы. Витиеватые высказывания могут быть красивы, но утомительны для слуха.

Цитаты, на которые ссылается выступающий, должны быть от профессиональных специалистов в данной области.

Цитата, на которую ссылается докладчик, должна быть точной. Обращаясь к первоисточнику, не следует вырывать ее из контекста. Несоблюдение этого правила ведет к догматизму, например: "...в чем мы с вами, к сожалению, убедились на собственном опыте". Такое "усеченное" цитирование может быть использовано в манипулятивных целях – введения слушателей в заблуждение. Рецепт прост: к цитате,

вырванной из контекста, выступающему несложно подыскать удобное для него начало или окончание с соответствующим затем разъяснением текста.

Цитирование слов специалиста по какому-либо вопросу будет иметь гораздо большее воздействие на сознание слушающих людей, чем ссылка на неизвестного автора. Кроме того, следует пользоваться часто встречающимися цитатами, теми, которые у всех на слуху.

Источник цитаты должен быть выписан точно, но указывать его следует в каждом конкретном случае только в письменном варианте доклада или выступления.

Великий французский мыслитель Монтень, утверждал: *"Если я порой говорю чужими словами, то лишь для того, чтобы лучше выразить самого себя"* [51]. И с ним трудно не согласиться, ведь меткое, глубокое высказывание авторитетного лица – средоточие мысли – помогает выступающему выразить идею и повышает убеждающую силу слова.

7.3.3. Риторические фигуры мысли и фигуры слова как средство повышения внимания

Кроме художественно-литературных троп и лексических средств выразительности, деловой речи помогают и риторические фигуры мысли, и риторические фигуры слова.

К риторическим фигурам мысли как средству повышения внимания относятся: оксюморон, антитеза, риторическое высказывание, риторическое обращение и риторический вопрос. К риторическим фигурам слова относятся: анафора, эпифора, плеоназм, эллипсис, инверсия, параллелизм, которые также используют опытные коммуникаторы для того, чтобы выступление было ярким, сочным и легко воспринимаемым слушателями.

К необычным и не очень часто прибегаемым риторическим фигурам мысли относится **оксюморон**.

Оксюморон (греч. οξύμωρον – острая глупость) – стилистическая фигура, состоящая из двух противоречащих друг другу по смыслу слов, связанных определительными отношениями [22].

В оксюморе в результате соединения несовместимых с логической точки зрения понятий рождается новое сложное понятие и представление. В бизнесе эту фигуру речи приветствуют опытные коммуникаторы, умеющие даже негативные ситуации, возникающие в результате

деятельности, перевести в разряд шутки. А юмор и шутка, как известно, помогают в таких ситуациях гораздо больше, чем оскорбления. И поэтому фраза *"заклятые друзья и счастливый неудачник"* и не обидят, и придадут разговору особый шарм.

Примеры оксюморона: *террариум друзей; мужественная женщина; страшная красота; интеллигентный бандит; милосердный живодег; стая товарищей; бесконечный тупик; веселая грусть; горячий снег; живительная этаназия; живой труп; зияющие вершины; народная олигархия.*

Этим удивительным приемом пользовались Гоголь Н. В. – *"Мертвые души"*; Толстой Л. Н. – *"Живой труп"*; Достоевский Ф. М. – *"Честный вор"*; Вишневский В. В. – *"Оптимистическая трагедия"*; Мартынов Л. Н. – *"Богатый нищий"*.

У Дарьи Донцовой таких названий десяток. Это и *"Монстры из хорошей семьи"*, и *"Зимнее лето весны"*, и *"Дедушка на выданье"*, и *"Ангел на метле"* и т. д.

И когда говорят о ком-то *"сумел сказать без речи"* или *"величественная низость"*, то никому из нас не нужно быть филологом, чтобы понять, о чем же это.

В романе *"Маятник Фуко"* герои Умберто Эко фантазируют об *"университете сравнительных ненужностей"* с кафедрой оксюмористики. В качестве предметов изучения этой кафедры автор приводит *"урбанистику кочевых племен"*, *"народную олигархию"*, *"новаторские традиции"*, *"диалектику тавтологии"*.

Сегодня деловой мир не удивишь *точным просчетом, честной ложью, глупой мудростью и жалующимися оптимистами.*

Антите́за, антите́зис (др.-греч. ἀντίθεσις – противоположение) является стилистической фигурой контраста в художественной или ораторской речи, заключающейся в резком противопоставлении понятий, положений, образов, состояний, связанных между собой общей конструкцией или внутренним смыслом [22].

Примером антитезы могут быть конструкции: *"Учение без умения – не польза, а беда"*, *"Знай больше, говори меньше"*.

Опытные переговорщики и эффективные коммуникаторы очень часто прибегают к подобного рода оборотам. Особенно ярко этим пользуются преподаватели, которые дорожат временем и не пускаются в длинные и бездейственные поучения в студенческой аудитории.

Риторическое восклицание – это прием передачи кульминации чувств. Оно передает различные эмоции автора: *удивление, восторг, огорчение, радость* и т. п. При чтении риторическое восклицание выделяют интонационно.

Например: *"Невероятно! Какой успех имел наш новый продукт на рынке!"*

Риторическое обращение – это стилистическая фигура, представляющая собой обращение, носящее условный характер. В нем главную роль играет не текст, а интонация обращения. Риторическое обращение часто встречается в монологах. Главной задачей риторического обращения является стремление выразить отношение к тому или иному лицу либо предмету, дать ему характеристику и усилить выразительность речи. Риторическое обращение никогда не требует ответа и не несет в себе вопрос.

Например: *"Неужели Вы не понимаете, уважаемые маркетологи, в какой ситуации мы оказались?!"; "Студенты, что на носу к концу семестра?"*

Риторический вопрос – риторическая фигура, представляющая собой не ответ на вопрос, а утверждение. По сути, риторический вопрос – это вопрос, ответ на который не требуется или не ожидается в силу его крайней очевидности.

Например: *"Сколько еще мы будем терпеть эту несправедливость?", "Неужели наша работа не заслуживает более высокой оценки?"*

Риторические фигуры мысли в своих выступлениях, докладах, публичных отчетах используют опытные коммуникаторы для повышения внимания как к своему творению, так и к своей персоне.

Кроме риторических фигур мысли существуют и такие риторические фигуры слова, как *анафора, эпифора, плеоназм, эллипсис, инверсия* и другие речевые обороты, которые с успехом используют опытные риторы для обеспечения экспрессивности высказывания. Многими из них довольно успешно пользуются как деловые люди, так и политические и общественные деятели.

Ана́фора или *единоначатие* (др.-греч. ἀναφορά – приписывание, средство к исправлению) – стилистическая фигура, заключающаяся в повторении сходных звуков, слова или группы слов в начале каждого

параллельного ряда, то есть в повторении начальных частей двух и более относительно самостоятельных отрезков речи.

Например: *"Никто, абсолютно никто не имеет на это права."*; *"Мы могли бы поставить перед собой иные цели. Мы могли бы использовать другие методы их достижения. Мы могли бы, наконец, воспользоваться помощью наших коллег"*.

Эпифора или *единоокончание* (от др.-греч. ἐπιφορά – принесение, прибавление) – стилистическая фигура, заключающаяся в повторении одних и тех же слов в конце смежных отрезков речи.

Например: *"Бизнес – это игра, величайшая игра в мире, если вы умеете играть в нее"*, *"Без вдохновения бессилён талант и без работы над собой бессилён талант"*.

Плеоназм (от др.-греч. πλεονασμός – излишний, излишество) – оборот речи, в котором происходит дублирование некоторого элемента смысла.

Термин "плеоназм" пришёл из античной стилистики и грамматики. Античные авторы дают плеоназму различные оценки. Квинтилиан, Донат, Диомед определяют плеоназм как перегруженность речи излишними словами, следовательно как стилистический порок. Напротив, Дионисий Галикарнасский определяет эту фигуру как обогащение речи словами, придающими ей ясность, силу, ритмичность, убедительность [8].

В ряде случаев плеоназм сознательно используют для эмоционального усиления эффекта высказывания. Однако чаще он является дефектом и используется неосознанно.

Например: *"В апреле месяце"* (достаточно *в апреле*); *"устранение имеющихся недостатков"* (достаточно *устранение недостатков*), *"своя автобиография"* (достаточно *автобиография*), *"свободная вакансия"* (достаточно *вакансия*).

Эллипсис или эллипс (от греч. ἔλλειψις ≈ нехватка, опущение, выпадение) – намеренный пропуск несущественных слов в предложении без искажения его смысла, а часто – для усиления смысла и эффекта, который носит экспрессивный, эмоциональный характер [22].

Например: *"Ты в любом случае выйдешь сухим"* (из воды); *"Ну, как совещание?"* (прошло).

Однако этот прием совершенно неприемлем в деловой речи, и тем более в письменном ее виде.

Инверсия (от лат. *inversio* – переворачивание, перестановка) – изменение прямого порядка слов или словосочетаний как стилистический прием [22].

Традиционное предложение имеет следующую структуру: подлежащее, сказуемое, определение, дополнение, обстоятельство. Инверсия же позволяет этот порядок нарушить, выделив наиболее важный элемент предложения.

Например: *"Детально изучить конкурентов – вот, что важно сегодня"*.

В украинском и русском языках порядок слов свободный. Это значит, что за тем или иным членом предложения не существует закрепленного места. Однако при перестановке слов заметно меняется течение речи, ее мелодика. Например: *"Человеческие поступки бывают непредсказуемыми"*. Инверсионный, обратный порядок слов вносит в речь экспрессию и разговорную интонацию: *"Непредсказуемыми бывают человеческие поступки"*.

Так, если прилагательное поставить не перед существительным, к которому оно относится, а после него, то этим можно усилить значение определения и характеристику предмета: *"он был страстно влюблен не просто в действительность, а в действительность постоянно развивающуюся, в действительность вечно новую и необычную"*.

Таким образом, благодаря всевозможным перестановкам в предложении, даже состоящем из небольшого количества слов, можно создать несколько вариантов одного предложения, и каждый из них будет иметь различные смысловые оттенки.

Инверсия прилагательных и существительных

"О мир, ты милостивый и жестокий!" и *"О мир, милостивый и жестокий ты!"*

"Ты красива, словно цветущая весна!" и *"Красива ты, словно весна цветущая!"*

"Прекрасному взору открыто летел навстречу" и *"Взору прекрасному открыто летел навстречу"*.

"Весна красива, красива как рождение нового и беззаветного начала" и *"Красива весна, как рождение начала нового и безответного"*.

"Его стремление к знаниям нас удивило", *"Нас удивило его стремление к знаниям"* и *"Удивило нас его стремление к знаниям"*.

"Мы долго ждали этой фразы", *"Мы этой фразы ждали долго"*, *"Мы фразы этой ждали долго"* и *"Ждали долго мы этой фразы"*.

"Я знал его не понаслышке", *"Его не понаслышке знал я"* и *"Его знал я не понаслышке"*.

"Сегодня бдительны вы будьте" и *"Вы будьте бдительны сегодня"*.

"Зачем ты, словно рыцарь, ходишь?" и *"Зачем ты ходишь, словно рыцарь?"*

Параллелизм – однотипное построение предложений или их частей.

Например: *"Собраться вместе – это начало. Остаться вместе – это прогресс. Работать вместе – это успех"*.

Другой риторической фигурой речи является **многосоюзи**е и **бессоюзи**е. Эти приемы ориентированы на придание большей выразительности речи, они заставляют говорящего только интонацией подчеркивать соединяемые союзами повторяющиеся предложения и отдельные части этих предложений. Например: *"Противопоставлены друг другу могут быть и отдельные слова, и целые выражения, и речевые обороты и словесные конструкции"*.

Примером **бессоюзия** может быть перечисление аналогичных сходных понятий, не соединенных союзами, играющими смягчающую роль, что создает своеобразное эмоциональное состояние у слушающих. Этим приемом говорящий нагнетает чувство тревоги, опасения и т. д.

Например: *"Отсутствие дисциплины, безответственность, халатное отношение к своим обязанностям, небрежность – вот то, что повлекло за собой аварию!"*

Средства речевой выразительности разнообразны, некоторые из них служат одним и тем же целям, другие имеют уникальные цели.

Все экспрессивные языковые средства следует употреблять в системе, дополняя и оттеняя друг друга, воздействуя на слушателей, на их чувства и эмоции.

Однако пользоваться отдельными языковыми средствами следует обоснованно, имея вполне определенную цель, отдавая себе отчет в необходимости использования именно данного средства речевой выразительности в деловой речи.

Бесцельное же, неумелое, не вызванное необходимостью употребление средств языковой экспрессии может не помочь, а, напротив, навредить восприятию деловой речи, ее усвоению, действенности и даже вызвать у слушателей реакцию, противоположную желаемой.

С большой долей осторожности выступающий должен отнестись к применению в своей речи стилистических фигур, фразеологизмов и других средств выразительности в том случае, если его слушают люди, не владеющие или не вполне владеющие языком, на котором говорит партнер, так как небрежность переводчика или невозможность найти идентичное выражение на другом языке может затормозить или даже нанести вред деловому контакту.

Итак, выразительность речи во многом определена тем, какие средства выразительности речи мы используем в своих докладах, выступлениях, лекциях. Удачное применение выбранного средства всегда повышает эффективность общения и усиливает действенность устного слова, а удачное – это всегда продуманное.

7.3.4. Словарный состав и словарный запас деловой речи

По культуре речи, словарному составу и словарному запасу ее представителя слушающие судят как о самом человеке, так и об организации, от имени которой деловой человек выступает.

К великому сожалению, еще многие предприниматели считают, что речь это лишь вспомогательное средство, позволяющее оформлять мысли и облекать их в слова. Однако научные исследования показывают, что от культуры речи зависит продуктивность общения, особенно делового, а в публичном выступлении – степень убеждения аудитории. **Что и как** мы говорим, программирует наше поведение.

Высокий уровень речевой культуры это неотъемлемая черта культурного и образованного человека, стремление совершенствовать свою речь, не допуская в ней ошибок, постоянно обогащая свой словарный запас.

Человеку, обладающему богатым словарным запасом, нет необходимости прибегать к стандартным, надоевшим речевым штампом. О культуре человека и его эффективности судят по тому, как много речевых ошибок он допускает. От этого зависит репутация делового человека.

В деловом мире еще немало горе-бизнесменов считает, что речь является вспомогательным средством коммуникации. Однако и исследования, и практический опыт говорят, что это неверная точка зрения. Ведь от культуры речи делового человека зависят результаты деловых контактов.

Владение культурой речи, правилами риторики отрабатываются нами в процессе накопления профессионального опыта, безусловно, при наличии знаний и правил выразительности деловой речи. Знание правил, умение применить эти знания на практике, богатый словарный запас позволяют деловому человеку подать свое выступление в выгодном свете с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств говорящего.

Речь и интеллект человека тесно взаимосвязаны, и по словесному оформлению мысли можно судить о ее глубине. Слог человека ограниченного, мало того, что односложен – но еще и чрезвычайно засорен различными речевыми ошибками.

Умение построить развернутое высказывание из сложносочиненных и сложноподчиненных форм предложений с использованием причастных и деепричастных оборотов является показателем высокого интеллекта говорящего человека.

Словарный состав и словарный запас являются различными характеристиками культуры речи:

словарный состав характеризует качественную сторону речи;
словарный запас является количественной стороной речи.

И чем богаче *словарный запас*, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушающих и тем больше впечатляет, запоминается и увлекает.

Проблема словарного запаса, определяющего разнообразие языка, тесно связана с проблемой употребления накопленных слов – словарным составом.

В литературе есть немало информации о том, какой словарный запас был у великих поэтов и прозаиков. Число слов, которыми умело пользовался тот или иной человек, исчисляется десятками тысяч.

Известно, что основой для сильной и красивой речи является словарный запас человека, который присутствует у людей начитанных и образованных, имеющих большой опыт общения с аудиторией.

Практический опыт эффективных коммуникаторов свидетельствует, что для того чтобы сделать свой словарный запас словарным составом, необходимо при помощи нехитрых тренировок обогнать свой словарный запас. Для активизации словарного запаса часто используют такую технику развития речи, как **монофон**. Термин "монофон" включает в себя два слова "моно" – один и "фон" – звук. *Монофоном*, по сути, является небольшое эссе, все слова которого будут начинаться с одной и той же буквы, например: *парк, палатка, пирожки, продавец, пончик*.

Затем на ту же букву "П" можно добавить прилагательные: *пухленький, похожий* и т. д.

Далее следует записать глаголы: *простаивает, пахнет, поглядывает* и т. д.

И затем, используя те же слова, можно получить: *Посредине парка, простаивает палатка, пахнувшая пирожками. На прохожих поглядывает пухленький продавец, похожий на пончик*. Единственными вольными добавками в предложении могут быть только предлоги.

Далее приведены монофоны на разные буквы алфавита, составленные аналогично приведенному объяснению:

Однажды отважный орел, облетавший остров, осматривая окрестности, обнаружил огромное озеро. Он обнаружил в огромном озере огромного окуня. Облетая озеро околицей, орел обалдел от одинокого олененка, обгрызавшего орех под орешником. Огромный орел облетел и осмотрел одинокого олененка. Одинокий олененок, оторопев, отмахивался от орла. Отходил, отходил от орла и оказался в озере.

Неспешно наступала Новогодняя ночь. Народ наливал напитки, настраиваясь на новогоднее настроение. Небрежно надев норковую накидку, Нинель наслаждалась новогодним настроением. Немолодой незнакомец начал намекать, нравится ли ночное небо Нинель. Но для нее неважно, насколько ночное небо нахмурилось. Незнакомец насто-рожил Нинель. Немолодой незнакомец неразборчиво нарисовал, что новое неизбежно. Не нужно напоминать, что нынче неспокойно в новогоднюю ночь.

Добрые дела д'Артаньяна

Друзья доверяли д'Артаньяну на девяносто девять и девять десятых. Даже дамы дорожили дружбой д'Артаньяна. Да, дурачился, да, дрался на дуэлях, да, дерзил. Но достоинство, доблесть и добродетель делали его действительно дворянином. Доставили д'Артаньяну двенадцатилетнюю девочку и депешу с деталями по доставке девочки к деду. Но дед девочки деспот и дикарь. Документы девочки доказывали – девочка дочь его друга Джульетта Делакруа. Думал, думал д'Артаньян над дилеммой как действовать, да что делать и додумался достать доспехи и двинуться в дорогу. Дивная доля у д'Артаньяна – изо дня в день делать добрые дела.

Воспоминания

Ветерок ворошит ваши волосы. Взгляд выдает вас. Воспоминания вынуждают вернуться во времена весенних вечеров. Весна. Ветер в вольном восторге взъерошивает ветки вербы, вдыхая в воздух волшебную влагу. Все возрождается вновь. Васильковый веночек, вплетенный в волосы, волнуяще ворожит. Вы великолепны! Вам восемнадцать! Все впереди: восторг, волнения, влюбленность. Вот... Вот! Вы влюблены. Влюблены всегда. Вокруг ваше время. Впереди ваша вечность. Все в вашей власти. Все вам: вздымающиеся волны, воспламеняющиеся взрывы вулканов, вечный водоворот времени! Воспользуйтесь. Вы вольны выбирать!

Среди сплошных снегов сурового севера стояло скромное село Соловки. Село славилось своей седой стариной, самобытностью. Сюда сотнями съезжались специалисты,

сотрудники, студенты. Слушали сказания, срисовывали строения, собирали сказки. Среди селян сожительствова­ли супруги: старик со своею старухой. Старик слесарничал, столярничал, строил сараи, сушил сено, сажал салат, сель­дерей, смородину, собирал сыроежки, солил, стрелял собо­лей. Сам середняк, старик сочувствовал Советам. Созда­валась сельхозкоммуна – сам сдал скот, семена, словом, стоял стеной. Старик сам себе стирал, смазывал сапоги, старуха сидела сиднем, симулировала симптомы сердечно-сосудистого синдрома...

Путники, пошатываясь, побрели, преодолевая препятствия пешком по проселочному пути прочь от поезда. Пройдя пол­пути по поросшему полынью пустырю, путешественники подустали, повалились плашмя в полынь, подремали полчаса, пошли прочь.

Планы на послезавтра.

Потемнело. Прохладно и пасмурно. Позавчерашний прогноз погоды, пророчащий похолодание, правдив. Позевываю. Пора бы поспать. Пройдусь по площади – и в постель. А пока получу порцию позитива – помечтаю о предстоящем: приду, поужи­наю, посмеюсь над передачей Петросяна по Первому, прилягу на пуховую перину с перьевой подушкой и пресладко посплю. Потом проснусь, позавтракаю и поеду в Питер к племян­нице Полине, подарю ей к празднику портфель с пеналом. Поля – первоклассница. Полиночке понравится подарок. Под­растет и поступит в педагогический, как папа-профессор. Поезд на первом пути в половине пятого. Не пропущу. В пла­нах на послезавтра – посетить с Поляшей планетарий, полю­боваться панорамой Плутона. Позже покататься на пароходе.

*Сила слова сокрушает,
создает и созидает,
Сулит счастье и свободу.
Словом, смысл сего стиха:
Создавай сам силу слова,
Сам смещи, сходи с ума,
Согласуйся сам с собою.*

Поехали поездом в Прованс. Промелькнувшие поразительные прованские пейзажи потрясали! Пронырливые птицы порхали над просторами, плющи плелись по полям, пастухи пасли поросят. Попутчики погружались в послеобеденный покой. Поездка представлялась прекрасной... Потом произошло прискорбное происшествие – преодолевая поворот, поезд перевернулся. Провал в памяти. Покашливая, Поль поднялся. Потрогал пальцами припухший подбородок. Подбородок побаливал. Приехали.

Прогулка

Пейзаж поражал подруг простотой и притягательностью. Поют птицы премиленькие, пестренькие, пролетающие над парком. Повсюду преобладают пионы, петунии, пеларгонии, плюмерии. "Прекрасно. Потрясающе", – проговаривали подруги. Посредине парка простаивает палатка, пахнущая пирожками. На прохожих посматривает пухленький продавец, похожий на пончик. Под прилавком, покусывая палку, прилеж причудливый пес. Подруги подошли поближе к продавцу, поздоровались, сделали процедуру покупки пирожков, попросили их подогреть, поблагодарили и поглотили пирожки с повидлом. Прогулка прошла превосходно! Пожалуй, пора передохнуть, а то порядком подустали. Приятно пахнут пионы в палисаднике у подъезда.

Синдром социальной сети

Слоган современной "сайт-социализации": сотри стресс, стань самодовольным, сохрани спокойствие.

Ставишь смайлы, смотришь снимки – стираешь, снимаешь стресс, сменишь статус – соблюдаешь соответствующий стиль "сайт-социума". Но! Следуя самодовольному стилю, сливаешься со стадом. Самопочитание сменяется "стадопочитанием". А что? Сравнивать смайлик социальной сети с сигаретой или самбукой – это самый совершенный способ снятия стресса.

Но как сохранить сбалансированное состояние, самосовершенствуясь без "синдрома социальной сети"?!

Таким образом, *монофон* – это эссе, все слова которого начинаются на одну букву-звук.

Упражнения с монофонами способствуют активизации дикции и произношения, одновременно расширяют словарный запас, формируют стиль говорящего человека, расширяют горизонт ораторского мастерства и способствуют становлению речи.

7.4. Подготовка к публичному выступлению

Грамотная речь – это 90 % успеха выступающего.

Лютер Бербанк, американский селекционер и садовод, рассказывал, что он выращивал миллион растений только для того, чтобы отобрать одно или два, обладающих исключительными качествами, а затем безжалостно уничтожал все остальные растения.

Каждое публичное выступление следует готовить примерно в том же духе – так же принося в жертву то, что так, казалось бы, тщательно было отобрано.

Подготовка к выступлению – очень важное и ответственное дело в деятельности делового человека. Дейл Карнеги утверждал, что *"многие совершают большую, а иногда и роковую ошибку, не удосуживаясь подготовить речь"* [5].

Кроме того, тревожное состояние человека, о котором так много говорят деловые люди, возникает как раз, по большей части, от неподготовленности или от недостаточности подготовки. Ведь известно, что степень волнения прямо пропорциональна времени, потраченному на подготовку. И невидимая предварительная работа является основой хорошей подготовленности и уверенности во время выступления перед аудиторией.

Доклады, выступления, лекции написанные без предварительно составленного плана, как правило, имеют существенные композиционные недостатки. Оратор, не имеющий привычки продумывать планы своих выступлений, часто "отходит" от основной темы и в результате не укладывается во временные рамки.

Для успеха речи очень важно течение мысли выступающего. Если мысль скачет с предмета на предмет, если главное прерывают другие мысли, другая информация, такую речь слушать невозможно. Для того,

чтобы выступление было не только успешным, но и воспринималось слушателями так, как вы хотите, необходима тщательная подготовка, которая включает в себя составление плана доклада или выступления. План – это взаимное расположение частей, краткая программа изложения материала.

Предварительный план подготовки доклада, выступления или лекции включает в себя подбор необходимой литературы, фактических материалов, иллюстраций и т. д.

Рабочий план включает в себя изучение подобранных материалов, отбор необходимых и конспектирование того, что необходимо для выступления: определений, справочного материала, фактического и цифрового материала и т. п.

Составление предварительного и рабочего плана помогает лучше продумать структуру выступления. При составлении рабочего плана возможно определить, какие части доклада оказались перегруженными фактическим материалом, какие, напротив, не имеют примеров, какие вопросы следует опустить, так как они менее существенны для раскрытия темы, какие, напротив, следует включить и осветить, добавив материала.

Тщательная работа над рабочим планом дает возможность вовремя устранить недостатки в построении речи. Рабочий план может иметь несколько вариантов, так как в процессе работы над выступлением его следует уточнять, сокращать или дополнять, например, для слушателей разного уровня подготовки.

Характерной чертой рабочего плана, равно как и предварительного, является то, что он представляет ценность для самого оратора, поэтому его пунктами могут быть не только законченные части будущего выступления, но и незаконченные, требующие новой мысли, новых словосочетаний и даже подбора отдельных слов.

Составленный план является основой композиции будущего выступления.

Но сказать, что существует единая инструкция на все времена и все выступления, нельзя. Каждое выступление – это произведение искусства того человека, который хочет предстать перед аудиторией. И хорошо, что универсальных правил построения публичного выступления нет. Композиция выступления также может меняться в зависимости от темы, цели и задач, стоящих перед оратором, и состава слушающих людей.

Когда одного лоцмана спросили, как он на протяжении длинного пути следования судна запоминает все изгибы берегов, все рифы и мели – он ответил: *"Мне вовсе нет дела до них, я иду по фарватеру"*.

Так и для оратора план должен быть фарватером выступления, основой структуры публичной речи. Следует помнить, что интересное, захватывающее выступление – это результат тщательно продуманного плана.

Каждая лекция, каждое выступление, когда они тщательно продуманы, когда они являются результатом большой предварительной работы, отражают особенности, интересы и склонности выступающего.

Предварительная подготовка как к конкретному выступлению, так и ко всем деловым контактам вообще, предполагает повседневную работу над собой и работу с конкретным материалом для выступления. Повседневная подготовка включает в себя по большей части самообразование, приобретение новых знаний по предполагаемой проблеме, накопление знаний из разных областей науки, обзор новых публикаций по необходимой проблеме и из сети интернет. Повседневная подготовка – это непрерывная работа над собой. Не зря народная мудрость гласит: *"Лектору, как и полководцу, нужны резервы, с ними он непобедим"*. К каждому деловому человеку это относится самым непосредственным образом.

Существует ошибочное мнение, что выступление уже само по себе является целью. На самом деле – это только средство достижения цели. А чтобы сформулировать цель, нужно для самого себя найти ответ на вопрос: *что должно произойти в результате делового общения или выступления, что должны сначала почувствовать, а затем сделать люди после контакта*. Например, представить избирателям политическую программу – это не цель. А целью является то, чтобы избиратели проголосовали именно за этот политический путь.

Подготовку к каждому конкретному выступлению, к каждому деловому контакту следует начинать с определения вида речи, темы, цели и задач.

Таким образом, существует алгоритм подготовки, который хорошо "работает" на практике. Как правило, он состоит из пяти этапов:

формулировки цели выступления;

подбора материала и его обработки, а также выработки собственной позиции;

*оценки аудитории, перед которой предстоит выступить;
подготовки структуры выступления, его композиции;
репетиции перед выступлением.*

После того, как выступление подготовлено и отредактировано, можно приступать к репетиции. Один из законов ораторского мастерства гласит: *"Если два раза подумаешь, прежде чем сказать, то скажешь в два раза лучше. А если отрепетировать свою речь, то выступление получится блестящим"*, – Марк Тулий Цицерон [76].

Таким образом, советы великого Марка Тулия Цицерона до настоящего времени также полезны и свежи, о какой бы части доклада мы ни говорили:

*говорить ясно;
говорить легко и изящно;
не отвлекаться на второстепенное;
не говорить о себе;
никогда не выходить из себя.*

Безусловно, хорошая подготовка к каждому выступлению не заканчивается никогда.

7.4.1. Композиционное построение выступления

Сформулировав цель, подобрав материал к представленному выступлению, обработав его, следует непременно оценить аудиторию, с которой предстоит сотрудничать. А выступление перед аудиторией всегда следует рассматривать как сотрудничество. Чтобы правильно подготовить выступление, подобрать верные аргументы, примеры и другие средства повышения и удержания внимания, необходимо иметь представление о тех людях, которые будут слушать выступление, по следующим параметрам:

*возраст и социальное положение;
стиль их поведения и настроенность на тему;
уровень знаний, квалификации, степень осведомленности
о предмете разговора;
убеждения: их ценности, стереотипы, личные и общественные интересы;
общие цели, которые объединяют этих людей.*

Однако, готовясь к выступлению любого уровня, мало выучить правила, мало знать о речевых ошибках, мало уметь пользоваться риторическим инструментарием речи, мало даже подобрать необходимые аргументы убеждения – необходимо правильно построить архитектуру речи, называемую композицией.

Для успешного построения публичного выступления недостаточно даже интересных сведений, убедительных фактов, примеров и т. д. Следует подумать над тем, что в докладе будет служить фундаментом, из чего будут построены стены и каким будет завершение – крыша этого строения.

И поэтому очень важно уделять серьезное внимание работе над композиционным построением речи.

Слово "композиция" восходит к латинскому *compositio*, означающему "составление".

В теории ораторского искусства под композицией речи понимают построение выступления, соотношение его отдельных частей и соотношение каждой части ко всему выступлению как единому целому.

Для наименования этого понятия наряду со словом "композиция" употребляют также близкие по смыслу слова "построение", "структура".

Когда мы говорим о композиции речи, то обязательно должны учитывать то, как соотносятся между собой части выступления, какое место каждая из частей занимает по отношению ко всему выступлению.

Перед каждым выступлением неизбежно возникают вопросы: *как и какими словами начать выступление, как продолжить его, чем его раскрасить, как убедить слушающих людей и как и чем закончить речь.* Построение и соединение всех частей выступления называется *коммуникацией речи.*

Организация материала в речи, расположение всех частей выступления определяются замыслом оратора. Если соотношение частей выступления нарушено, то эффективность речи может быть не только снижена, но и сведена к нулю.

Например, в течение 10 минут оратору было необходимо выступить с информацией на тему "Зимние олимпийские игры".

Аудитории было предложено послушать информацию о проходящих играх, узнать о результатах последних соревнований, познакомиться с именами новых чемпионов.

Выступающий рассказывал об истории Олимпийских игр, показывая свою осведомленность в данном вопросе в течение 8 минут. И естественно, что за оставшиеся 2 минуты рассказать о главном он не успел. И хотя оратор интересно рассказывал об истории Олимпийских игр, слушатели остались недовольны, так как их ожидания не оправдались.

Таким образом, из-за неправильного построения речи, нарушения соотношения между частями выступления оратору не удалось реализовать целевую установку и выполнить поставленную задачу. О композиции думают художники, начиная работу над картиной, над композицией думают композиторы, и мы понимаем, слушая хорошую музыку, что увертюра – это начало произведения.

Говоря о композиции речи, следует говорить о построении отдельных частей выступления. Наиболее распространенной структурой с античных времен принято считать трехчастную структуру, включающую в себя: *вступление, главную часть и заключение*. При этом соотношение этих частей должно быть: 20 – 60 – 20 %. Каждая из частей имеет свои особенности, которые необходимо учитывать во время подготовки выступления. Эти особенности обусловлены спецификой восприятия речевого сообщения.

Многочисленные исследования и практический опыт показывают, что запоминается и усваивается тот материал и те сведения, которые поданы выступающим вначале и в конце речи. Психологи объясняют это действием закона первого и последнего места – "закона края". Поэтому при подготовке речи не следует забывать о том, что над вступлением и заключением необходимо работать более тщательно для того, чтобы они оказались в центре внимания.

Вступление. Опытные коммуникаторы и переговорщики утверждают, что от того, как выступающий начал говорить и насколько ему удалось заинтересовать аудиторию, во многом зависит успех выступления.

Деловой человек, для которого эффективность его работы – дело чести, начинает контакт с искреннего приветствия, если необходимо – представляется. Чтобы контакт с аудиторией стал единением, необходимо уметь сокращать расстояние между собой и аудиторией искренней улыбкой, демонстрацией личных чувств, связанных с аудиторией.

Например: *"Я всегда рад вас видеть!"* Неплохим приемом является вопрос к аудитории: *"А знаете ли вы, что..."*

и комплимент: *"Я уверен, что говорю с образованными людьми, и вы прекрасно знаете, что..."* или *"Очень приятно видеть здесь профессионалов"*. Хорошим началом может быть шутка в виде интересного факта: *"Ученые установили, что только человек и шимпанзе узнают себя в зеркале"*.

И какой бы вариант присоединения к аудитории ни был выбран, он должен быть обязательно привязан к теме выступления.

А вот с фраз: *"Если позволите, то я начну"*, *"Я очень волнуюсь, мне трудно начать"*, *"Почти все что я хотел сказать, здесь уже сказали, но раз уж я вышел к трибуне..."* начинать свое выступление не следует.

Неудачное начало снижает интерес слушателей к теме, рассеивает их внимание, тем более, что слушатели бывают по-разному настроены перед началом выступления, так как руководствуются разными мотивами. Одни слушают, потому что им интересна тема и они с самого начала готовы слушать оратора. Другие присутствуют в силу необходимости, будучи заранее настроенными *"не слушать"*, а заниматься своими делами – отправлять *sms*, читать, разгадывать кроссворды и т. п.

Объединить во внимании обе группы людей, бесспорно, трудное и ответственное дело. Именно поэтому особое внимание и следует уделить началу речи, первым фразам. И хорошо, когда во вступлении оратор приводит удачно подобранную цитату, которая заставит слушателей задуматься над словами выступающего и глубже осмыслить услышанное.

Интерес к выступлению вызывает начало, содержащее относящийся к теме эффектный афоризм, подходящую поговорку и другие средства выразительности речи, называемые *"крючком интереса"*.

Пробудить внимание можно рассказом о каком-либо событии, которое имеет отношение либо к данной аудитории, либо к теме обсуждения.

Эффективным средством завоевания внимания слушателей могут быть вопросы к аудитории, помогающие вовлечь аудиторию в активную умственную деятельность.

Единственным условием ко всем приемам вовлечения слушателей в процесс слушания является мобильность. Все приемы должны быть короткими во временных рамках и очень точными.

Опытные коммуникаторы не исключают и юмористических замечаний, и интересных примеров. Великий А. Ф. Кони учил ораторов,

что первые слова должны быть чрезвычайно просты, доступны, понятны и интересны, чтобы "зацепить" внимание слушающих людей.

Но ... чтобы найти интересное, оригинальное начало, необходимо много работать, думать, искать. Процесс поиска – это процесс творчества, требующий немало усилий.

Таким образом, главной задачей человека, стоящего перед аудиторией, является:

*установление визуального контакта с аудиторией;
подготовка слушателей к восприятию выступления;
пробуждение интереса к теме предстоящей встречи.*

Но самой главной задачей выступления является "крючок интереса", на который необходимо "посадить" слушателей и подвести их к главному – основной части выступления. Поэтому при работе над композиционным построением выступления следует продумать систему логических и психологических доводов, которые будут использованы для воздействия на аудиторию.

Ну и, наконец, чтобы сразу же создать атмосферу взаимного доверия и уважения, вступление следует не читать с листа, а говорить по памяти. Это позволяет с самого начала установить со слушателями долговременный зрительный контакт "глаза в глаза".

Главная или основная часть выступления.

Перетекание речи из вступления в ее главную часть подобно наливаю жидкости в очень узкое горлышко сосуда, задачей которого является не пролить драгоценные капли содержания выступления и в то же время сделать это быстро, виртуозно, без видимого труда.

Перед выступающим всякий раз, во время каждого выхода к аудитории стоит очень важная задача – не только привлечь внимание слушающих людей, но и сохранить его до конца выступления.

В главной части выступления следует последовательно разъяснять выдвинутые тезисы, подкрепляя свои умозаключения аргументами и фактами, подводя слушателей к необходимым выводам.

Очень важно расположить материал главной части выступления таким образом, чтобы он "работал" на основную идею речи, соответствовал намерениям оратора, помогал ему добиться своей главной цели. Причем делать это выступающий **должен уметь** наиболее простым, рациональным способом, одновременно удерживая слушателей в необходимой вам эмоциональной струе.

Продумывая выступление, оратор должен определить, какой метод изложения он возьмет за основу, какие доводы выберет для доказательства положения, какие ораторские приемы использует для привлечения и удержания внимания слушающих его людей. Ведь выступающему необходимо не только убедить в чем-то аудиторию, но и соответствующим образом повлиять на нее эмоционально, психологически, вызвав ответную реакцию и желание сотрудничать эмоционально, двигаясь в нужном **вам, именно вам**, направлении.

Для поддержания постоянного интереса аудитории существует несколько универсальных методов изложения информации в зависимости от функциональных особенностей доклада [37].

Индуктивный метод – это метод, когда выступающий приводит свои доводы *от частного к общему, от многих единичных фактов и примеров к серьезному обобщению*. Как утверждал великий философ Аристотель: "*...индукция убедительна и проста, а с точки зрения чувственного познания – более выгодна и доступна*".

Дедукция является другим важнейшим методом изложения главной части выступления, то есть *движения мысли от общего к частному*.

Этот метод, как правило, используют для разъяснения сложных задач. При использовании метода дедукции сначала должен быть сформулирован тезис, а затем с помощью примеров, фактов и других средств необходимо построить цепь разъяснений.

Метод аналогии используют опытные коммуникаторы для усиления впечатления и воздействия на аудиторию. Метод аналогии или сходства "работает" там, где можно провести параллели с уже известными событиями.

Концентрическим методом ораторы пользуются тогда, когда приходится работать в аудитории, имеющей недостаточную образованность, или когда возникает необходимость акцентировать внимание на каких-либо сложных понятиях. Этот метод хорош тем, что изложение материала концентрируют вокруг поставленной проблемы. В ходе выступления выступающему необходимо не только удерживать в поле зрения аудиторию, но и систематически возвращаться к исходному пункту, рассматривая его каждый раз под новым углом зрения и приводя все новые и новые факты и примеры.

Хронологический или исторический метод выступающий может использовать тогда, когда необходимы точные даты, формулы, когда

необходимо показать динамику развития событий или последовательность технологического процесса. Этим методом пользуются лекторы в описаниях исторических событий, географических открытий и т. д.

Выбирая метод преподнесения информации, следует помнить, что логические доводы всегда обращены к разуму слушателей, а психологические – к чувствам. И располагая доводы определенным образом, оратор не должен забывать о таком важном принципе композиции, как принцип усиления главной части выступления.

Часто главную часть своего выступления оратор строит по принципу триады: корневой тезис, три ключевых тезиса и по три аргумента к каждому ключевому тезису.

Корневой тезис – это главная мысль, которой посвящено выступление, доклад. Ключевой тезис конкретизирует корневой и раскрывает его содержание. Ну а аргументы, как известно, служат обоснованием и доказательством тезиса.

В качестве аргументов может выступать личный опыт, известные факты, ссылка на авторитеты, экспертные оценки и статистика.

Какой бы метод ни избрал выступающий, если его доклад не поддержан хорошим знанием грамматики, лексики, стилистики и специфики деловой речи, она будет неубедительной. Кроме того, готовясь к конкретному деловому контакту, следует понимать, какой из функциональных стилей подходит именно к этому разговору, выступлению, докладу. Как политический стиль требует употребления своих стилевых оборотов, научный – своих, характерных для этого жанра, так и деловой стиль требует своих языковых особенностей.

Стиль речи – это трудноуловимая характеристика речи и специфика характерных языковых средств. Следует сказать, что стиль речи и стиль мышления очень взаимосвязаны, так же, как взаимосвязаны и взаимозависимы культура речи и культура мышления.

Хорошему стилю речи свойственны краткость, то есть экономность в использовании речевых средств, способность выделить главную мысль, стройность и логичность изложения материала.

Известно, что одна и та же мысль, в зависимости от ситуации, конкретных обстоятельств, может быть выражена по-разному, например:

*по доброй воле человек работает лучше, чем из-под палки;
чувство желания бывает сильнее чувства необходимости,
возникающего в результате принуждения;*

какие же силы могут заставить человека пойти на подвиг, который он совершает добровольно, движимый огнем собственного желания;

при желании можно сделать куда больше, чем когда тебя заставляют;

"желание сильнее принуждения", или "охота пуще неволи".

Очевидно, что в этих фразах выражена одна и та же мысль, однако, некоторые из них имеют чисто разговорный оттенок (первая, четвертая, пятая), вторая фраза уместна в серьезном докладе, а третья фраза просто просится в речь, которая будет произнесена на митинге.

Таким образом, единство мысли, речевых средств и конкретной ситуации и будет признаком хорошего стиля. Конкретные обстоятельства в деловом мире требуют и конкретных речевых средств выражения мысли, чтобы речевое воздействие стало по-настоящему действенным.

Можно без преувеличения сказать, что надолго запоминаются только яркие мысли, для которых найдена точная речевая форма и подобрано точное словесное выражение.

Хорошо подготовленное выступление легко можно испортить:

фразы "честно говоря", "по правде сказать" сразу дают понять слушателям, что собеседник, или докладчик не так правдив, как позиционирует себя;

выражения "правда" или "о'кей" невольно заставляют усомниться в том, о чем говорит выступающий, так как это слова сомнительного свойства;

слова "всего лишь", "только" мгновенно минимизируют сказанное;

фраза "Я отниму у вас всего лишь пару минут" сразу настораживает: во-первых, зачем у меня что-либо отнимать? Во-вторых, сквозняк неправды пробегает сразу по всему докладу, ведь в две минуты выступающий явно не уложится, а значит, так отнимет у меня время, которое я хотел потратить с пользой;

фраза "попытаюсь" или "сделаю все, что могу" свидетельствует о предстоящей неудаче, в которой признается выступающий: "Я сомневаюсь, что смогу что-либо сделать".

С помощью вопросительных слов можно подталкивать слушателей к тому или иному действию: *"Вы так не думаете?", "Не так ли?"*

Испортить хорошо подготовленное выступление можно, сказав:

не играет значения... – не играет роли, – да, в переносном значении это выражение имеет право на жизнь. Неверное соединение слов очень уж режет слух;

часто употребляемое выражение *"на порядок больше или меньше (выше или ниже)"* сразу *"расскажет"* слушающим вас людям, что с математическими терминами вы *"не дружите"*. Ведь больше или меньше *"на порядок"* означает больше или меньше в десять раз. А вольное употребление выражения *"на порядок выше или ниже"* – совсем ни о чем. Пусто и безграмотно.

Поэтому, чтобы не смущать вступающих с вами в деловой контакт людей, лучше:

не просить *"передавать привет"* кому-либо, а *"передать привет"*, так как *передавать* что-либо, и привет в том числе, можно бесконечно долго, что вряд ли приведет в восторг человека, которого вы попросили об этом;

поднимать, при случае, *лучше бокал*, а не тост. А тост лучше произносить;

находиться правильнее в центре *событий*, а не в *эпицентре событий*. Ведь согласно словарю иностранных слов эпицентром называется область на поверхности Земли, расположенная непосредственно над очагом землетрясения. А значит *находиться в эпицентре событий* нельзя, но в *центре события*, почему бы и не быть;

не говорить *"близлежащие дома"*. Стремясь выразиться цветисто, выступающий называет близлежащими не только дома и всякого рода сооружения, например, *киоски, магазины, офисы* и т. д., но и порой *целые районы*. Вместе с тем, если дом лежит, это уже скорее руины. А вот *местность* может быть *близлежащей*, в отличие от просто *ближайших домов, офисов* и пр.

не говорить *"власти придерживающие"*, так, как будто эти власти что-то придерживают. А те люди, в чьих руках находится власть, все-таки *"власть придерживающие"*;

не говорить и не просить *"займи мне"*, правильно будет сказать *"дай мне займы"*, так как *займи мне* означает *займи для меня у кого-то*;

не *оплачивать за проезд*, а *заплатить за него*. Присутствие предлога *за*, сразу запрещает *оплачивать*. Но *"оплатить проезд"* можно.

Мелочи? Да! Но, увы, все большое и даже великое состоит из мелочей. Комары кусают и слонов.

Успешность выступления зависит от усиления и убедительности приводимых доводов и аргументов. Самые сильные из них следует использовать в конце главной части выступления. И делать это необходимо таким образом, чтобы это стало кульминацией выступления по мере перехода к заключению.

Заключение. Важной композиционной составляющей хорошо подготовленного выступления является заключение. Народная мудрость гласит: *"конец венчает дело"*, *"конец – делу венец"*.

Убедительное и яркое заключение слушатели обязательно запоминуют, что свидетельствует о хорошем впечатлении от выступления. И, напротив, неудачное, скомканное заключение может погубить даже самое замечательное выступление.

Плохо, когда в конце выступления оратор начинает многократно извиняться перед аудиторией, говоря, что у него не было достаточно времени для подготовки, поэтому ему не удалось хорошо выступить. А если выступающий при этом говорит еще и: *"я извиняюсь"*, то есть *"я сам себя извиняю"*, то слушатели окончательно теряют интерес и к происходящему, и к человеку и сожалеют о напрасно потраченном времени.

Эффективные коммуникаторы не советуют заканчивать выступление шутками, не относящимися к теме выступления. Пытаясь сократить дистанцию между собой и слушателями, некоторые политические и общественные деятели, заканчивая выступление, рассказывают анекдот, считая, что это поможет разгрузить возникшее напряжение, но это заигрывание с аудиторией почти никогда "не срабатывает".

Хорошим можно назвать заключение, когда в завершение выступления оратор повторяет основную мысль своего доклада. Когда политик, дающий обещания, к концу выступления не забыл о них и, повторив, пообещает сделать их выполнимыми, слушатели поверят ему и проникнутся доверием к его словам.

Эффективным хорошие коммуникаторы считают заключение, в котором прозвучит суммирование наиболее важных деталей доклада или выступления.

Продумывая заключение, особенно тщательно следует подумать над последними словами выступления. Ведь если первые слова

выступающего должны привлечь внимание слушателей, *то последние призваны усилить эффект выступления.*

Заключение – это разрешение всей речи, как в музыке последний аккорд. Заключение должно быть таким, чтобы слушатели почувствовали, что они насытились и у них наступает мягкая эйфория и от того, **что** говорит оратор, и от того, **как** он это говорит. А это значит, что к тому, **что** по сути будет сказано, должно быть подобрано все, что будет охарактеризовано тем, **как** это будет сказано.

Что сказать – профессионал знает всегда, а вот тому, **как** это сделать – необходимо учиться.

Заключение должно округлить речь, то есть обязательно связать ее с началом.

Однако не каждое выступление, не каждый доклад, не каждый деловой контакт можно закончить, сказав *"спасибо за внимание"*. Нередко после выступления слушатели обращаются к выступающему с вопросами.

Этот процесс необходимо обязательно контролировать, так как вопросы могут быть заданы как доброжелательно, так и недоброжелательно, и с разными целями. Именно поэтому этот процесс должен быть управляемым самим докладчиком.

Если кто-либо вместо того, чтобы коротко задать вопрос, сам начнет пускаться в пространные рассуждения, можно остановить говорящего и вежливо попросить его сформулировать вопрос.

В случае, когда на вопрос у выступающего ответа нет, не стыдно признать этот факт, высказав предположение, что задающий вопрос, вероятно, больше осведомлен в данном случае, и попросить его самого ответить на вопрос.

Когда человек задает откровенно провокационный вопрос, вполне допустимо оставить таковой без внимания, сказав, однако, что на провокационные вопросы вы отвечаете по субботам (средам, вторникам и т. д.), а сегодня, предположим, четверг. Юмор, как известно, как сокращает, так и увеличивает дистанцию.

Когда кто-то из зала задает вопрос, явно свидетельствующий о недостатке у него фактического материала, можно предложить человеку, задающему вопрос, сначала изучить вопрос.

Если вопросы пытается задавать один и тот же человек, не давая этого сделать другим, можно предложить ему отдельную встречу.

Таким образом, чтобы быть готовым к ответам на вопросы, необходимо знать характеристики вопросов которые могут быть: *наивными, уводящими, атакующими, встречными, уточняющими, некорректными, блокирующими, конструктивными, ироничными, альтернативными, злобными, провокационными*. Необходимо и понимать цели задаваемых вопросов: *познать истину, показать себя, увести в сторону, дискредитировать, скомпрометировать выступающего, проверить на прочность, усугубить разногласие, выхолостить ценность и навязать конфронтацию*.

Для поддержания высокого уровня выступления, да и собственного реноме, необходимо быть готовым к ответу на любой из вопросов.

Слушатели или собеседники должны быть уверены в том, что выступающий владеет всей полнотой информации по обсуждаемой проблеме, в противном случае они потеряют интерес к предмету разговора и к выступающему лично. С. Гитри говорил *"что есть люди, которые говорят, говорят, говорят ... пока наконец найдут, что сказать"*.

Таким образом, чтобы доклад, лекция, выступление были завершены успешно, важно создать у слушателей или собеседников впечатление собранности, определенности и уверенности в важности обсуждаемой проблемы. Это одно из важнейших условий конструктивности делового контакта. И величайшим из достижений оратора является не только сказать то, что нужно, но и не сказать того, что не нужно.

Правила композиционного построения в равной степени относятся как к устной речи, так и к письменной ее форме.

По завершении выступления необходимо сделать слушателям комплимент, например, о том, как приятно вам с ними было работать. Необходимо также поблагодарить их за обратную связь и на прощание закончить выступление подходящим афоризмом, шуткой или поэтическими строчками, но непременно в тему. М. Т. Цицерон подарил миру немало афоризмов, одним из которых является этот: *"Наилучшим оратором является тот, который своим словом и научает слушателей, и доставляет удовольствие, и производит на них сильное впечатление"* [106].

7.4.2. Этические компоненты деловой риторики

Этика деловой коммуникации дает нам представление о *гармоничном взаимопонимании, умении действовать, умении успешно прожить жизнь и максимально реализовать свои способности.*

Этика деловой риторики также дает представление, но уже о том *как сказать правильно, как сказать красиво, как сказать убедительно.*

Язык – не только показатель общей культуры делового человека, но и лучший воспитатель. Четкое выражение своей мысли, богатый язык, точный подбор слов в деловой речи формирует мышление личности и профессиональные навыки во всех областях человеческой деятельности. Если деловой человек может точно назвать ошибку, допущенную им в работе, значит, он определяет ее суть. Если он, не употребив грубых выражений и парламентской риторики, четко указывает на недочеты в работе коллег, значит он умеет руководить не только работой, но и собой.

Хотелось бы, чтобы пришло время, когда для делового мира ораторское искусство стало бы профессией, второй профессией.

Знание законов, принципов, приемов и правил ораторского искусства может сделать речь делового человека именно искусством, а его уникальный стиль, манера и суждения могут стать неповторимой, только одному ему присущей риторикой.

Соединение чувства и вдохновения как приема искусства красноречия – величайшее из умений, и об этом не следует забывать.

Великий польский пианист И. Падеровски говорил: *"... если я не упражняюсь в течение **двух** дней, это замечают мои критики, если я не играю **три** дня, это замечает публика"*. Может быть, это преувеличение. Но то, что хотел этим сказать И. Падеровски, справедливо и для оратора: постоянные упражнения являются секретом успеха [84].

Написанные М. Т. Цицероном правила хорошего выступления и по прошествии веков не утратили своей эффективности [76].

Правило 1. Найти, что сказать.

Правило 2. Расположить найденное по порядку.

Правило 3. Придать ему словесную форму.

Правило 4. Утвердить все в памяти.

Правило 5. Правильно произнести.

Правило 6. Расположить к себе слушателей.

Правило 7. Изложить суть дела.

Правило 8. Установить спорный предмет.

Правило 9. Подкрепить свое положение.

Правило 10. Опровергнуть аргументы оппонента.

Правило 11. Сделать заключение, придав блеск своим словам, и ослабить позиции оппонента.

Пренебрежение *правилом первым* или выполнение его в недостаточной мере всегда влечет вероятность того, что уровень лекции или доклада будет снижен. В студенческой аудитории случается так, что устаревший материал лектора не только не устраивает студентов, но и потешает их.

Правило второе по Цицерону – не иначе как композиционное построение подготовленного текста. А несоблюдение принципов композиции значительно снижает уровень доклада или лекции.

Не потратив достаточно времени на выполнение *третьего правила* – придание подготовленному тексту словесной формы и его лексической выразительности, выступающий рискует утратить интерес публики к его речи.

Не утвердив все в памяти, по витиеватому слогу М. Т. Цицерона, а говоря современным слогом – не запомнив подготовленного материала, вряд ли можно рассчитывать на то, что выступление, доклад получится эффективным. Ведь когда докладчик не видит аудиторию, не видит выражения лиц и глаз слушателей, когда он не может оторвать взгляда от текста, он утрачивает интерес слушателя и к своей персоне, и к тому, о чем он пытается сказать. А оттого и выступление будет неэффективным, таким образом, выполнение четвертого правила трудно переоценить.

Правило пятое настаивает на правильном произнесении подготовленного текста. А это означает, что говорящий перед аудиторией человек хорошо должен знать особенности произношения слов и вариативность ударений, а также помнить о речевых ошибках.

И все это является подготовкой к *шестому правилу*, так как не выполнив или не в полной мере выполнив принципы предыдущих пяти правил, абсолютно невозможно расположить к себе слушателей. Никакая красивая одежда и никакой самый изысканный макияж не помогут выступающему.

И только расположив к себе слушателей, по Цицерону следует приступить к *правилу седьмому* – изложению сути дела.

Правила восьмое, девятое и десятое – это правила для ораторов, имеющих опыт выступления перед аудиторией. Ведь чтобы установить спорный предмет и не потеряться в словах, безусловно, требуется очень хорошее знание предмета и опыт полемического мастерства. А чтобы *укрепить свое положение* перед аудиторией, необходимо не только искусство владения предметом, но и знание психологических особенностей слушающих.

А уж чтобы опровергнуть точку зрения оппонировавших слушателей, необходима очень хорошая подготовка по основам полемики и хорошие знания параметров спорного положения в коммуникативном процессе. Ведь различия в терминологии и различия методологических установок, ценностей, идеалов, принципов и мировоззрений, когда люди часто вкладывают свое содержание в предмет разговора и свое понимание его сути, мешают обеим сторонам коммуникации. Плохое знание теории аргументации и требований, предъявляемых к тезису, а также основных формально-логических знаков не только не укрепит положение выступающего, но и не даст возможности опровергнуть позицию оппонента.

Установление спорного положения, укрепление своих позиций перед слушателями, а также опровержение аргументов слушающих возможно только при условии знания и выполнения следующих правил [76]:

оперировать простыми, ясными, точными и удобными понятиями;

вести аргументацию корректно по отношению к аудитории;

уметь приспособлять аргументы к личности отдельных оппонентов;

избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих понимание сказанного;

излагать доказательства как можно доступнее;

основывать приводимые сравнения на опыте оппонента.

И лишь выполнив все эти правила, можно приступать к заключению – *одиннадцатому правилу*.

Выполнение правила одиннадцатого – сделать заключение, придав ему блеск и ослабив позиции и убеждения оппонента, возможно лишь тогда, когда в коммуникационном процессе срабатывают все условия и системы, задействованные для получения результата.

Наш язык является самым простым, но в то же время самым восхитительным из всех коммуникативных инструментов, которыми мы, люди, обладаем.

Наша речь помогает нам последовательно руководить своими действиями не только через перспективные целевые стратегии, но и, как ни странно, через провозглашение совершенно утопических идей, главным образом, либо посредством вынесения суждений, либо путем выходной манипуляции или эффективной мотивации.

Когда деловой человек не способен ясно выразить свои мысли и чувства, когда ему мешает волнение или нервозность, скованность или разбросанность мыслей, собеседникам становится сложно понимать друг друга, что в конечном счете приводит к ухудшению отношений и неэффективному результату коммуникации, а главное – неделовой риторике.

Слушая того или иного оратора, мы говорим, что в его речи звучала военная риторика; или можем сказать – красивая, сочная риторика, не помешавшая деловой.

Деловая риторика является прикладным направлением общей риторики, ориентированным на обеспечение деловых людей всех уровней правилами обращения со словом. Деловая риторика призвана учитывать все факторы, влияющие на коммуникативность, являясь инструментом коммуникационного общения. И даже недостаточное владение ею – одна из существенных причин многих неудач в бизнесе, политике или общественной деятельности. Достаточно присмотреться к политикам, бизнес менам и даже преподавателям разных уровней, послушать их и решить – стоит ли с ними иметь дело.

Красноречие – важнейший признак профессиональной подготовки современного человека. Соблюдение языковой нормы, то есть употребление в своей профессиональной деятельности наиболее пригодных, правильных, предпочтительных для обсуждения общества языковых средств, безусловно, является признаком общей культуры человека. Цель выступления делового человека может заключаться в том, чтобы и информировать, и воодушевить, и убедить, и призвать к действию.

Основы ораторского искусства, или основы красноречия, сегодня закладываются в профессиональные стандарты подготовки руководителей и специалистов. Основы ораторского мастерства и культуры речи как важнейшего вида искусства требуют обстоятельного изучения

и постоянного совершенствования. Сегодня некоторые высшие учебные заведения включают в систему обучения этот курс, чаще всего для аспирантов.

Деловая риторика исповедует следующие принципы коммуникативного поведения: *доступность, ассоциативность, сенсорность, экспрессивность и интенсивность* [34].

Принцип доступности предполагает взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного, производственного и профессионального опыта. Ведь люди, получившие плохое образование, чаще всего слышат то, что хотят слышать. Поэтому, выбирая способ изложения материала в такой аудитории, эффективным будет прием актуализации содержания с точки зрения его оригинальности, новизны и достоверности фактов.

Принцип ассоциативности предполагает сопереживание и совместные размышления, что достигается обращением к рациональной и эмоциональной памяти слушателей. Уместны также известные приемы аналогии, ссылки на прецеденты и образность высказывания. Специфический ряд приемов в использовании данного принципа также уместен, и связан он с обращением к примерам из поэзии, живописи и музыкальных произведений.

Принцип сенсорности предусматривает широкое использование цвета, света, рисунков и моделей в общении. И чем разностороннее и основательнее задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в сознание, и процесс усвоения идет активнее.

Принцип экспрессивности предполагает эмоциональную напряженность выступления, его эмоциональный подтекст, выразительность мимики, жестов и позы говорящего. Невербальный компонент играет огромную роль в использовании принципа экспрессивности. Поза человека, его раскрытые руки, выражение его лица, все это может способствовать эмоциональности речи говорящего, ее экспрессивности.

Изнутри идущая раскрытость выступающего свидетельствует о его полной самоотдаче. Существует предположение, что люди с различным цветом глаз по-разному воспринимают информацию. Людям с голубыми, серыми глазами и их оттенками подавай информацию непременно с эмоциональным настроением. От этого зависит их вера в вас, желание давать обратную связь и усвоение информации. Темноглазым бесконечные эмоции не по нраву – им подавай информацию блоками, – тезис –

аргумент – доказательство. Поэтому подача информации в большой аудитории, где есть и те, и другие, должна быть дифференцированной. Только тогда может сработать "закон ожидания".

Принцип интенсивности характеризуется темпом подачи информации и степенью подвижности выступающего во время доклада. Известно, что разная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения услышанного. Выходя к аудитории, следует учитывать темперамент людей и их подготовленность к восприятию информации. Как уже было сказано, социальная психология утверждает, что люди с разным цветом глаз по-разному воспринимают и интенсивность изложения материала, поэтому без учета этих особенностей слушающих вас людей поданная информация будет плохо доступна. Следовательно, очень важно как "вписаться" в настроение аудитории, так и уметь найти приемлемый темп подачи информации.

Данные принципы коммуникационного поведения приобретают максимальную выразительность лишь при умелом и этичном использовании риторического инструментария и правил убеждения:

- *проявления симпатии к мыслям и интересам партнеров при осуществлении делового контакта;*
- *проявления уважения к мнению других людей, которое отличается от вашего;*
- *стремления увидеть ситуацию глазами партнера;*
- *изменения мнения партнера на основе ориентации его на разумные мотивы.*

Самое главное в деловой риторике и, пожалуй, самое трудное – определить принципы коммуникативного поведения и следовать им. Принципы коммуникативного поведения обретают наибольшую выразительность при умелом использовании риторического инструментария. Этот тезис был неоднократно доказан в предыдущих разделах этой работы. Примерами из практической бизнес-деятельности авторы сделали попытку показать, как в процессе общения можно воздействовать на мысли и чувства партнеров, оппонентов, коллег, студентов.

Риторический инструментарий выступает в виде следующего набора *коммуникационных эффектов: визуального имиджа, эффекта первых фраз, квантового выброса информации, интонаций и пауз, а также художественной выразительности* [34].

Эффект визуального имиджа рассчитан на впечатление от внешнего вида выступающего, вызывающего симпатию еще до того, как он начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный взгляд, прическа, аксессуары – все это оказывает на людей положительное воздействие еще до начала речи.

Сочетание таких человеческих качеств, как сдержанность, простота и даже задушевность в равной степени относятся и к деловой речи. Логичность, содержательность и информативность речи дается деловому человеку, особенно новичку в мире бизнеса, нелегко. И чтобы сочетать эти черты, необходимы и такт, и опыт, и врожденное чувство языка.

Эффект первых фраз, как правило, закрепляет или корректирует первоначальное впечатление от выступающего. Главным критерием первоначальных фраз является привлекательная информация, сопровождаемая оригинальными примерами. В арсенале выступающего таких примеров и заготовок должно быть несколько, а лучше – много. Ориентация на социальные группы слушающих, преобладающие в аудитории, очень важна.

Эффект квантового вброса информации является одним из действенных риторических приемов для поддержания внимания в аудитории. Он основан на заранее продуманном размещении по всему выступлению новых мыслей и аргументов, "вбрасывании" в аудиторию квантов свежей интересной информации через определенные временные интервалы.

Эффект воздействия интонации и паузы – весьма продуктивный риторический инструмент, которым весьма успешно пользуются специалисты по коммуникации. Они утверждают, что интонация и пауза способствуют десяти-пятнадцатипроцентному приращению информации, в зависимости от особенностей индивидуального восприятия. Придание слову или фразе определенной голосовой тональности, как правило, вызывает у слушающих людей определенные ассоциации. В итоге происходит такое желаемое всеми выступающими информативное приращение к ранее полученной информации.

Деликатнейшим риторическим инструментом является *пауза*, так как ее применение действительно только тогда, когда выступающий уверен, что его слушают, активно включаясь в коммуникационный процесс, что и мышление, и понятие, и память, и воображение слушателей соучаствуют в нем. Высший пилотаж – это когда пауза дает обратную эмоциональную связь.

Эффект художественной выразительности связан с умением превращать свои мысли в соответствующие слова, а логика речи, как правило, подсказывает, какие фразы достойны занять место в данной конкретной речи и в данной конкретной ситуации.

В обеспечении эффективной коммуникации с помощью деловой риторики в равной степени важны два момента: понимание смысла коммуникации и знание правил, приемов и методов, позволяющих добиться желаемого.

Чтобы стать мастером слова, современному предпринимателю в мире бизнеса уже недостаточно полученного набора знаний. Необходим переход знаний в умения и навыки, а это значит, что бизнесмен должен постоянно работать над повышением уровня своих коммуникативных компетентностей. Реализовать это можно путем посещения семинаров и тренингов по основам ораторского искусства, участием в деловых конференциях, обменом опытом в процессе выступлений и презентаций.

Как говорят спортсмены, музыканты и военные люди, только ежедневные тренировки могут привести человека к необходимому результату. Ораторского искусства это касается более всего.

Но мало научиться искусству риторики, необходимо чтобы риторика исповедовала принцип вовлеченности или сопричастности. А чтобы обеспечить принцип вовлеченности слушающих людей в процесс коммуникации, необходимо научиться хорошо понимать собеседника.

В ходе каждой деловой встречи любого уровня очень важно внимательно относиться к подбору слов и помнить о вызываемых ими ассоциациях. Легкость или затруднения, возникающие в процессе преобразования информации, отчасти зависят от способности "декодировать" сигналы и посылы партнеров. Владение словом позволяет хорошему коммуникатору просто и элегантно облекать слова в цепочки мыслей, что важно для эффективных деловых людей, владеющих силой убеждения и магией переубеждения. Говоря об эффективности деловой риторики, а значит о положительном исходе проводимого делового контакта, следует сказать, что знания обретают цену и становятся искусством только благодаря их практическому применению. Следовательно, коммуникативный процесс предполагает большую сумму знаний и навыков культуры коммуникации.

Каждый человек – это уникальное создание со своими сильными и слабыми сторонами, которыми необходимо умело пользоваться, чтобы

произвести хорошее впечатление, т. е. активно использовать сильные стороны и стараться не проявлять слабые. Однако это не значит обманывать собеседников, а скорее говорит о необходимости выстраивать свое поведение, опираясь на свои лучшие человеческие и профессиональные качества. Для этого, безусловно, необходимы знания техники создания впечатления на партнеров.

Техника создания благоприятного впечатления на окружающих требует не только выполнения базовых правил, но и их этичности.

Правило 1. *Постоянно выказывать искренний интерес к другим людям.* Демонстрация такого интереса – лучший способ произвести хорошее впечатление, а это всегда отражается на конечном результате встречи. Следует, однако, помнить, что самое опасное – это перейти границы искренности и превратиться в льстеца. Такое происходит, когда, пытаясь произвести хорошее впечатление, человек начинает преследовать очевидные цели. В этом случае фальшь становится заметной мгновенно. Сдержанность и такт особенно важны при общении с начальником и подчиненным.

Правило 2. *Поддерживать моменты общности.* Опытные коммуникаторы считают, что отношения лучше всего строить на тех интересах и привязанностях, которые являются общими и объединяющими.

Правило 3. *Выражать искреннее одобрение.* Все люди любят, когда их хвалят. Во всех ситуациях необходимо найти, за что похвалить собеседника – за знания, умения, внешний вид, состояние кабинета или дома, а также личные качества. Выражая искреннее одобрение достоинств собеседника, которые, может быть, еще в зачатке, человек хочет оправдать ваши ожидания и "закрепляет" эти достоинства.

Правило 4. *Говорить комплименты,* т. е. употреблять слова и выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. При этом срабатывает психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается "дорасти" до тех качеств, которые подчеркнуты собеседником в комплименте.

Говоря об этических компонентах риторики, следует сказать, что если выступающий хочет завоевать внимание аудитории и пробудить подлинный интерес к его риторике, не следует читать подготовленный текст по бумажке. Ведь каким бы НИ подготовленным был доклад, какой бы НИ безупречной была дикция, чтение производит на слушателей отталкивающее впечатление.

Этическими компонентами деловой риторики являются эмоциональная насыщенность выступления и эффект разговорности.

Однако, если в докладе содержится много цитат, цифровой, статистической информации, которую трудно удержать в памяти, эта часть выступления должна быть прочитана с листа. И это не испортит ни общего впечатления от доклада, ни впечатления о выступающем, и даже наоборот, вызовет доверие к докладчику.

Еще одним этически обоснованным компонентом риторики является отсутствие однообразия.

Этичности процесса коммуникации может способствовать обеспечение обратной связи с контактерами, затрагивание их интересов, установление факта заинтересованности в партнерах (слушателях) и побуждение их к самостоятельному принятию решения на каком-то этапе общения.

Этичным считается сочетание правдивой информации, например, фактов и способа ее подачи.

Многие эффективные специалисты по деловым контактам отмечают, что проведению, например, переговоров могут помешать эмоции, в том числе страх. Страх упустить жизненно важную сделку может быть так силен, что он заслонит собой цель делового контакта и сведет на нет все знания технологии коммуникации.

Примером может послужить аспирант, на своем первом семинаре представший перед студенческой аудиторией. Менторский тон, обращенный к аудитории, и категоричность суждений, которые совершенно не сочетаются с образом, может разрушить все то, чему она или он так долго учились. А причиной такого изменения был страх. И она или он заняли агрессивно-оборонительную позицию. И хорошо, если не сработает закон первого впечатления и слушатели уже знали этого человека другим, в противном случае преподавательский дебют может иметь необратимые последствия. Но...боятся только глупцы.

Этичным опытные коммуникаторы считают подход, когда инициатор общения, встречи, контакта знает свою цель, уверен в ней, придерживается ее и в то же время *стремится понять своих собеседников, слушателей, партнеров, оппонентов, затем получить необходимую*

информацию о них и на основе своих целей и имеющейся информации выстроить с ними конструктивные взаимоотношения.

В деловом мире считают неэтичным делиться очень личной информацией о себе.

Однако есть правило, которое поможет правильно предоставить информацию о себе, что эффективные коммуникаторы считают большим искусством:

информация о себе должна относиться к предмету обсуждения, только тогда ее можно считать этичной.

Представление же компании или организации, от имени которой выступает деловой человек, в деловом мире считается правильным и этичным, если вы говорите: о ее истории, надежности, престиже, репутации, масштабах, качествах, отличающих ее от других.

Кроме этого, риторика выработала этические требования и к личности оратора [76]:

Правило 1. Выступать только тогда, когда *есть что сказать* и когда есть уверенность в важности и полезности речи.

Правило 2. Не начинать выступление сразу, *"с места в карьер"*. В течение 15 – 20 секунд следует установить зрительный контакт с аудиторией, непременно улыбнуться и сказать слова приветствия.

Правило 3. Выступление должно быть ограничено предметом обсуждения и основано на строго проверенных и отобранных фактах.

Правило 4. Не следует останавливать взгляд на отдельных лицах. Необходимо помнить, что долгий и пристальный взгляд оставляет неприятное чувство, вызывающее отрицательные эмоции. Поэтому, скользя взглядом по всей аудитории, выступающий должен привлечь внимание слушающих и вызвать их расположение.

Правило 5. Говорить следует выразительно, отчетливо, ясно и точно, ибо это способствует передаче огромного количества оттенков мысли.

Правило 6. Избегать мудреного, книжного стиля, так как это придает выступлению формальность.

Правило 7. Во время каждого выступления необходимо вызвать интерес слушателей, намекнув в начале речи на то, что интересное и неожиданное ждет их впереди.

Правило 8. Выступая, следует соединять слова с жестами, так как невербальная компонента в коммуникационном процессе занимает 65 %

и усиливает ее выразительность. Однако, не следует махать руками попусту, отвлекая внимание слушателей от содержания своего выступления.

Правило 9. Во время выступления необходимо менять темп речи и тон голоса, чтобы речь была выразительной. Смена темпа речи меняет скорость ее восприятия, а внезапное повышение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне.

Правило 10. Выходя к аудитории, следует избегать менторского тона и поучительно-назидательных ноток в голосе.

Правило 11. Стоя перед слушателями, не следует брать в руки ненужные вещи – ручку, карандаш, бумагу, и теревить их в руках.

Правило 12. Произнося речь, не стоит брать в руки микрофон, так как он разнесет звук от пальцев по всему залу, а волнение может произвести на слушателей, являющихся еще и зрителями, впечатление того, что вы отчаянно боретесь.

Правило 13. Почувствовав потребность чихнуть или прокашляться – так и следует сделать, сказав затем *"Извините"*. При возникновении приступа кашля следует извиниться перед аудиторией, сделать паузу, выпить воды, дать голосовым связкам отдохнуть и продолжить выступление.

Правило 14. Внешний вид оратора должен быть безупречным, что является одним из компонентов этики.

Неэтичным считается поведение, при котором проявляется неделовая риторика:

раздражительный тон и неприветливые интонации;
проявление нетерпения или недовольства бестолковыми,
болтливymi и раздражительными слушателями;
игнорирование сигналов обратной связи;
отсутствие гибкости ума;
отсутствие опыта.

"Опыт – это не то, что происходит с вами, а то, как вы поступаете с тем, что происходит с вами" – А. Эйнштейн.

Пользуясь правилами этики и соблюдая морально-этические принципы, неординарные, духовно богатые личности демонстрируют магию словесного общения. Ее излучают их образ, манера, поведение, интонация, окрас голоса, флюидное свечение глаз. Какие-то токи, исходящие от таких личностей в то время, когда они произносят речь, проникают

в души людей. Они управляют их эмоциями, возбуждая работу какого-то удивительного механизма человеческого восприятия.

Существуют и другие очень важные приемы, помогающие произвести хорошее впечатление на окружающих. Психологические приемы предполагают определенную манеру общения с собеседниками:

всякий человек, как бы он ни был увлечен своей работой, имеет свою "личную жизнь" – личные интересы, увлечения, устремления, интересы и потребности своей семьи;

если вести разговор в русле личных интересов собеседника, то это, как правило, вызывает повышенную вербальную активность, сопровождающуюся положительными эмоциями, а человек, ведущий такой разговор, будет считаться у его собеседника особой чуткой и внимательной.

Безусловно, каждому человеку приходилось видеть влюбленную пару, сидящую в ресторане. Они глядят друг другу в глаза, повторяют позы друг друга и манеру поднимать бокалы. Эти люди "отражают" друг друга. Причем не только на языке тела. Они также говорят с одинаковой громкостью и одинаковой скоростью, пользуются одинаковыми словами, жаргоном, оборотами и даже дышат в одном ритме. Это означает, что они находятся в особом состоянии, которое в западной психологической науке называют "*состоянием раппорта*". Понятие *раппорт* означает что чувства, мысли и интересы людей находятся в гармонии, которая напоминает музыкальный резонанс. Если ударить в один камертон и поднести его к другому, то второй камертон начинает звучать в унисон первому. Подобный резонанс возникает и между людьми, когда они работают и живут в обстановке искренности и доверия.

Понятие раппорта между людьми – это близкие, доверительные, открытые, свободные, надежные и приятные отношения. Можно сказать, что в состоянии раппорта люди чувствуют себя на своем месте, естественно, "как дома", это отношения, для которых характерны взаимное согласие, взаимное уважение и глубокая взаимная привязанность, единение и настроенность на одну волну.

Иными словами, мы находимся с тем или иным человеком в состоянии раппорта в той мере, в какой обнаруживаем с ним общие черты и говорим на одном языке – языке слов и языке тела и даже языке одежды.

Когда люди чувствуют свою общность друг с другом, им становится легче жить и работать вместе, они лучше воспринимают критику, открыты для изменений и активно стремятся внести свой вклад в общее дело.

Достижение состояния раппорта – это наивысший уровень отношений, в которых могут находиться люди, неосознанно подстраиваясь друг к другу.

О понятии "*раппорт*" лингвисты скажут, что это слово произошло от французского глагола "*rapporter*", что значит приносить обратно, возвращать или передавать, а на английском оно обозначает коммуникацию или взаимопонимание между людьми.

Психологи скажут, что состояние раппорта состоит из двух стадий: *уподобления* и *ведения* собеседников в нужном для говорящего направлении.

Уподобление (*rasing*) в некоторых источниках называют отзеркаливанием (*mirroring*). И если этап уподобления будет исполнен неточно, а значит непрофессионально, рассчитывать на эффективный результат нет смысла. Ошибкой многих плохо образованных деловых людей является то, что они начинают процесс коммуникации сразу со стадии *ведения*, опуская стадию *уподобления*, что непременно вызывает отторжение, а нередко и протест слушателей.

Опыт показывает, что внимание слушателей не появляется само собой, его необходимо спровоцировать самому выступающему. И если он знает приемы "*взятия*" и "*удержания*" аудитории, то результат не заставит себя долго ожидать.

Ведение (*leading*) – это четко рассчитанное движение по определенным правилам, которые включают в себя важные законы композиции и структурирования информационного потока. А это означает, что выступление оратора должно провоцировать у слушателей разные эмоциональные состояния.

*Наивысшей целью любого вида общения является достижение состояния раппорта через пейсинг (*rasing*) и строуксы.*

Первый способ – это достижение состояния раппорта *через язык тела* (жестикуляцию, положение головы и тела, походку, выражение лица, дыхание, прикосновение, одежду).

Второй способ – *через речь* – через тембр голоса, темп речи, набор слов, тон, силу голоса, использование профессиональных слов и выражений.

Третий способ – *через чувства* – заинтересованность, включенность, проявление уважения к квалификации, чертам характера и опыту собеседника.

Все знаки внимания – (*строуксы*) можно разделить на несколько категорий: *положительные* и *отрицательные*, *физические* и *психологические*, *обусловленные* и *необусловленные* (*спонтанные*).

Положительные знаки внимания доставляют нам радость, укрепляют веру в свои силы. Они могут проявляться в любой форме: признании достоинств, похвале, внимании, радости, гордости, восхищении и т. п.

Отрицательные знаки внимания, наоборот, вызывают у нас чувство досады и формируют ощущение принадлежности к неудачникам. Такими знаками могут быть критика, презрение, высмеивание, сожаление, недоверие, неблагодарность и даже подтрунивание.

Важно, однако, подчеркнуть, что отрицательные строуксы – это отнюдь не самые плохие знаки, которые человек может получить. *Самое худшее* – *это нулевые знаки внимания*. Например, у заключенного, находящегося в одиночной камере, быстро наступает психическое расстройство.

Как положительные, так и отрицательные по своему содержанию знаки внимания могут иметь либо физическую, либо психологическую форму. Различаются эти формы в зависимости от наличия или отсутствия физического прикосновения.

Как физические, так и психологические строуксы важны для создания положительного впечатления, которое, в свою очередь, очень нужно для оказания влияния на собеседника, партнера или оппонента.

Для создания хорошего впечатления очень важно, какие знаки внимания получает человек от окружающих. В западных книгах по психологии для обозначения любых знаков внимания, которыми обмениваются люди, используется английское слово "*строукс*", переводимое на русский язык в том числе и как "*поглаживания*".

Все упомянутые знаки внимания – как положительные, отрицательные, так и физические и психологические могут быть либо обусловленными, либо необусловленными (спонтанными).

Обусловленным строуксом может быть поздравительная открытка, подарок ко дню рождения и на праздники, премия, медаль, надбавка к зарплате и т. д.

К обусловленным строуксам относятся также поздравительные речи, обращение к юбилярам или новобрачным. Обусловленные знаки внимания называются так потому, что они обуславливаются каким-либо событием и их можно спланировать. Поэтому обусловленные знаки внимания редко бывают неожиданными, и воздействие их не слишком сильно. Более того, они могут быть восприняты как само собой разумеющееся, иногда – как форма лести или как свидетельство нашего желания чего-то добиться от человека, которому мы оказываем знаки внимания.

Необусловленные (спонтанные) строуксы более неожиданны и непредсказуемы. Поэтому принимают их люди теплее, искреннее и действуют они сильнее.

В какой-то мере жизнь человека можно описать как борьбу за получение знаков внимания. Некоторые ученые полагают, что целью нашей жизни являются знаки внимания, т. к. именно строуксы вносят в нее смысл. Поэтому, когда мы слышим от партнера: *"Удачи вам!"* или *"Желаю успеха!"*, или *"Ни пуха..."*, или *"Большому кораблю – большое плавание!"* и т. д., наше настроение повышается, скользит улыбка и хочется в ответ сказать приятное собеседнику.

Даже собака, когда она получает положительные знаки внимания в виде ласки, похлопывания и маленьких поощрений, бывает спокойна, уравновешена, неагрессивна и отлично себя чувствует. Но если ей давать главным образом отрицательные знаки внимания, она станет забитой или злобной.

В отличие от людей, собаки очень непосредственны, и сами подходят к человеку и требуют знаков внимания, когда ощущают в них потребность. Это подтвердит любой владелец животных, каждый день видящий, с какой радостью они его встречают и с грустью в глазах провожают.

Когда взрослые люди получают слишком мало положительных знаков внимания, их поведение становится весьма своеобразным. Они начинают рассуждать о плохих временах, глупом правительстве, плохой погоде и пытаются объяснить внешними причинами свои неудачи.

Если мы не получаем достаточного количества положительных знаков внимания на работе, необходимо компенсировать их недостаток дома или купленными знаками, так называемыми символами статуса.

Важность строуксов трудно переоценить, и особую прелесть они приобретают в вербальной коммуникации.

7.5. Психологические аспекты вербальной коммуникации

Говоря о психологических аспектах вербальной коммуникации, нужно сказать, что речевое поведение в широком смысле имеет большое значение для верного понимания намерений собеседника. В первую очередь следует постараться оценить то, как описывает то или иное событие или факт собеседник. Следует обращать пристальное внимание также на то, как партнер отвечает на вопросы и как реагирует на них. И самое главное, необходимо понимание того, какова внутренняя вовлеченность партнера в обсуждаемую проблему, его настроение, словарный запас, живость речи и способ выражения мыслей.

В качестве побуждения к более точному наблюдению необходимо ясное представление о человеке, с которым приходится сотрудничать. А это значит, что, общаясь с собеседником и наблюдая за ним, необходимо получить ответы на следующие вопросы:

Сдержанный или навязчивый?

Умеющий владеть собой или неуправляемый?

Уверенный в себе или действующий наудачу?

Лаконичный или многословный?

Открытый или скрытный?

Умеет ли слушать партнеров?

Умеет ли задавать грамотно вопросы?

Живой или спокойный?

Бодрый или медлительный?

Свободный или зажатый?

Естественный или наигранный?

Рассудительный или фантазирующий?

Описывает проблему при помощи простых слов или оперирует мудреной лексикой?

"Примыкающий" к предмету разговора или "уплывающий" от разговора?

Говорит ли о других в негативном свете?

Является ли всегда невиновным в прошлых неудачах?

Возвращается ли снова к уже сказанному, чтобы подчеркнуть свои заслуги?

Проявляются ли противоречия в высказываниях или внутренних установках?

Если найти ответы на эти вопросы и те, которые еще возникнут во время делового контакта, то это даст нам верные сведения о контактере.

Кроме того, при длительных контактах опытные коммуникаторы советуют обращать внимание даже на любимую тему разговора собеседника. Это особенно важно для прояснения сферы его истинных интересов.

Однако для эффективного проведения деловых контактов любого уровня мало уметь хорошо и правильно говорить, не делать речевых ошибок, умело выстраивать свое выступление, необходимо и умение слушать.

7.5.1. Умение слушать как психологический прием

Принято считать, что при установлении доверительного контакта главную роль чаще отводят говорящему. Однако проведенные анализы деловых коммуникаций показывают, что человек, который умеет внимательно слушать собеседника, всегда выигрывает.

Исследования психологов показывают, что не более десяти процентов людей умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи людям, не умеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу и даже без повода. Во избежание этого необходимо внутренне настроиться на внимательное выслушивание собеседника, притушить свои эмоции, чтобы объективно оценить получаемую информацию и сделать на основе этого соответствующие выводы.

Воспитание в себе внимательного слушателя и хорошего собеседника требует немалых усилий, но именно эти качества являются слагаемыми успеха.

Поэтому для наибольшей результативности и эффективности делового контакта следует научиться слушать и воспринимать информацию не только ушами, но и мозгом, глазами и каждой частичкой своего существа. В искусстве коммуникации умение слушать выступает главнейшим качеством, которое помогает преодолеть многие трудности.

Прислушиваться к своему внутреннему голосу и однозначно воспринимать слова собеседника, следить за выражением его лица, положением других частей тела, угадывать то, что он хочет сказать, прежде чем он

заговорит, – великое из умений и навыков, которое достигается знанием невербальных сигналов и практикой.

Без преувеличения можно сказать, что превращение человека во внимательного собеседника, умеющего выслушать партнера, может коренным образом преобразовать и нашу деятельность.

Слушание – это активный *вид спорта*, именно спорта. Ведь мы должны суметь напрячь наши мускулы, активизировать всю энергию и приготовиться к ответному вбрасыванию слова.

Беседа не должна дать повод расслабиться, а слова собеседника – это почти всегда приятный массаж, в который мы можем погрузиться, как в нирвану, а очнувшись, поблагодарить партнера за доставленное удовольствие. Но всегда ли это будет *удовольствием*? Возможно... А вот извлечем ли мы максимум информации из слов собеседника? Скорее всего, нет, поскольку пассивное слушание дает мало результатов.

Умение слушать лежит в основе любых деловых контактов и часто оно имеет первостепенное значение, ведущее к успешному завершению любой деловой встречи.

Активный процесс слушания требует сосредоточения сил и энергии. А некоторые люди своим словесным потоком могут превратить нас в выжатый лимон.

Если мы в совершенстве владеем искусством *слушать* и *слышать*, наш собеседник, которого мы ненавязчиво направляем и поощряем в разговоре, сообщит гораздо больше информации и даже сформулирует свои мысли яснее, чем ему свойственно. И происходит это потому, что человек видит и осознает, что его внимательно слушают, а главное слышат.

Существует *активное* и *пассивное* слушание.

Пассивное слушание характеризуется невмешательством в разговор (за исключением фраз: "*Это очень интересно*", "*Я вас понимаю*" и т. п.). Пассивное слушание как предупредительная антиконфликтная мера особенно эффективно в тех случаях, когда собеседник активно проявляет свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности.

К *активному слушанию* психологи относят:

выявление или уточнение слов говорящего собеседника:
"*Что из этого следует?*", "*Вы хотите этим сказать, что ...*", "*Тогда объясните это более подробно*";

перефразирование: *"Вы думаете, что ...", "Как я понял вас, из этого следует, что ...", "Вы говорите, что ...", "Если я не ошибаюсь, то этим вы хотите сказать, что ..."*;
резюмирование: *"Итак ...", "Если подвести итог сказанному, то ...", "Насколько я понял, ваша основная идея заключается в том, что ..."*.

Активное слушание мобилизует все наши чувства и аналитические способности.

Бизнесмен, который говорит только о себе и своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка начинающих предпринимателей, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, это стремление слишком много говорить самим. И им это очень дорого обходится впоследствии. Особенно часто эту ошибку совершают торговые агенты.

Опытные коммуникаторы свидетельствуют, что одним из краеугольных камней эффективного ведения всех без исключения деловых контактов является *умение слушать и слышать собеседника*.

Умение слушать – это искусство, которым часто пренебрегают люди, особенно стоящие на высших ступенях иерархической лестницы, забывая, что это путь к успеху.

Опыт показывает, что переговоры как одну из разновидностей деловых контактов выигрывает тот, кто больше слушает, а не тот, кто много говорит, не давая сказать другим.

Умение слушать является одним из главных показателей культуры делового человека. Особенно важное значение приобретает это умение в бизнесе, поскольку один из важнейших принципов ведения деловых контактов – это исключительное внимание к говорящему.

Как прекрасно был бы устроен мир, если бы каждый старался прежде выслушать другого, а затем уж высказывался сам. Возможно, деловые встречи при этом занимали бы несколько больше времени, но зато какой бы это был конструктивный процесс!

Существуют различные способы проверки, является ли человек хорошим слушателем. *Но... если он 50 % (или больше) времени тратит на собственные высказывания, это значит, что он говорит слишком много, а слушает слишком мало!*

Существует много руководств по поводу того, как следует говорить, но почти нет пособий, посвященных искусству слушания. Отсутствие у делового человека умения слушать означает не просто низкий уровень культуры общения, а стремление рассматривать межличностные отношения в рамках статуса власти и подчинения и идеализированного представления о себе как о человеке, который всегда прав.

Следует помнить, что при неумении слушать мы проявляем невнимание к собеседнику, имеющему более низкий служебный или возрастной статус. К тому же сам по себе процесс слушания требует значительных психических энергозатрат. При кажущейся простоте, а многие думают, что слушать – значит просто помалкивать, *слушание – сложный процесс, требующий определенных навыков и общей коммуникативной культуры.*

Однако без знания правил эффективного слушания и знания типичных ошибок, которых следует избегать в деловых контактах любого уровня, наивным было бы ожидание эффективного завершения встречи.

Формирование коммуникативных навыков, безусловно, требует и времени, и терпения. Необходимо непрерывное самообучение и самовоспитание, чтобы сформировать у себя необходимые качества и привычки, облегчающие деловое общение и укрепляющие деловую репутацию.

Опыт показывает, что люди, склонные перебивать собеседника, как правило, не отличаются умением слушать. Характерно, что человек, умеющий слушать, более болезненно реагирует, когда его перебивают. И наоборот, тот, кто слушать не умеет, воспринимает это спокойно. А теперь спросите себя, заденет ли вас, если во время разговора кто-то прервет вашу шутку или перебьет вас в то время, когда вы отстаиваете свое мнение. И если вы равнодушны к этому, вам, безусловно, необходимо поработать над собой.

Умение слушать – это качество, которое человек вырабатывает в себе постепенно.

Исследования показывают, что мужчины гораздо чаще перебивают женщин. Одна из причин неумения, а часто нежелания слушать, заключается в своеобразной демонстрации силы и своего превосходства.

7.5.2. Преодоление барьеров на пути к умению слушать

Эффективный менеджер, если он хочет умело управлять деловым процессом, должен безусловно владеть правилами эффективного слушания, знать, чего не следует делать, слушая собеседника, и умело управлять барьерами на пути к умению слушать. Практика знает примеры, когда переговоры заканчивались неудачно и деловые контакты срывались из-за того, что собеседник одной из сторон продолжал говорить в то время, как обсуждение можно было бы закончить. У каждого из нас в разное время случаются разные состояния, как физические, так и психологические, которые могут стать барьерами на пути к умению слушать собеседников.

Первый барьер на пути к умению слушать – **неуверенность в себе**. В английском языке нервный поток слов и болезненная неуверенность в себе называется butterflies (бабочки). Внутренняя неуверенность может вообще лишить человека способности слушать. И вместо того, чтобы слушать своего собеседника, мы начинаем лихорадочно подыскивать ответ, вспоминаем подходящий к случаю анекдот или отвлекаемся на неуместные наблюдения за говорящим. Мысли блуждают, перескакивают с предмета на предмет, и в результате бывает потеряна всякая способность воспринимать слова собеседника. Когда неуверенный человек говорит сам, он точно так же находится в невменяемом состоянии.

Такой человек, несмотря на то, что много говорит, не способен слышать даже самого себя. Если, воспользовавшись паузой, прервать его и попросить повторить то, что он только что сказал, он вряд ли сможет этого сделать. Неумение контролировать свои мысли во время ведения деловой встречи может сослужить недобрую службу.

Следует понимать, что внутренняя неуверенность может нам дорого стоить. Если мы утрачиваем контроль над собой и продолжаем говорить, в то время когда должны слушать, это может лишить нас уважения, отпугнуть потенциальных партнеров, сорвать встречу и даже лишить работы.

Чтобы справиться с нервным возбуждением, существует ряд проверенных способов. Например, можно сделать несколько энергичных движений, когда нас еще никто не видит. Можно использовать еще более универсальный способ – комплекс дыхательных упражнений –

несколько глубоких вдохов, упражнение на растяжение мышц тела, рук и ладоней. Все это помогает сбросить лишнюю энергию. Потому что перевозбуждение – это нервная энергия, не нашедшая выхода и не направленная в позитивное русло.

Энергия должна свободно исходить из нашего тела через пять каналов: глаза, руки, ноги, тело и голос.

Очень важно понимать, что нервное возбуждение – это та энергия, которую генерирует наше тело в стремлении выйти из опасной ситуации. Наш мозг должен взять под контроль эту энергию и направлять ее по каналам так, чтобы она свободно исходила из наших глаз и устанавливала зрительный контакт с партнером, свободно распределялась по телу, а мы могли бы спокойно и внимательно слушать.

И чем лучше мы научимся управлять собой, тем меньшее нервное напряжение, возбуждение и чувство тревоги будем испытывать.

Второй барьер на пути к умению слушать – это **усталость**. Слушать – это значит обдумывать сказанное, а на это тоже требуется энергия. Если сравнить, как мы слушаем утром и как то же самое делаем вечером после напряженного дня, то получим результат: каким бы ангельским терпением мы ни обладали, наше внимание к окружающим не может быть одинаковым на протяжении всего дня.

Когда мы устаем и испытываем упадок сил, наша способность слушать истощается, и мы должны осознавать это. В таких случаях нам, вероятно, следует сказать собеседнику: *"Не могли бы вы говорить не так быстро. У меня сегодня был очень трудный день"*. Так поступают опытные коммуникаторы, которые понимают, что человек не всегда может находиться на пике своей активности. А иногда, для того чтобы партнер полностью воспринял сказанное, следует всего лишь замедлить темп.

Третий барьер – **сознательное невнимательное слушание**. Одна из самых неприятных привычек, которая свойственна многим – это привычка говорить или погружаться в свои мысли в то время, когда следует слушать. От этой привычки, как от курения, следует избавляться раз и навсегда. И чем выше статус человека, тем меньше у него шансов услышать замечание, что он невнимательный слушатель. Безусловно, наши коллеги или подчиненные будут обсуждать это между собой, но вряд ли решатся сказать об этом прямо в глаза.

Тренируясь слушать, применяя к себе своеобразный жесткий пресинг, мы постепенно учимся слушать правильно.

Многие невнимательно слушают из-за того, что не ожидают услышать что-либо ценное от конкретного собеседника, совершая, безусловно, при этом ошибку. Ведь каждый человек может внести в деловой контакт что-то существенное. Иногда докопаться до мелочей самому трудно, однако если заранее быть убежденным, что от другой стороны не стоит ожидать существенного вклада, это может свести переговоры на нет. Предубеждение заранее лишает нас открытости и восприимчивости. Предубеждение сродни высокомерию – оба эти качества являются врагами деловых встреч и препятствуют установлению долгосрочных соглашений.

Эффективное слушание похоже на промывание золотого песка. Иногда больше полезной информации можно услышать на неформальной встрече или вечеринке, чем на запланированной официальной встрече.

И даже тогда, когда нам не очень хочется идти на какую-то неофициальную встречу, на наш взгляд не очень значительную, следует сказать себе, что даже в ничего не значащей болтовне можно выудить что-либо ценное, ведь кто ищет, тот обязательно находит.

Некоторые люди отличаются такой манерой говорить, что производят впечатление тупиц или зануд. А слушать другого они и вовсе не считают необходимым. Но даже такие люди могут оказаться носителями ценной информации, а порой и ценных мыслей. Наша задача – вызвать их на разговор и, задавая различные вопросы, постараться добыть крупинцы интересной информации своим комплиментарным слушанием.

Кроме того, внимательно слушая своего собеседника, можно больше узнать о его слабостях или о том, что его интересует на самом деле.

Четвертым барьером на пути к умению слушать является манера слушать в стиле, называемом "да, но...", когда собеседник заранее занимает оборонительную позицию. Такой барьер, как правило, вызывает негативную реакцию собеседника. Будет гораздо лучше ответить таким образом: "Я понимаю вас", – потом, сделав небольшую паузу, продолжить: "тут вот какое дело...", – а уж затем можно высказать и свои соображения [21].

Исследования социальных психологов показывают, что люди, добившиеся успеха, как правило, более внимательные слушатели по сравнению со своими конкурентами, особенно в начале своей карьеры.

По иронии судьбы, достигнув высокого положения, человек забывается и в значительной степени утрачивает способность слушать.

Таким образом, для повышения эффективности коммуникативных навыков, в том числе и умения слушать, необходимо время от времени делать инвентаризацию своих знаний, умений и навыков.

Однако и умения слушать будет недостаточно для эффективного и эффективного завершения делового контакта, если бизнесмену не хватает умения правильно задавать вопросы партнеру или, напротив, не хватает умения отвечать на них.

7.5.3. Постановка вопросов как психологический прием

В ходе проведения деловых контактов разных уровней очень важно понимание полной картины. Поэтому в процессе деловой встречи возникает потребность прояснения деталей. А противоположная сторона из тактических соображений не всегда охотно делится какой-то частью информации. Но задача каждой стороны – найти возможности для поднятия этого пласта.

Вопросы являются превосходным инструментом стимулирования делового контакта, извлечения полезных сведений и направления встречи в нужное русло.

Умение задавать вопросы – это качество, приобретаемое с годами, и только тогда, когда человек точно знает, какая информация ему необходима, он тонко формулирует свои вопросы, прибегая к различным приемам и техникам.

Умение задавать вопросы, как самому себе, так и собеседнику, – это наисерьезнейшее оружие менеджера. Опытные коммуникаторы, как правило, задают вопросы без нажима, без интереса. Чтобы наилучшим образом воспользоваться своими возможностями, необходимо найти баланс сил между участниками деловой встречи. Когда стороны отличаются по полноте полномочий и силе и знают об этом, – они уже изначально находятся в неравных условиях. И чем больше мы знаем о противоположной стороне и о том, чего хотят партнеры, тем лучше будет подготовка к деловому контакту и тем старательнее и строже мы подойдем к вопросам, которые необходимо будет задавать противоположной стороне.

Чтобы получить вразумительный ответ, надо знать технику постановки вопросов. Общеизвестна истина: кто правильно задает вопросы, тот получает правильный ответ. Правильные вопросы позволяют:

- ✓ *направить процесс передачи информации в русло, соответствующее нашим планам;*
- ✓ *перехватить и удерживать инициативу;*
- ✓ *активизировать собеседника, чтобы от монолога перейти к более эффективному, с точки зрения передачи информации, диалогу;*
- ✓ *в ходе встречи проявить себя [75].*

Определяя стратегию будущего делового контакта, следует определить как свои сильные и слабые стороны, так и стороны партнера и подумать над вопросами, ответы на которые мы хотим получить. Например:

- *Чего я хочу и на какой результат рассчитываю?*
- *Что наихудшее может случиться, если я не достигну нужного результата?*
- *Есть ли другие пути для достижения желаемого результата?*
- *Почему я хочу добиться именно этого результата, и что мне это даст?*
- *Где предел моих возможностей и где я должен остановиться?*
- *Чем я могу поступиться и почему?*
- *Достаточно ли у меня полномочий в ходе проведения деловой встречи?*
- *Есть ли у партнера по деловой встрече все полномочия для того, чтобы принимать промежуточные решения самому?*
- *Чего хотят партнеры по деловому контакту и почему именно они этого хотят?*
- *Какие из моих вопросов сторона сочтет "трудными"?*
- *Какой может быть стратегия противоположной стороны по отношению к моим слабым и сильным сторонам, известным им?*
- *Насколько важно для партнеров то, что они могут потерять, если соглашение не будет подписано?*

- *На какие юридические, фактические или оперативные ограничения необходимо обратить внимание при помощи специальных вопросов?*
- *Каким может быть удовлетворительный результат?*
- *Каким может быть допустимое соглашение? [77].*

Вопросы являются тем инструментом, при помощи которого абстрактные понятия могут быть переведены в конкретные предложения и выводы.

Опытные переговорщики и сильные коммуникаторы утверждают, что вопросы являются необходимым инструментом, который можно использовать, чтобы понять, что имеет в виду собеседник, особенно тогда, когда он считает, что вы все понимаете и без пояснений.

Изъясняясь, мы пользуемся в одном случае словами, в другом случае – *конкретными* словами. Слова, которыми мы пользуемся, наука подразделяет на "*толстые*" и "*тонкие*".

Толстые слова – это абстрактные слова, не очень конкретные, которые разные люди воспринимают по-разному. Например, слова: *целостность, продуктивность, уважение, счастье, карьера, трудности* и т. д. Если попросить несколько человек дать собственную интерпретацию каждому из них, то получим абсолютно разные результаты.

Толстые слова, однако, полезно использовать в случае, когда мы соглашаемся с тем, что у нас есть основания для делового контакта, потому что значительно легче достичь результата, когда он еще не конкретизирован.

Худые или *тонкие* слова важны для другой части деловой встречи, когда мы уже принимаем решение, делаем поступки и обговариваем конечный результат.

Худые или *тонкие* слова конкретны, и воспринимают их люди одинаково.

Такие слова, как: *стол, стул, дом, банан, хлеб* и т. д. являются по классификации А. Лабурда худыми. Безусловно, и они иногда требуют пояснений, но другого толка – *какой стол, стул; сорт банана, хлеба*; но возможность неправильной интерпретации очень мала [84].

Чтобы деловой контакт закончился результативно, следует вникать во все детали. Необходимо избегать как недоразумений, так и неточностей в поведении, жестах, словах и задаваемых вопросах.

7.5.4. Типы вопросов, помогающих эффективно исходу деловой встречи

Психолог П. Милич выделяет следующие типы вопросов, которые могут помочь в ходе деловой встречи: открытые и закрытые вопросы, вопросы для прояснения необходимых деталей, вопросы для выхода из патовых ситуаций, вопросы для стимуляции мышления партнера, вопросы для достижения согласия партнера, вопросы для установления обратной связи, вопросы для удержания необходимых идей в зоне понимания, вопросы как ответ на конфликт [50].

Некоторые вопросы являются более эффективными для сбора информации, другие – менее эффективными.

Открытые вопросы – это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет" и которые требуют объяснения. Открытые вопросы помогают раскрыть какую-то неясность, проблему.

Открытые вопросы начинаются с вопросительных слов:

Что предложил вам ...?

Кто берет участие в ...?

Почему этот пункт так важен ...?

Как вы будете ...?

Где можно найти информацию ...?

Когда настанет час Ч?

При помощи открытых вопросов мы позволяем своему собеседнику маневрировать, а беседе перейти от монолога к диалогу. Собеседник имеет возможность без подготовки, по своему усмотрению выбрать ту информацию, которую он хочет нам сообщить, что выводит его, в конечном итоге, из состояния замкнутости и сдержанности.

Открытые вопросы стороны используют для того, чтобы подтолкнуть друг друга говорить. Полезны они и для дальнейшего получения информации, которая раньше не была полностью ясна или понятна.

Однако на вопрос "Почему?" опытные коммуникаторы, когда им это удобно, отвечают: "Не могу знать" или "Мне так кажется".

В том случае, когда мы хотим узнать о чем-либо в деталях, следует сформулировать уточняющие вопросы, например:

- *Чего вы хотите достичь?*
- *Что вы хотели бы конкретно узнать, увидеть ...?*
- *Что вами движет, когда вы ...?*

Закрытые вопросы – это вопросы, на которые можно ответить "да" или "нет". Закрытые вопросы ведут к созданию напряжения, поскольку они резко сужают "пространство для маневра". В постановке таких вопросов кроется опасность того, что у собеседника складывается впечатление, что его допрашивают.

Закрытые вопросы более всего нужны для того, чтобы закрыть какие-то моменты в общении. Такие вопросы требуют односложных ответов, либо утверждая, либо отрицая.

Закрытые вопросы следует начинать с таких слов или фраз:

Это было важным для вас?

Было ли это важным для вас?

Легко ли вы добрались сюда?

Сможете ли вы закончить это вовремя?

Собираетесь ли вы остаться ...?

Закрытые вопросы при некоторых условиях могут быть полностью подходящими. Например, когда нам необходимо узнать, курит ли наш партнер или нет, более эффективным будет спросить: *"Курите ли вы?"* нежели *"Что вы думаете о курении?"*. Однако если нам необходимо, чтобы интересующий нас человек рассказал нам о своих мыслях и чувствах, то для начала более эффективными будут открытые вопросы.

Переломные вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы, и задают их в тех случаях, когда уже получена достаточная информация по одной из проблем и есть желание переключиться на другую или же когда мы почувствовали сопротивление собеседника и пытаемся его преодолеть.

Если собеседник отвечает на такие вопросы, то ответы обычно позволяют выявить уязвимые места его позиции. Например: *"Как вы считаете, нужно ли..."*, *"Как в действительности у вас происходит..."*, *"Как вы представляете себе..."*.

Вопросы для обдумывания вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано, предоставляя возможность внести поправки в изложенную позицию.

Однополюсные вопросы – это повторение вопроса собеседником в знак того, что вопрос понят и принят. Как правило, собеседник повторяет вопрос и лишь затем дает ответ. Результат такого вопроса

двойкополезный: у спрашивающего складывается впечатление, что его вопрос понят правильно, а отвечающий получает возможность тщательнее обдумать свой ответ.

При этом очень важны удостоверяющие замечания, которыми мы даем понять своему собеседнику, что он задает умные вопросы и хорошо улавливает суть разговора: *"Это очень удачный вопрос", "Я рад, что вы задаете этот вопрос именно мне",* или: *"То, что вы задаете мне этот вопрос, доказывает, что ..."*.

Если деловой человек хочет в полной мере проявить искусство ведения деловой беседы, то он должен время от времени произносить подобные замечания, потому что никто и ничто так не порадует собеседника, как его собственная правота.

Альтернативные вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора, предполагая при этом быстрые решения и приставку *"или"*, являющуюся основным компонентом вопроса: *"Какой день недели вас больше всего устроит: понедельник или вторник?", "Какой цвет вас интересует: желтый или красный?"*

Направляющие вопросы сродни знакам дирижера оркестра, которые он подает оркестрантам – когда вступать или какую часть музыкального произведения сыграть выразительнее. Точно так же, чтобы взять в свои руки управление ходом беседы и направить ее в необходимое русло, нужно уметь пользоваться паузами и вовремя задавать направляющие вопросы: *"Так вы говорите ...", "Если можно, подтвердите ..."* и т. д. Не вовремя заданный вопрос может изменить ход беседы в нежелательном направлении. А потом окажется, что время уже истекло, а задача не выполнена.

Провокационные вопросы хороши тем, что можно безнаказанно подстрекать партнера и тем самым либо выиграть время, либо показать собеседника в невыгодном свете, либо установить, чего же на самом деле он хочет и верно ли оценивает положение дел. Например: *"Вы действительно считаете, что ваш станок в последующие три года будет еще конкурентоспособен?"* или *"Судя по всему, вы в полной уверенности, что еще длительное время будете продавать это изделие по такой цене?"*

Вопросы для выхода из патовых ситуаций. В случае попадания в затруднительную ситуацию, нужно найти вопросы, которые помогут выйти из нее: *"А что, если ...?"* Или, если спросить: *"Что может*

означать для вас поездка ... в пятницу?". Можно почувствовать некоторые опасения партнера, беспокойность или еще что-либо, о чем вы и не могли догадываться.

Патовую ситуацию можно сравнить с преградой. Обойти преграду, даже в том случае, когда кажется что ее не обойти, не сдвинуть, могут помочь грамотно сформулированные вопросы.

В этом случае следует постараться узнать, что было бы, если бы ... Например: *"Что бы могло быть, если бы дата ... не была для вас проблемой?"* или *"Что могло бы быть, если бы ... согласился с вашим планом или предложением?"*, или *"Как бы вы себя повели, если бы знали, что идти дальше небезопасно?"*

Нужно помнить, что ни в коем случае не следует позволять себе в этом случае закрытых вопросов. Поскольку и без того небезопасную ситуацию можно только усугубить.

Вопросы для прояснения необходимых деталей. Очень часто в процессе деловых контактов, возникает необходимость прояснения подробностей, а противоположная сторона не очень охотно делится информацией. Вопросы для прояснения деталей часто называют **зондажными**. Озвучивать их следует тогда, когда необходимы детали или подробности информации, предоставленной партнером:

Сколько вам необходимо ... для ...?

Какой вам видится ситуация с ...?

Что вы имеете в виду, когда говорите ...?

Каким путем, по вашему мнению, стоит пойти ...?

Как конкретно вы хотите этого достичь ...?

Такие вопросы, вне зависимости от того, пригодятся они или нет, должны быть сформулированы заранее и лежать в запасниках памяти.

Вопросы для стимулирования мышления партнера. Постоянная работа в этом направлении дает расширение диапазона мышления не только своего, но и партнера:

А что если бы мы предложили вам новую схему ...?

Если бы все случилось не так, как вы хотели, какие бы вы нашли другие методы решения проблемы?

Что бы вы сказали, если бы мы ...?

Согласитесь, что постановка таких и подобных вопросов требует не только фантазии, но и деликатности и такта. Поэтому, формулируя

в своей голове вопросы для стимулирования мышления, следует быть очень осторожным.

Вопросы для достижения согласия партнера. На стадии подведения итогов и резюмирования на каком-то из этапов делового контакта вопросы, стимулирующие партнера дать согласие, очень важны.

В каждодневной работе мы используем вопросы как вежливую форму просьбы или рекомендации. Этот же опыт можно с успехом перенести и на деловой контакт, потому что строить схему или алгоритм таких вопросов – дело нелегкое и очень деликатное. Правильно подобранные слова и верно расставленные акценты – это добрые помощники на деловой встрече.

Например, на вопрос: *"Будьте добры, вам не трудно будет сделать ..."* вряд ли можно услышать отрицательный ответ. Однако на вопрос: *"Вы не сделаете ...?"* можно получить очень деликатный, но отказ: *"Извините, я могу попросить вас адресовать мне этот вопрос после того, как я сделаю (такую-то) работу?"* или *"Простите меня великодушно, сейчас я выполняю (такое-то) задание"*.

Деликатно? Да. Но может ли порадовать ответ? Думаю, нет.

Примерами продуманных и взвешенных вопросов для получения положительного ответа могут быть следующие:

- *Можем ли мы считать, что менеджеры обеих сторон имеют полное согласие по этому вопросу?*
- *Согласны ли вы, что это очень важный вопрос?*
- *Таким образом, вы согласны сделать это, если мы согласимся на то, о чем вы просите?*

Последний пример не был строго вопросом, скорее это утверждение, интонационно облеченное в вопросительную форму.

Вопросы для установления обратной связи должны быть сформулированы очень деликатно и замешаны на уважительном отношении к партнеру. В свою очередь, обратная связь зависит от сказанного, даже когда-то в прошлом, и полученного первого впечатления.

Без вопросов, устанавливающих обратную связь между партнерами, результативные деловые контакты невозможны.

- ***А как ВЫ смотрите на эту проблему?***
вместо
Как вы смотрите на эту проблему?

- **Довольны ли вы, ..., тем, что ...?**

вместо

Ну, вы довольны тем, что ...?

- **..., если вас не затруднит, озвучьте, пожалуйста, вашу точку зрения.**

вместо

А какая ваша точка зрения?

Вопросы, которых следует избегать в процессе делового контакта. Способность формулировать и вовремя задавать необходимые вопросы в конкретной ситуации требует больших умений и навыков. Однако необходимо знать, что существуют вопросы, которых следует избегать как в ходе делового контакта, так и в ходе неформальной встречи после делового контакта.

Соблюдение этого правила требует деликатности и внутренней культуры.

Есть вопросы, так называемые *наводящие*, от которых желательно уходить во время ведения деловых контактов, например:

- *"Вы согласовали все сроки проведения, не так ли?"*

или

- *"Вы же согласовали все сроки проведения?"*

Этих и подобных им наводящих вопросов следует избегать, потому что:

✓ *это может означать, что нам дают тот ответ, на который мы намекаем, а не тот, что является истинным и правдивым;*

✓ *мы можем потерять большое количество информации, которую мы могли бы получить, если бы задали прямой вопрос, без намеков;*

✓ *это делает нас уязвимыми, вплоть до манипулирования нами со стороны людей, которым мы обязаны своим ответом.*

Вопросы как ответ на конфликт. Каждый человек, ни в личной, ни в деловой жизни, не застрахован от людей, которые умеют и любят создавать конфликтные ситуации. Отсутствие общей культуры, деликатности, незнание этических правил межличностного общения не освобождают каждого из нас от ответственности за дело, которое мы делаем.

Например, человек, *недовольный вашим решением, врывается к вам и пытается выяснять отношения, крича и скандаля.*

Эту ситуацию можно описать в красочных деталях, но и этой преамбулы достаточно для того, чтобы каждый из нас решил, какой из представленных вариантов поведения будет выбран нами:

а) вы тоже в ответ на крик будете кричать и сердиться, позволив негативной энергии скандального человека заразить вас.

Этот путь особенно соблазнителен в случае, если вы являетесь объектом недовольства этого человека. Однако это может привести к эскалации конфликта;

б) вы отнесетесь к визиту скандалиста спокойно, пробуя погасить его возбуждение или скандал, словами: "Успокойтесь ..."

Однако следует знать, что слово "успокойтесь" часто приводит к отрицательной реакции;

в) выслушав скандалиста и предложив ему сесть, вы можете начать задавать ему конкретные вопросы: "В чем дело?", "Что случилось?", добавив: "Я вас внимательно слушаю".

Такая модель поведения постепенно разрушает его злость и недовольство, ведь продолжать кричать и отвечать на вопросы одновременно очень трудно. И как только раздосадованный человек начинает находить факты, отвечая на вопросы, он постепенно успокоится. А сам факт успокоения снижает уровень адреналина в крови.

Формулируя конкретные вопросы, мы должны позаботиться о том, чтобы они были без угроз и даже без намека на них, а также в вопросе не должно быть намека на происходящее событие. И чем быстрее мы уведем собеседника в другой мир ощущений, тем быстрее с честью погасим конфликт.

Таким образом, формулируя и задавая нужные вопросы в нужное время, как делают опытные коммуникаторы, мы постепенно подходим к тому, что учимся адекватно смотреть на обстоятельства и принимать правильные решения.

Умение формулировать вопросы так, будто деловая встреча идет сама собой, очень важно. И если научиться искусству постановки вопросов, описанных в данном разделе, можно понять их важность для достижения результата.

Чтобы осознать и понять технику постановки вопросов, необходимо видеть конечную цель. А чтобы увидеть конечную цель, необходимо договориться с самим собой, со своим внутренним "Я", со своим внутренним голосом.

Цель **закрывающих вопросов** – завершить разговор. Например: *"Смог ли я убедить вас, в чем преимущество ...?"* или *"Убедились ли вы,*

насколько прост в эксплуатации ...?" или "Заметили ли вы как специалист, насколько этот ... сочетается с обстановкой?"

Однако, необходимо в совершенстве владеть не только техникой постановки вопросов, но и **техникой ответов на вопросы:**

- *на сложные вопросы* следует отвечать тогда, когда есть продуманный вариант. Если такого варианта нет, то лучше не импровизировать, ибо при этом очень легко попасть впросак;
- *на негативные, некорректные вопросы* или предложения следует реагировать таким образом, чтобы не повторять этих слов;
- *на провокационные вопросы* лучше не отвечать, а уж если решили ответить, то следует перевести разговор на самого спрашивающего или на характер вопроса;
- *на эмоциональные вопросы* ответ должен быть как можно короче и однозначнее. И чем эмоциональнее вопрос, тем спокойнее и хладнокровнее должен быть отвечающий человек.

Тон ответа должен быть спокойным и дружеским, даже если вопрос или замечание носят язвительный или иронический характер. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации неожиданно сложных вопросов.

К позиции и мнению собеседника нужно относиться с уважением, даже если они ошибочны или неприемлемы.

В том случае, когда вопрос собеседника вызван стремлением подчеркнуть свою значительность, следует почаще признавать правоту собеседника. Например: *"Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем..."*.

Ответы на все виды вопросов собеседника должны быть по-деловому лаконичными. Для укрепления доверия между собеседниками при ответе на вопрос не следует пытаться обвести партнера вокруг пальца, а наоборот необходимо излагать все "за" и "против".

Эффективность любого делового контакта намного выше, когда партнеры владеют правилами как вербальной, так и невербальной коммуникации, а также умеют принимать и декодировать послания.

Таким образом, в подготовке к каждому деловому контакту нет мелочей. Искусно поставленные вопросы и адекватные ответы всегда являются как хорошим стартом, так и эффективным завершением делового контакта любого уровня.

8. Этика дистанционного общения

Этика деловых контактов – это наука о гармоничном взаимопонимании, умении действовать, умении успешно прожить жизнь и максимально реализовать свои возможности.

Современную жизнь абсолютно невозможно представить себе без разных видов телефонной и других видов связи.

Однако для современного делового сообщества эти виды связи стали основными средствами общения, частично заменив личные встречи и беседы, хотя изобретены они были для быстрого решения неотложных вопросов, сообщения срочной информации и избавления человека от неоправданной потери времени. Поэтому правильно построенный деловой разговор по телефону способствует совершению удачной сделки или успеху делового контакта в целом.

8.1. Этика телефонных деловых контактов

Несмотря на то, что телефон вот уже почти полтора столетия служит связующей нитью между людьми, приходится констатировать, что за такой долгий срок очень многие так и не научились правильно пользоваться этим средством связи. Во многих странах мира установлена поминутная оплата телефонных разговоров, поэтому люди строят его так, чтобы как можно быстрее и эффективнее передать необходимую информацию. У нас же, где абонентская плата за пользование телефоном невелика, многие имеют привычку часами вести разговоры – как частные, так и деловые.

Телефон прочно вошел в деловую и личную жизнь человека и несмотря на развитие общения посредством интернета телефонное общение сдавать своих позиций не собирается. Телефонное общение имеет большое значение в деятельности организации самых разных направлений деятельности, поскольку обеспечивает непрерывный обмен информацией независимо от расстояния, не говоря уже о том, что множество вопросов можно решить по телефону быстро и без дополнительных почтовых и транспортных затрат. На деловые разговоры люди тратят от 4 до 25 % рабочего времени и до 90 % в тех случаях, когда телефон является постоянным рабочим инструментом. Телефонные

контакты составляют важную часть эффективных коммуникаций и корпоративной культуры. В зависимости от профессии и должности мы тратим ежедневно на телефонные переговоры от нескольких минут до нескольких часов.

Современные возможности телефонной связи, использующие новейшие технологии, только увеличивают значимость телефона в деловой жизни. Однако, хотя человек говорит по телефону уже более ста лет, до сих пор не каждый умеет правильно использовать это коммуникационное средство. Поэтому во всех деловых культурах мира распространены учебные, методические и справочные пособия по правильной манере вести телефонные разговоры. Администрации многих фирм и корпораций не только предлагают сотрудникам методические пособия, но и организуют тренинги, которые позволяют выявить и устранить типичные и нетипичные ошибки в ведении телефонных разговоров.

Особенно важно овладеть техникой телефонного разговора тем сотрудникам, которые занимаются исключительно телефонными переговорами с потенциальными клиентами при помощи многоканальных телефонов. Самодостаточные организации ставят перед своими сотрудниками задачу – с первых же фраз суметь установить доверительный контакт с партнером, в котором следует увидеть *потенциального* клиента и добиться того, чтобы он превратился в *реального* клиента.

В связи с этим, организации особенно тщательно отбирают сотрудников для работы на многоканальной связи, поскольку от того, насколько привлекательным будет образ организации, персонифицированный невидимым, но слышимым сотрудником, зависит, почти напрямую, станет ли данный *потенциальный* клиент *реальным*. Исследования показывают, что прибыль фирмы напрямую зависит от того, насколько приятен голос сотрудника, умеет ли он вести разговор и понравиться партнеру или клиенту в процессе разговора.

При телефонном общении не видно лица собеседника, его мимики и позы, и вся нагрузка по передаче эмоциональных эффектов ложится на голос – его тембр, громкость, скорость речи, тон и интонацию.

Переговоры по телефону, безусловно, не могут заменить деловых контактов с глазу на глаз, и неумение сотрудников правильно вести деловые телефонные переговоры, обходится достаточно дорого. Выражается это в потере доверия к организации, упущенных деловых возможностях и перспективах.

Впечатление об организации складывается уже на первых минутах разговора по телефону и во многом определяет дальнейшие отношения. Телефонный разговор настолько привычен, что порой мы не задумываемся над тем, *"как наше слово отзовется"*. И на вопрос: *"Умеете ли вы разговаривать по телефону?"* – каждый человек, как правило, отвечает утвердительно.

Однако даже одного неправильно произнесенного слова или слова, в котором неверно поставлено ударение, достаточно для того, чтобы партнер поменял свое отношение к организации не в лучшую сторону.

Мало быть профессиональным и компетентным, необходимо быть грамотным человеком, проявляющим заинтересованность к предмету, который учит умению преподносить информацию.

Существует интересная закономерность: о плохом впечатлении о ком-либо или о чем-либо люди рассказывают гораздо большему количеству людей, чем о хорошем. Следовательно, необходимо уметь не только произвести положительное впечатление, но и удержать его.

Часто при возникновении проблем можно услышать на противоположном конце провода такие фразы, как: *"не знаю, я этим не занимался"*, *"это не мой вопрос"*, *"это не моя вина"*. Подобные высказывания человека, которому поручен телефонный контакт, выставляют организацию в невыгодном свете. Следует знать, что слова *"нет"*, *"не знаю"* в дальнейшем усложнят положительное решение проблемы.

То, что в процессе телефонных переговоров возникает множество непредвиденных ситуаций, в том числе и конфликтных, вполне естественно. Это, безусловно, неприятные моменты, однако профессионалы прекрасно справляются с этими проблемами, обладая терпением, тактом и определенными навыками. Грамотные тренинги, на которых тренер проигрывает с группой конфликтные ситуации, помогают обрести позитивный настрой и умело обходить *"подводные камни"*.

На современном рынке труда к техническим секретарям, офис-менеджерам и референтам предъявляются такие требования, как: *коммуникативные навыки; умение грамотно говорить; умение слушать; умение находить точки соприкосновения и дипломатично избегать конфликтов.*

Правильному общению, в том числе и телефонному, необходимо учиться. Для этого существуют правила телефонного этикета, направленные на облегчение взаимодействия с собеседником, установление

и поддержание репутации организации. Сотрудники, владеющие деловым телефонным этикетом, как правило, тратят на телефонные разговоры гораздо меньше времени, что, естественно, сказывается на работе в целом.

Телефонный этикет является частью корпоративной культуры и одним из важных компонентов имиджа как организации, так и специалиста в частности.

При подготовке к деловому разговору по телефону нужно отрепетировать свою речь так, чтобы она была мягкой, дружелюбной и искренней.

Когда по телефону приходится говорить часто и подолгу, голос может звучать устало. Чтобы преодолеть это, опытные коммуникаторы советуют перед началом разговора расслабиться и улыбнуться, тогда интонация голоса станет намного приятнее. Опускать или поднимать голову при разговоре не стоит, так как при этом меняется тембр голоса и он становится более глухим.

Известная британская компания "British Telecommunications" провела исследования, касающиеся телефонных разговоров, и опубликовала их результаты [17].

Исследования показали, что для того, чтобы голос звучал решительно, следует вести разговор стоя. И наоборот, чтобы спокойный и размеренный разговор получился более мягким и задушевным, разговаривать необходимо, сидя в кресле. Прижимая телефонную трубку к правому уху, человек при разговоре больше настраивается на сопереживание. При желании сделать какие-либо логические умозаключения или внести четкие предложения лучше разговаривать, прижимая трубку к левому уху. Поэтому подготовительный этап к телефонному деловому контакту должен содержать рекомендации и такого рода.

Разговаривая по телефону, необходимо принять наиболее удобную позу, не забывая при этом этических рекомендаций опытных коммуникаторов. Затем, по возможности, нужно представить себе лицо собеседника, для того чтобы разговор получился более живым. Если к концу рабочего дня голосовые связки устали и голос садится, не следует стараться говорить с усилием, напрягая речевой аппарат. В состоянии раздражения также не следует торопиться звонить. Не следует выяснять отношений с собеседником, даже в том случае, когда есть понимание того, что выяснение отношений необходимо.

К тому же следует понимать, что телефон не гарантирует конфиденциальность, а это означает, что обсуждать по телефону вопросы, не предназначенные для чужих ушей, не следует. Поэтому, начиная деловой разговор, необходимо помнить об этом.

Практика показывает, что у многих людей, разговор по телефону вызывает замешательство. В этом случае разговор приобретает телеграфный стиль, т. е. резкие отрывистые фразы, неоправданные паузы придают разговору неприятный оттенок. Чаще всего причина такого комплекса в том, что человек не может вести разговор, не видя лица собеседника, хотя в общении с глазу на глаз, такой проблемы не существует. Поэтому, когда избежать неприятного телефонного общения нельзя, человеку следует как можно больше слушать, а не говорить, при этом стимулируя собеседника вопросами. При этом лучше всего закрыть глаза и попробовать полностью сосредоточиться на разговоре.

Начало разговора по телефону предполагает быстрый и своевременный ответ.

Учитывая то, что собеседники не видят друг друга, обязательным следует считать правило, по которому звонящий человек должен первым представиться – лаконично, но емко. Плохим тоном считается уверенность в том, что нас должны узнавать по голосу. Тем самым мы ставим собеседника в неловкое положение, заставляя переспрашивать, кто конкретно звонит. Вариант представления в каждом конкретном случае следует продумывать заранее. Когда нет уверенности, что нас узнают по фамилии или имени отчеству, следует лаконично добавить название организации, которую человек представляет, должность и коротко суть вопроса, с которым звонящий обращается к собеседнику.

Продолжение телефонного разговора будет эффективным в случае, когда собеседники поддерживают постоянную связь друг с другом посредством слов и междометий: "да", "ясно", "понятно", "интересно", "согласен", "угу", "хм", "будьте любезны", а также вопросов: "могу ли я уточнить?", "позвольте спросить" и т. д.

Когда цель звонка – сделать какое-либо предложение собеседнику, его лучше оставить на завершающую фазу разговора. Опытные коммуникаторы утверждают, что в этом случае, предложение скорее всего будет принято. Обычно считается, что наиболее важные предложения делают сразу, поэтому очень часто из чувства противоречия первое предложение отвергают, а принимают именно последнее.

В завершение телефонного разговора следует еще раз напомнить о цели, задачах, средствах, ресурсах, необходимых для решения вопроса, с уточнением, правильно ли понял вас собеседник. А затем должно прозвучать взаимное прощание и заверение в скорейшем решении вопроса.

Недопустимо перекладывать свое раздражение, усталость или плохое расположение духа на собеседника. На интонацию человека влияет даже его поза, например, если разговаривая по телефону, собеседник полулежит в кресле, перелистывая журнал, можно быть уверенным, что собеседник это почувствует.

Во время телефонного разговора необходимо следить за своей дикцией, произнося слова четко и внятно, чтобы избежать переспрашивания. Особого внимания требуют имена, названия и цифры.

Беседу следует вести в доброжелательном, спокойном тоне, учитывая профессиональный уровень собеседника, следя за логикой своих высказываний.

Чтобы избежать лишней траты времени, к каждому деловому звонку следует готовиться, составляя список вопросов, которые необходимо задать, чтобы не упустить важное и не создавать ненужных пауз. Все, что может понадобиться во время телефонного контакта, необходимо держать под рукой.

Опытные коммуникаторы утверждают, что самым важным в телефонном разговоре является краткость при вежливости и уважении к тому, с кем разговаривают.

Психологи утверждают, что с бодрым, энергичным собеседником, несущим позитивный "заряд", разговаривать намного приятнее и интереснее, чем с вялым и незаинтересованным.

Правило великого Конфуция, перефразированное к обсуждаемой теме как: *разговаривай с человеком так, как бы ты хотел, чтобы собеседник разговаривал с тобой*, значительно облегчает работу.

Главный недостаток переговоров по телефону состоит в том, что люди к этому виду коммуникации относятся как к второстепенному способу общения. Когда деловой человек готовится к встрече "живьем", он собирает все необходимые материалы, продумывает план встречи. Сама подготовка к деловой встрече, включая поездку по городу, поиск парковки и ритуалы вроде чашечки кофе перед началом встречи, настраивает на предстоящее важное мероприятие.

Телефонный контакт эти детали не предусматривает, и тем не менее, перед разговором нужно постараться быть в наилучшей форме. Начиная телефонный разговор, следует помнить, что очень важно первое впечатление, так же, как и при контакте с глазу на глаз. Первые слова, произнесенные собеседниками, имеют большое значение: **как** собеседник ответил на звонок или **как** другой собеседник обратился к коллеге. В большинстве случаев люди небрежно отвечают по телефону "да" или "алло". Гораздо правильнее, а главное вежливее, прозвучит приветствие "*добрый день (утро, вечер)*".

Когда обстоятельства складываются так, что деловые люди вынуждены вести переговоры по телефону, сторонам следует максимально компенсировать неизбежные потери от того, что они не видят друг друга. Чем больше собеседники будут осознавать отсутствие визуальной обратной связи, тем эффективнее смогут использовать это средство переговоров, которым приходится пользоваться чаще в деловой жизни, чем общением с глазу на глаз.

Следует помнить, что разговаривая по телефону, собеседники не могут наблюдать друг за другом, поэтому не следует делать длительных пауз. Как долго можно заставлять собеседника ждать, не совершив принципиальной ошибки? Обычно не дольше 3 – 5 секунд. Поэтому все необходимые материалы должны быть под рукой. А когда собеседник ищет и не находит необходимое дольше 5 секунд, время ожидания кажется вечностью. Это следует учитывать и не допускать подобных ошибок.

Поскольку от первого впечатления зависит очень многое, в том числе и положительный исход делового контакта, следует обратить внимание на свой стиль разговора и постановку голоса. Достоинства и недостатки своего голоса следует изучать и знать досконально. Для этого подготовленный материал следует наговорить на диктофон, затем прослушать и сделать анализ, обратив внимание на такие моменты, как:

- *громкость голоса*. Собеседник должен слышать вас не напрягаясь, пытаясь услышать голос. И, наоборот, собеседнику будет неприятен и ваш не в меру громкий голос;
- *произношение и ударения*. Слова следует произносить отчетливо, чтобы фраза "детальный расход" не был услышан как "летальный исход". Все звуки в произносимой фразе должны быть проговорены так, чтобы она не была двусмысленной.

Фразы следует произносить энергично, а не заплетающимся языком. Такая речевая ошибка, как неверно поставленное ударение в словах, может начисто перечеркнуть исход делового контакта, так как вести дела с малограмотным человеком не только неприятно, но и опасно;

- *темп речи*. Разговаривая по телефону, следует придерживаться такого темпа речи, который способен "переварить" собеседник;
- *интонация*. Интонационно речь говорящего человека должна быть выстроена таким образом, чтобы необходимые детали разговора были интонационно подчеркнуты. Интонационные конструкции предложения должны быть в зоне понимания собеседника;
- *слова-паразиты* – самый большой враг делового человека. Все "хм", "эм", "м-да", "к слову сказать", "так скажем", "кстати сказать", "как бы", "грубо говоря" и т. д. всегда некстати. Мало того, что они неприятны, часто они меняют смысл сказанного. А в телефонных переговорах словами-паразитами говорящий старается заполнить паузы, образовавшиеся вследствие неспособности толково изложить суть дела.

Об этих и других ошибках в речи говорящих людей можно подробнее узнать из предыдущего раздела

Однако не только речевые ошибки мешают удачному исходу телефонных переговоров. Неумение устанавливать доверительный контакт также мешает успешному завершению переговоров по телефону.

Люди, умеющие устанавливать доверительный тон в деловом разговоре, достигают больших успехов в маркетинге и продажах. Как правило, это женщины, которые бьют все рекорды и достигают необычайных высот в бизнесе. Женщины молниеносно налаживают небольшой дружеский разговор, спрашивая, например, о том, какая погода сейчас там, куда она звонит, и обязательно спрашивает совета по какому-нибудь поводу. Мужчинам, равно как и женщинам, такой подход очень нравится, особенно по поводу советов. В результате – лед сломан, контакт доверия установлен. А дальнейшие успехи будут зависеть от многих факторов, в том числе и от профессионализма.

В начале телефонных переговоров, кроме представления, в качестве "рукопожатия" необходимы комплиментарные слова, вроде: "*рад слышать*"

ваш голос", "ваш голос – ваша визитка", "я чувствую как вы улыбаетесь" и т. д.

Когда телефонный контакт подходит к концу, не следует пренебрегать небольшой заключительной церемонией, и опять она должна содержать комплиментарность, например: *"рад был знакомству с вами", "вы отличный партнер", "мне льстит ваше доброе отношение ко мне", "буду рада продолжению знакомства", "если я могу быть чем-то полезен вам, буду рад помочь"* и т. д.

По телефону собеседники не могут подать друг другу руки и пожать их, но ничто не мешает произнести слова, которые могут стать мостиками, соединяющими эффективные партнерские отношения, в том числе и задать вопрос

8.2. Значение вопросов в телефонной коммуникации

Таким образом, улучшение качества общения с партнерами и клиентами – залог успеха в конкурентной борьбе. Соблюдение правил должно стать нормой для любой организации, независимо от сферы ее деятельности. *"Имя"* организации должно вызывать только положительные эмоции, а число желающих сотрудничать с такой организацией будет только увеличиваться. И это зависит только от нас самих.

Вопросы, которые собеседники задают друг другу в ходе телефонного контакта, следует тщательно продумывать заранее, делая домашние заготовки. Опытные переговорщики рекомендуют собеседникам, находящимся в состоянии телефонных переговоров, попробовать почувствовать себя немного ближе друг к другу при помощи вопросов. Это, в общем-то, обычные вопросы, но каждая из сторон понимает, что они не просто отдают дань вежливости.

Например, вопросы после приветствия собеседников: *"Найдется ли у вас время для беседы?"* или *"Не нарушу ли я ваших планов, если ...?"* или *"Есть ли у вас пятнадцать – двадцать минут для разговора или мы условимся на другое время?"*, являются классическим началом любого телефонного разговора. Прежде чем с места в карьер начинать разговор о главном, вначале следует выяснить, настроен ли человек на деловой контакт. И только убедившись в этом, нужно согласовать время, на которое рассчитывает собеседник. А уж затем можно спросить его, имеется ли

у него необходимый документ перед глазами, если речь идет о совместных документах, договорах. Это подчеркнет деловитость собеседника и поднимет его авторитет.

Когда в ходе телефонного разговора один из собеседников обнаруживает, что партнер отвлекся или утратил интерес к разговору, он вправе поинтересоваться, что произошло. Задача собеседника вернуть партнера в русло делового разговора вопросом: *"Мне показалось, что ваш тон несколько изменился. Что-нибудь произошло?"* или *"Тональность нашего разговора несколько изменилась. Это от усталости или есть что-то, чего я не знаю?"*

Если этого не сделать, собеседник поймет, что вас можно провести, а это не добавит уважительного отношения партнеров к вам.

Безусловно, постоянная работа связанная с деловыми контактами по телефону, приводит нас к уровню, когда не видя партнера мы можем угадывать даже выражение его лица. Наверное, кому-то приходилось слышать или говорить кому-либо: *"Я чувствую, что вы чем-то расстроены"* или *"Вы себя неважно чувствуете или мне показалось?"* И если в телефонном разговоре какой-то из сторон замечены перемены, следует дать понять это партнеру. *Во-первых*, он будет нам признателен, что это замечено, *во-вторых*, мы сами утверждаемся в своих наблюдениях.

Таким образом, значение вопросов не стоит умалять, ведь при помощи тщательно выстроенных наводящих вопросов можно получить необходимую информацию.

Сходство этических правил деловой беседы и телефонного контакта заключается в возможности перенесения основных этапов подготовки и проведения с одного вида на другой. Однако правила, относящиеся к очной беседе, следует переносить на телефонный разговор не автоматически, а с определенной корректировкой.

Распространенным ошибочным стереотипом поведения при телефонной коммуникации является машинальное повышение собственного голоса в ответ на плохую слышимость. В связи с этим следует взять за правило интересоваться у собеседника насколько хорошо он вас слышит и только потом принимать решение – повышать ли голос. При этом не стоит забывать об извинениях перед окружающими вас людьми за причиненное им беспокойство в связи с этим.

Двадцать первое столетие ознаменовано тем, что наконец-то стали недопустимыми всякого рода ограничения, связанные с различным цветом кожи, половыми и национальными признаками. Сегодня в деловых кругах неэтичным считают вопрос: *"Что это за странное имя?"* или *"А что, этим вопросом у вас занимается женщина?"* Сообщив собеседнику, что с вами говорил китаец, можно напроситься на жесткий вопрос: *"Что вы хотите этим сказать?"* или *"А это имеет для вас какое-то значение?"* Но еще хуже, если обиженный вами человек или его партнер промолчит, и вы даже не будете подозревать, что сами воздвигли барьер в отношениях, так как он никогда не забудет обиду.

Считается неэтичным, когда собеседник нарочито указывает партнеру на необходимость завершения беседы, начатой не им. Если же какой-либо из партнеров чувствует, что телефонные переговоры выходят за временные рамки, следует воспользоваться подходящими в конкретной ситуации приемами корректного завершения беседы, например, можно сослаться на необходимость закончить разговор в связи с ожиданием срочного международного звонка.

8.3. Этика межличностной телефонной коммуникации

Однако сообщение об окончании разговора следует делать тактично. Кроме того, тактичность и деликатность не помешает и при обсуждении каких-либо разговоров, касающихся личности собеседников. Неэтичным считается не только обсуждение личности, но и присоединение к группе обсуждающих. Ведь человека можно легко обидеть только тем, что вы присутствовали при том, когда его обсуждали партнеры. Он может не показать, что уязвлен, но выводы сделает не в нашу пользу.

Случается, что телефонный контакт по разным причинам проходит в жестком стиле, и обе стороны едва сохраняют самообладание, ненужные и неучтивые слова могут сорваться с уст собеседника в самый последний момент, когда разговор почти закончен. Не сдержавшись и не проявив максимума выдержки, всю работу можно пустить насмарку, кроме того и на будущее эта сторона может утратить доверие партнеров. Даже непреднамеренная грубость может остановить телефонные переговоры, а вы останетесь с клеймом грубияна, нетерпимого к чужому мнению.

Безусловно, мы все разные и по рождению, и по воспитанию, и по образованию, и по образованности, и по типу личности. Самое сложное в деловой коммуникации – это межличностное общение. Межличностные отношения основываются на моральных правилах и нормах поведения партнеров, которые, в конечном счете, способствуют развитию сотрудничества, укрепляя сущностную основу деловых отношений. Смыслом этих норм и правил является укрепление взаимного доверия, информирование партнера о своих намерениях и действиях, исключение обмана и дезориентации партнера.

Межличностное общение, как правило, эмоционально окрашено. Особенно важен голосовой окрас при телефонных контактах, когда не видно собеседника, его эмоций и невербальных посылов.

Владея знаниями по межличностной коммуникации, можно потушить небольшое, разгорающееся пламя. И правильные взаимоотношения, особенно телефонные контакты, легче осуществлять с теми, кто подготовлен к ним. Ведь до тех пор, пока мы связаны друг с другом деловыми отношениями и по-разному зависим друг от друга, мы должны учитывать взаимные интересы. Известно, что каждая грань личности формируется, в том числе, и под влиянием того, какие поступки совершают другие люди вокруг нее. Каждый из нас строит свои межличностные отношения, используя те или иные методы и приемы. Самая трудная задача любого бизнесмена заключается в том, чтобы убедить связанных с ним людей и скоординировать их усилия в духе гармонии.

Без гармонии не может быть никакой организации знаний, ведь знания есть не что иное, как гармония фактов, истин и естественных законов.

Применительно к переговорам, часть которых специалисты ведут по телефону, опытные коммуникаторы считают, что если раздоры входят в дверь одной из сторон, значит, гармония уходит черным ходом, идет ли речь об умении договариваться или об умении вовремя завершить телефонный разговор, не доведя его до конца отношений.

Случается, что некоторые умы настолько естественно антагонизируют, что с первого же разговора возникает взаимная неприязнь. И это может произойти с первого небрежно произнесенного слова или первой речевой ошибки. Однако история деловой коммуникации знает примеры, когда с первого слова, с первого телефонного контакта умы индивидуумов начинают подзаряжаться друг от друга. Как правило, такие контакты оказываются весьма продуктивными.

Для того, чтобы научиться думать точно, что особенно важно при телефонном режиме переговоров, необходимо знать, что:

- ум властен над каждой клеткой тела и может либо заставить каждую клетку отлично выполнять свои функции, либо неверным своим распоряжением разрушить нормальное функционирование организма;
- большинство всех мыслей, зарождающихся в умах людей, неточны, а скорее имеют характер мнений и отрывочных суждений;
- мысль магнетизирует личность и привлекает к ней других людей, и как правило, результат от совместной деятельности превосходит ожидания.

Известно, что путь к успеху через определенность цели меняет взгляд на мир, меняет разум личности таким образом, что человеку становятся не страшны неудачи и поражения, что очень важно для переговорщика. А возможности, как известно, раскрываются перед тем, кто стремится достичь в своем деле совершенства.

Деловые контакты, в том числе и телефонные, во многом зависят и от психических особенностей людей. Конечно, зависимость эта опосредована целым рядом социальных факторов и прямого воздействия быть не может, так как слишком сложны механизмы взаимосвязи психики и культурного развития личности. И чтобы не совершать поведенческих ошибок, полезно знать, к какому типу характера принадлежит партнер.

Академическая и прикладная психология дает достаточно материала по этому вопросу.

Методы, которыми мы можем воспользоваться, зависят от индивидуальных особенностей наших собеседников. Во многом это касается и телефонных контактов.

Поэтому, зная психологические индивидуальные особенности человека, с которым приходится работать, мы можем наилучшим образом воспользоваться этими знаниями и правильно повести разговор.

Например:

рассеянный человек не может говорить ясно, так как постоянно перескакивает с одной мысли на другую и все время отклоняется от темы разговора.

В свою очередь партнеру необходимо:

- *внимательно выслушивать собеседника, пока разговор не выйдет за рамки обсуждаемой проблемы;*

- *категорически прерывать собеседника, если он уводит разговор в сторону, сказав: "Да, вы правы, только давайте вернемся к нашему вопросу". Этим можно направить разговор в нужное русло.*

Любитель перебивать – это человек, который способен перебить даже самого себя. Как правило, люди этого типа в процессе разговора, особенно телефонного, теряют мысль и, заканчивая фразу, не могут вспомнить ее начала.

Но если результат нужен вам, то необходимо и концентрироваться вам, а это значит – принимать решение. Профессионалы на сей счет говорят, что не стоит пенять на собеседника или партнера, а необходимо:

- *внимательно следить за тем, что говорит собеседник;*
- *напоминать собеседнику последние сказанные им слова;*
- *задавать наводящие вопросы для последовательности разговора.*

Неподготовленный человек – самый неприятный тип собеседника. И если такое случилось, следует настоять на переносе контакта и не дать ему склонить себя к продолжению разговора.

Для того, чтобы обрести уверенность в себе, необходимо знание шести стратегий для лучшей ориентации в современном бизнесе, в том числе и в переговорах, где ведущая роль достается уверенным в себе и не допускающим ошибок лидерам.

Стратегия 1. Не употреблять ослабленных оборотов речи, которые наполовину снижают значимость и силу слов.

Стратегия 2. Не использовать ненужные предисловия и послесловия.

Фразы с элементами извинительных фраз, которыми порой предваряют свои утверждения, ослабляют значение сказанных слов: "Я не совсем уверена, но мне кажется, что ...".

Стратегия 3. Не употреблять вопросительных интонаций.

Даже легкая вопросительная интонация, которой заканчивают вполне нормальное утвердительное предложение, заставляет усомниться в его правильности и ярко демонстрирует неуверенность. А разве может поверить нам человек, находящийся на расстоянии телефонного общения, если мы сами сомневаемся в своих словах?

Стратегия 4. Не употреблять уточняющих слов.

Уточняющие слова или слова-паразиты, о которых мы уже говорили, засоряют вполне резонные фразы и снижают их информативность. Например: "Отчасти, я думаю, что ..." или "Мы, вероятно, в самом деле ...", или "Вроде как бы ...", или "Вам, возможно, следует ...". Эти слова относят к разряду дурных привычек, которые ясное и точное утверждение превращают в неопределенное предложение. Да и сам человек при этом производит впечатление неуверенного в себе собеседника. И особенно ярко это чувствуется в телефонных контактах.

Стратегия 5. Не говорить намеками.

Деловой разговор, а тем более в телефонном режиме, следует поддерживать, говоря прямо, без обиняков, с большой степенью ясности и краткости.

Стратегия 6. Не допускать эмоций.

Бурное проявление эмоций совершенно недопустимо в процессе ведения переговоров, в том числе телефонных. Эмоциональное поведение подрывает позиции личности в бизнесе.

Деловой разговор по телефону, как правило, связан с передачей конкретной информации. Хорошим тоном, с точки зрения этики, считается готовность одной стороны со знанием всех принципов, стратегий и правил передать информацию и способность другой стороны эффективно принять и использовать направляемую информацию.

Культура телефонного разговора, связанная как с эффективностью, так и с эффектностью подачи информации, требует соблюдения целого ряда правил и стандартов.

8.4. Тонкости телефонного бизнес-этикета

Следовать правилам разговора по телефону не так уж и сложно, к тому же их соблюдение избавляет деловой мир от раздражения. Многие из нас сталкивались с телефонным непрофессионализмом, с так называемым "местечковым уровнем". А ведь по тому, как мы звоним или отвечаем по телефону, насколько мы любезны, насколько владеем правилами разговора по телефону, наш собеседник судит не только о личности, с которой разговаривает, но и о самодостаточности организации.

Следует знать, что длительность разговора по международной связи не должна превышать семи минут. Для телефонных переговоров налаживают специальные каналы.

Никакой магической формулы нет, многие правила телефонного этикета очень просты. Неукоснительно следуя им, мы создаем имидж не только делового, но и культурного человека.

Точно так же, как мы готовимся к деловому контакту "один на один" или "с глазу на глаз", следует готовиться и к телефонному контакту, в результате которого надеемся получить нужную информацию и необходимый конечный результат.

Изучая искусство правильного говорения по телефону, следует исходить из того, что позвонивший к нам человек никогда не бывал в нашей организации и его представление о ней сформируется в процессе телефонного контакта. И если мы хотим "держать марку", верно выбранные слова помогают нам, как правило, начать разговор, лаконично повести его и закончить, получив результат, а главное – удовольствие от него.

- ! Перед предстоящим телефонным контактом следует приготовить заранее блокнот, ручку или карандаш, а также необходимые для эффективного телефонного общения документы и материалы. И прежде, чем начать деловой телефонный контакт, следует отложить другую работу.
- ! Отвечать следует на 2-й – 3-й телефонный звонок вне зависимости от того, говорим ли мы по стационарному телефону или по мобильному. На первый звонок следует отвлечься от дела, на второй – настроиться на прием, на третий – положить на кончик языка первые фразы. При этом следует обязательно улыбнуться, улыбка расслабляет голосовые связки и делает голос более мягким и приятным.
- ! При произнесении приветствия следует избегать монотонного перечисления. Называть свое имя необходимо для того, чтобы не создавать неудобств

собеседнику, ведь людям удобнее общаться предметно, а не с безликой девушкой или молодым человеком, даже очень симпатичными. Кроме того, называя себя при приветствии, мы производим впечатление ответственного и авторитетного человека.

- ! Для "пущей убедительности", для того, чтобы партнеры отличали вашу фирму от тысячи других организаций, можно составить фирменное приветствие – своего рода телефонный логотип, соблюдая принцип лаконичности. Затем следует проинформировать собеседника о цели контакта, изложить суть дела и при необходимости попросить время на обсуждение отдельных моментов, так как собеседник на момент звонка мог быть занят.
- ! Говорить следует в строго определенном темпе, примерно 100 – 120 слов в минуту, но самые первые слова приветствия и представления говорить следует медленнее. Громкость голоса должна быть такой, как если бы собеседники разговаривали, сидя напротив друг друга на расстоянии одного метра. Дышать при этом следует "животом", тогда голос звучит сильно и ясно. Говорить необходимо приветливо, выражая позитивность, демонстрируя готовность поддержать собеседника. Легкое "подстраивание" под собеседника только способствует положительному исходу контакта.
- ! Поза при разговоре обоих собеседников должна быть свободной, при этом держаться следует прямо, тогда голос звучит ярко и убедительно. Говорению не должна мешать сигарета, жевательная резинка или сладости.
- ! **Необходимо следить за своей интонацией, не допуская безразличного или превосходительного тона, который партнеры не прощают друг другу.**

- ! Разговор по телефону, равно как и "с глаза на глаз", должен быть выстроен грамматически правильно. Артикуляция должна быть более тщательной, чем при личной встрече, так как телефонное звучание усиливает все огрехи произношения.
- ! *Слушая собеседника, следует быть активным, подавляя желание прервать говорящего. Издавая междометия согласия и повторяя ключевые слова, мы устанавливаем аттракцию со своим партнером.*
- ! Следует знать, что не всякое время подходит для деловых контактов по телефону. По частным делам обращаться к человеку, даже знакомому, допустимо только в исключительных случаях. Оптимальное время для телефонного звонка следует определять по трем признакам: а) когда к партнеру проще дозвониться; б) когда, по вашему предположению, ответить на ваш звонок будет удобно; в) когда, по предположению звонящего, лучшее настроение у партнера.
- ! При проведении телефонных переговоров или конференций, говорить следует как можно вежливее и избегать частого употребления местоимения "Я". Следует понимать, что это раздражает собеседника на уровне подсознания. Деловой телефонный контакт – это всегда диалог, а не монолог, и к этому должны прилагать усилия обе стороны.
- ! Ключевые моменты делового телефонного контакта следует безусловно записывать в ходе беседы в тайм-менеджер.
- ! Телефонный разговор с надоедливym или назойливым собеседником, звонящим по самым мелким вопросам, следует вежливо прерывать, предлагая собеседникам собрать воедино все неясности и назначить время для следующего делового контакта. При этом следует проявлять заинтересованность и внимание к мнению партнеров, и только тогда возможно достигнуть взаимопонимания в последующем.

! В деловом контакте по телефону следует быть открытым, не уклоняться от ответов, предоставлять любую информацию, которая интересует собеседников. Чтобы деловой контакт по телефону был эффективным, следует избегать оперирования непроверенными фактами и недостоверной информацией, так как в деловом мире это способно подорвать репутацию.

! *В том случае, когда необходимо уточнить или проверить сведения, следует об этом сообщить собеседнику и договориться с ним о дополнительном контакте. Подробную информацию следует давать лишь тому партнеру, который, на ваш взгляд, сможет ответить вам тем же. А безадресная передача излишней информации является достаточно распространенной ошибкой в деловых телефонных контактах.*

!

"Не могли бы мы остановиться на этом варианте решения?"

! **Когда в ходе делового телефонного контакта возникают неполадки, необходимо обязательно воспользоваться фразами: "Вас плохо слышно, повторите, пожалуйста, две последние фразы" и т. п.**

! Если в процессе телефонного разговора вы обсуждаете несколько вопросов, целесообразно делать выводы, завершая обсуждение каждого из них словами: *"Итак, можно считать, что по этому вопросу мы с вами приняли решение"*, причем эта фраза может быть как вопросительной, так и утверждающей факт принятия решения. Вопросительная фраза должна быть сформулирована так, чтобы ответить на нее можно было только "да" или "нет". То есть вопрос должен быть построен в форме закрытого.

- ! Если по ошибке вами неверно набран номер, не следует сразу разъединяться, не говоря ни слова, а тем более выражать свое неудовольствие малоподходящими для ситуации словами. Следует извиниться коротко и вежливо: *"Простите, произошла ошибка"* или *"Извините за беспокойство"*. В ответ правильно будет проявить любезность к человеку, который ошибся номером. Не следует заставляя позвонившего еще больше смущаться.

- ! В начале телефонного контакта при неимении времени или при нежелании говорить с собеседником, но чтобы не обидеть его, вполне приемлемы фразы: *"Мне не хочется вас прерывать, но я боюсь опоздать на заседание"* или *"Простите, но подошло время очередной деловой встречи и мне пора идти"*, или *"Прошу прощения, а могу ли я вам перезвонить, сейчас я очень занята"*, или *"Очень рада вас слышать, но сейчас у меня полный цейтнот"*.

- ! *На вопрос: "Какой это номер?" следует спросить: "А какой вам нужен?" и в зависимости от того, что ответят, следует сказать, тот ли это номер или нет. И не более.*

- ! В процессе делового контакта случаются разные казусы, например, в ходе беседы вы чихнули, не успев зажать трубку. Возникшее чувство неловкости следует потушить, извинившись перед партнером и сразу же продолжить тему разговора.

- ! На протяжении всего делового телефонного контакта собеседнику следует подавать сигналы слушания: *"да-да", "так", "ясно", "понятно", "это здорово", "записываю"*, для того, чтобы у собеседника не создавалось впечатление, что он говорит в пустоту.

Соблюдая телефонный бизнес-этикет, следует демонстрировать значимость, значительность и важность собеседника, с которым мы ведем разговор. А это предполагает неукоснительное соблюдение правил и тонкостей телефонного этикета.

Бизнес-этикет, базируясь на принципах, стандартах и правилах и, вобрав в себя значительные элементы корпоративной культуры успешных компаний, создал нормы, обеспечивающие эффективность деловых отношений, в том числе и телефонных контактов.

Именно поэтому бизнес-этикет телефонного разговора следует не просто соблюдать, а сознательно использовать.

А поэтому, ведя деловые контакты по телефону, **НЕ СЛЕДУЕТ:**

- ! ... использовать в начале делового телефонного контакта фразы: *"Да"* – короткое, ничего не говорящее безликое слово; *"Слушаю"* – слово, звучащее несколько тщеславно; *"У телефона"* – фраза, звучащая несколько странно; *"На проводе"* – нелепая фраза, сообщающая, что с вами говорит акробат;
- ! ... превращать разговор в допрос и задавать вопросы типа: *"С кем я разговариваю?"* или *"Что вам нужно?"* или *"Чего вы хотите?"*;
- ! ... прибегать к словам-профессионализмам, так как они упрощают речь, объединяют ее, а иногда и опошляют, а также употреблять такое затертое выражение, как: *"Как дела?"*;
- ! ... поздравлять делового партнера с днем рождения, и особенно с юбилеем, по телефону. Для этого существуют письменные виды коммуникации – открытка, телеграмма, на крайний случай, письменное сообщение;
- ! ... взяв трубку говорить *"Я не знаю"*, *"Я не могу сейчас разговаривать"*, *"Его нет"*, *"Когда будет не знаю"*. Вместо этого лучше сказать: *"Разрешите, я уточню это для вас"*, *"Если вы уточните некоторые детали, мы можем обсудить их"*, *"Простите меня великодушно, я рада вашему звонку, но, к сожалению, мое время"*

ограничено. Давайте условимся о контакте", "Подождите, я попробую уточнить, когда будет Иванов", "Мы не готовы сделать это, но готовы предложить вам следующее";

- ! ... звонить партнеру, если не чувствуете в своем голосе твердой уверенности в себе;
- ! ... говорить собеседнику *"Будьте здоровы"*, если он вдруг не смог сдержаться и чихнул;
- ! ... сообщать по телефону отрицательные решения, так как этот поступок будет расценен партнером как черствость и неуважение к нему. Особенно, если это сообщение так или иначе затрагивает его лично.

Эффективным завершением делового телефонного контакта считается состояние партнеров испытывающих аттракцию или состояние раппорта.

Чтобы в результате телефонного контакта между собеседниками не возникала психологическая усталость и напряжение, следует соблюдать правила завершения делового контакта:

- ! завершать деловой телефонный контакт при равных правах собеседников должен тот, кто инициировал начало общения. Если разговор вели старший и младший по возрасту или статусу, то контакт завершает старший — и по возрасту, и по статусу. В случае, когда деловой разговор вели мужчина и женщина, разговор завершает дама;
- ! если деловой разговор был прерван по какой-либо причине, инициатором возобновления контакта должен быть собеседник, который инициировал начало общения;
- ! по окончании делового телефонного контакта необходимо проанализировать свои впечатления от стиля разговора и его содержания. Учесть уязвимые места или ошибки – как свои, так и делового партнера.

- ! следует помнить, что очень важно не только уметь установить контакт с партнером по телефону, умело и аргументированно вести беседу, но и правильно и, главное, вовремя завершить контакт;
- ! завершать деловой контакт следует кратким резюме, где следует сказать, **ЧТО** именно вы собираетесь делать в результате телефонного общения;
- ! при завершении телефонного контакта следует создать переходный психологический мостик к следующему разговору. Таким мостиком можно считать несколько проверенных фраз для завершения контакта: *"До свидания, большое спасибо за звонок"* или *"Я так рада, что смогла помочь вам"*, или *"Возникнут вопросы, обязательно звоните"*. И, безусловно, данное партнеру слово следует держать.

Таким образом, бизнес-этикет – это составная часть корпоративной культуры компании. Каждый сотрудник является живой витриной компании. Хотим мы этого или нет, нормы телефонного бизнес-этикета становятся частью корпоративной культуры сотрудников организации.

Бизнес-этикет, в том числе и телефонный, является инструментом построения отношений людей, связанных делом. Построение деловых отношений можно сравнить со строительством дома. Бизнес-этикет, в зависимости от уровня культуры сотрудников, может служить как цементом, так и кирпичиком. Соблюдение бизнес-этикета является условием карьерного успеха.

Знание телефонного бизнес-этикета не прихоть, а необходимость. Постоянство хороших манер вызывает доверие партнеров. Каждый может время от времени демонстрировать этикетное поведение, но делать это постоянно могут только профессионалы.

8.5. Этика "неживого" делового общения

Современные формы деловой переписки, принятые теперь в международной практике, ведут свое начало от основных правил этикета составления корреспонденции, установленных в Англии XIX века. За рубежом, несмотря на повсеместное распространение Интернета и таких, без сомнения, удобных в использовании, аппаратов, как факс, формальной стороне деловой переписки в мире уделяют большое внимание. Поэтому, чтобы не испортить уже завязанных взаимоотношений с партнерами, необходимо строго соблюдать принятые во всем мире правила деловой переписки.

Письмо должно быть составлено на языке адресата. При возникших трудностях с переводом на редкие языки допустимо составление письма на английском языке как наиболее распространенном в деловых отношениях. Написанное письмо не должно допускать двояких толкований.

Для деловой переписки обычно используют фирменные бланки и конверты, которые являются частью фирменного стиля компании (фирмы) или ее корпоративного имиджа и работают на укрепление ее позитивного восприятия в мире бизнеса. Выбирать бумагу для бланков и конвертов следует особенно тщательно, поскольку впечатление, которое она создает, имеет большое значение для репутации фирмы-отправителя. Правила говорят, что следует отдавать предпочтение бумаге внешне привлекательной, хорошего качества и выглядящей немного консервативно, чтобы у адресата сложилось мнение, что и фирма, откуда отправлено письмо, обладает такими же качествами.

Предпочтительный цвет бумаги для деловой переписки – белый, хотя она может быть и слегка тонированной. Обычно для бланков используют одинарные листы формата А4. Сложенный по горизонтали в два сгиба лист входит в обычный конверт для деловой корреспонденции. Для деловой переписки берут длинные конверты с прозрачным окошком или без него.

Бланки и конверты для деловой переписки заказывают вместе с другими бумажными репрезентативными аксессуарами, являющимися частью корпоративного имиджа компании: визитными карточками сотрудников, рекламными сувенирами и другой полиграфической представительской продукцией. Безусловно, объемы подобных заказов

зависят от финансового состояния фирмы, однако в любом случае, даже если вы можете заказать только бланки и конверты, экономить на них не стоит.

Заказывая репрезентативные аксессуары, следует обращать внимание не только на качество бумаги, но и на качество печати. Кроме того, если фирменный стиль компании находится "в зародыше", необходимо обратиться за помощью к специалисту-дизайнеру, и он поможет не только разработать логотип фирмы, но и общую концепцию фирменного стиля, которая положит начало корпоративному имиджу фирмы (компании). На специалисте экономить не стоит – ведь в его руках может оказаться будущее вашей фирмы, ее имидж.

Внешний вид фирменного бланка – своеобразная визитная карточка фирмы, поэтому к его оформлению следует отнестись со всей серьезностью. Деловые письма принято писать на бланках, где напечатаны реквизиты фирмы (компании): ее название, адрес, номер телефона, факса и адрес электронной почты, а также регистрационный номер фирмы и дата ее регистрации.

Эффектно будет выглядеть бланк с напечатанным на нем логотипом фирмы. В данном случае особенно важно, чтобы композиционное, шрифтовое и цветное дизайнерское решение бланка было выполнено на высоком профессиональном уровне с не менее достойным качеством полиграфии. В зависимости от сферы деятельности фирмы и общей концепции ее фирменного стиля для бланков можно использовать цветную или узорную бумагу (например, с поверхностью "под мрамор"), а также бумагу с нанесенным типографским способом рисунком или водяными знаками. Возможно и использование такого декора, как тиснение фольгой и имитация голограмм.

8.5.1. Обязательные атрибуты делового письма

Чем официальнее фирменный бланк, тем официальнее должен быть стиль письма. По протоколу существует общепринятая структура для написания деловых писем.

Не стоит писать письмо, равно как и отвечать на письмо, находясь в плохом настроении. Если негодование все-таки не удалось скрыть, такое письмо отправлять не стоит, так как потом об этом можно пожалеть!

Письмо принято делить на следующие части:

- сведения об отправителе: обычно содержатся в титуле бланка предприятия-отправителя (название, почтовый адрес, телефон, телекс, телефакс);
- внутренний адрес или адрес получателя;
- дата отправления;
- вступительное обращение;
- текст письма;
- заключительная формула вежливости;
- подпись отправителя, желательно с расшифровкой фамилии и указанием должности;
- указание на документы, которые могут быть направлены приложением.

Обязательные атрибуты делового письма следует располагать следующим образом:

ЗАГОЛОВОК (сведения об отправителе)

ВНУТРЕННИЙ АДРЕС

ДАТА ОТПРАВЛЕНИЯ

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ ОБРАЩЕНИЕ

ТЕКСТ ПИСЬМА

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ФОРМУЛА ВЕЖЛИВОСТИ

ПОДПИСЬ

УКАЗАНИЕ НА ПРИЛОЖЕНИЯ

Как правило, номера для ссылки адресата или отправителя употребляются только в том случае, если ранее была переписка по данному вопросу. В остальных случаях эти атрибуты в письмах к зарубежным партнерам указывать не следует.

Заголовок (сведения об отправителе) может быть напечатан типографским способом на русском и английском языках.

Внутренний адрес включает: фамилию адресата, должность, название фирмы (без сокращений), ее адрес (дом, улица), город, графство (в Англии) или штат (в США) и затем название страны.

Если деловая переписка осуществляется посредством телексов или телефаксов, указывают и их номера. Примеры написания внут-

ренных адресов писем при деловой переписке с зарубежными партнерами:

1. Mr. Russel Cheetham
Director of East European Department
The World Bank
1818 M. Street,
N.W. Washington, D.C., 20433 U.S.A.

2. Mr. Arthur S. Obernayer
President
American Soviet Economic
Educational Television
239 Chestnut Street,
West Newton, Massachusetts, 02165 USA.
Tel: (617) 244-0180
Fax: (617) 244-2496

Третий пример содержит обращение Messrs (от фр. *messieurs* – господа), так как в названии фирмы имеются фамилии определенных лиц, а деловое письмо адресовано фирме без указания конкретного должностного лица.

3. Messrs Smith & Co. Ltd.,
25 Leadenhall Street,
London, E.C.
England

Четвертый пример применяют, когда письмо адресуют должностному лицу в какой-либо организации или фирме и его фамилия неизвестна.

4. The Chairman
A. Smith & Co., Ltd.,
25 Leadenhall Street,
London, E.C.
England

В пятом примере письмо адресовано замужней женщине. Причем после обращения Mrs. часто пишут имя мужа-адресата: JohnLong.

5. Mrs. John Long
25 Leadenhall Street,
London, E.C.
England

В шестом примере письмо адресовано незамужней женщине с указанием имени и фамилии.

6. Miss Mary Brown
25 Leadenhall Street,
London, E.C.
England

Официальное письмо

Вступительное обращение	Заключительная формула вежливости
Dear Mr. Smith	Yours sincerely
Dear Mrs. Brown	Yours very sincerely
Dear Miss Brown	

Неофициальное письмо

Вступительное обращение	Заключительная формула вежливости
My Dear John	Yours cordially

После формулы вежливости, перед подписью ставят запятую. Она необходима перед этой формулой, если употреблено такое выражение, как, например:

I remain,
Yours sincerely,
John Brown

Подпись размещают на правой стороне листа, сразу под заключительной формулой вежливости.

Если нужно указать должность лица, подписавшего письмо, то ее название размещают ниже подписи:

Yours truly,
Margaret Carson
Secretary

Подписывая письмо, адресованное незнакомому человеку, ставят не только фамилию, но и имя полностью.

В русскоязычной традиции, в отличие от англоязычной, в подписи вначале ставят фамилию, а потом инициалы (Иванов А. А.). Если же письмо адресуется человеку, с которым установились более тесные отношения, то инициалы ставят перед фамилией (А. А. Иванов).

Дата отправления письма располагается, как правило, в правом верхнем углу и обозначается одним из следующих способов:

- а) 16th April, 2014;
- б) April 16th, 2014;
- в) April 16, 2014.

Следует обращать внимание на правильное написание порядкового числительного при помощи цифр и окончаний: 1st, 21st, 2nd, 22nd, 3d, 4th, 24th...

Месяц нужно писать словом, так как цифровое обозначение может быть понято по-разному.

В Англии:

21.10.14

день, месяц, год

в США:

10.21.14

месяц, день, год

Вступительное обращение. На левой стороне письма, на два-три интервала ниже внутреннего адреса, следует разместить вступительное обращение. После вступительного обращения должна стоять запятая. В США после обращения в деловом письме ставят двоеточие, в отличие от нашей запятой, которой у нас принято отделять обращение от текста самого послания.

В официальных письмах не принято обращаться на *"ты"*. К людям, занимающим высокие посты, не обращаются на *"ты"* даже в том случае, если в жизни вы с ними накоротке. В большинстве случаев при написании письма следует придерживаться принятого между адресатами стиля личного общения. Например, если вы называете партнера *"Генри"*, то и начать письмо вы должны, написав: *"Дорогой Генри"*, а когда он остается *"мистером Симпсоном"*, то и в послании следует обратиться: *"Дорогой мистер Симпсон"*. Посылая письмо в Германию, следует употребить обращение: *"Дорогой г-н доктор Краузе"*, а в Австрию и Швейцарию, например, достаточно написать: *"Уважаемый г-н доктор"*.

Посылая письмо должностному лицу, имя которого вам не известно, следует позвонить в фирму (компанию), где работает этот человек, и узнать его имя и звание, что позволит адресовать вашу корреспонденцию конкретному лицу. Если же с выяснением имени адресата возникнут сложности, можно просто написать: *"Уважаемый господин (госпожа)"* или же обратиться к человеку, указав его должность: *"Уважаемый господин издатель"*.

Следующей строкой после обращения принято обозначать тему письма. Для этого достаточно поставить Re: (английское in reference to – относительно, что касается). При использовании русского языка можно употребить *"касательно"* или *"Кас."* Например: *"Касательно вашего письма от 22 июля 2014 г."*

Если в своем письме вы собираетесь коснуться только одной проблемы, то тему письма можно обозначить и до обращения, сразу же после адреса. Но когда переписку деловые люди ведут сразу по нескольким вопросам, удобнее сразу после обращения обозначить все предполагаемые темы, таким образом, разбив письмо на соответствующее число блоков. Это должно выглядеть следующим образом:

Уважаемый г-н Пономаренко.

Кас.: О нашем совместном проекте "...".

Впрочем, существует и более современный способ, при котором заголовок к тексту письма усиливают курсивным начертанием. Далее размещают текст письма. В настоящее время довольно большую популярность приобрел так называемый цельноблочный стиль, когда элементы письма размещают вровень с левым полем страницы, а не начинают с абзаца, так же, как и внутренний адрес, заголовок к тексту письма, вступительное обращение и заключительную формулу вежливости. Чтобы четко отделить один блок от другого, каждый новый блок необходимо размещать через 3–4 интервала.

Заканчивать деловое письмо принято заключительной формулой вежливости. Если письмо строго официальное, как правило, употребляют такие формы: *"Искренне Ваш (Faithfully yours или Sincerely yours)"*. Можно ограничиться добрыми пожеланиями: *"Наилучшие пожелания г-ну..."*, *"С наилучшими пожеланиями"*, *"Примите мои наилучшие пожелания (My best regards)"*.

Заключительную формулу вежливости размещают на правой стороне письма после основного текста. Она должна корреспондироваться

с характером обращения. Как вступительную, так и заключительную формулы пишут с отдельной строки. Можно рекомендовать следующие формулы вежливости:

Строго официальное письмо

Вступительное обращение	Заключительная формула вежливости
Dear Sir	Yours faithfully
Gentlemen	
Dear Madam	
Dear Sirs	
Gentlemen	

Не строго официальное деловое письмо человеку, с которым сложились теплые отношения, можно подписать, предварив свою подпись словом: "*Yours*". Подписывая письмо, следует употребить ту же форму имени, которую вы использовали в обращении к адресату.

Под заключительной формулой принято ставить подпись с указанием под ней фамилии и должности. В большинстве стран подпись на письме ставят с правой стороны листа, как раз под заключительной формулой вежливости. Если заключительная формула расположена с левой стороны (что практикует Германия), то подпись следует ставить также с левой стороны, под ней. Фамилия подписывающего письмо размещают под его рукописной подписью. Расстояние между заключительной формулой вежливости и напечатанной фамилией – 2–2,5 см.

Когда вы пишете письмо человеку, с которым не знакомы лично, чтобы не ставить его в трудное положение с определением вашего пола, следует написать ваше имя полностью. Подпись набирать не следует, письмо должно быть подписано собственноручно.

Если после написания письма необходимо сообщить о событиях, которые произошли позже, следует использовать обозначение P.S. (постскриптум), которое ставят в конце письма. После него можно дописать необходимую информацию. В конце постскриптума снова следует поставить подпись. Однако подобными приписками в конце письма желательно не злоупотреблять.

Приложения. Если к письму необходимо приложить какие-либо материалы, то в левом углу письма, ниже подписи, пишут сокращение – *Encl.* – "прилагается" и указывают число приложений.

Если отправитель письма желает, чтобы оно было прочитано определенным лицом, то перед вступительным обращением ставят надпись типа *"Вниманию г-на Брауна"*:

Attention of Mr. Brown;

For the attention of Mr. Brown;

Attention: Mr. Brown.

Часто в деловых письмах дают краткое указание относительно содержания письма. Его помещают между вступительным обращением и основным текстом и всегда подчеркивают. Все слова в этом указании, кроме артиклей, предлогов и союзов, пишут с прописной буквы.

Например:

Dear Sirs,

Re: Letter of...

We Have Received Your Letter of...

На официальных пригласительных письмах после текста письма справа размещают сокращение R.S.V.P. (франц. *Repondez s'il vous plaît*), что означает: *"Пожалуйста, пришлите ответ"*.

Каждое письмо, в том числе и деловое, составляет элемент творчества, каждое письмо индивидуально. Все зависит от личности адресата, конкретной ситуации и общей культуры пишущего.

Несомненно, письмо должно быть грамотным, уместным, однако, ни в коем случае не должно ради краткости жертвовать вежливостью. Ни в коем случае не следует упускать из виду такие "мелочи", как внешний вид конверта и фирменного бланка организации, а также правильность заполнения конверта.

Язык официальных документов – это во многом набор клише, стандартов и словесных штампов. К тому же, всякое деловое письмо помимо своего содержания имеет подтекст, который выражают словом *"тон"*. По подбору слов, стилистических оборотов и просто по оформлению можно судить об индивидуальности автора письма, подразделения или фирмы, его репутации и надежности. Для усиления внимания на отдельных пунктах письма, специалисты советуют пользоваться нумерацией, а не подчеркиваниями, а некоторые мысли следует выделять шрифтом, но не часто.

Следует сказать, что речевые штампы и канцеляризмы, часто используемые в деловом письме, делают его непривлекательным и формальным. Лучше:

- не выходить с новой идеей, *а просто предложить ее;*
- не выдвигать предостережение, *а предупредить;*
- не предпринимать попытку, *а сделать это.*

8.5.2. Типы деловых писем

В письмах различных назначений и типов следует избегать громких напыщенных фраз и выражений, уместных в иных жанрах, но приемлемых в деловой корреспонденции.

Слог отправителя письма свидетельствует о его образованности, такте и даже светскости. В "Хорошем тоне", – книге, изданной еще в 1892 году можно прочесть: *"Слог письма должен воспроизводить в точности правильный ход разговора: он должен быть ясен и прост"* [17].

Кроме того, и то, как написано письмо, и то, как оно сложено, и форма, качество и вид бумаги определяют характер отправителя. Особенно важно соблюдение этих мелочей при первых контактах.

Письмо любого типа, кем бы оно ни было написано, отражает нравственный облик человека и является мерилom его образованности. Каждое отправляемое письмо должно быть тщательно отредактировано. Утонченно-остроумные фразы также позволяют делать заключение о моральном достоинстве человека. Малейшая бестактность в небрежно построенных фразах, малейший промах в выборе слов могут выставить человека в неприятном свете.

Любая переписка, в том числе и деловая, требует как ума, таланта, плавности изложения, так и житейской мудрости. Тон письма должен видоизменяться: к влиятельным и старшим по возрасту и положению он должен быть почтительным, к остальным – любезным. Игривость не следует допускать даже в письмах-поздравлениях, дышащих неподдельной задушевностью. Рука об руку с тоном всегда должно идти приличие, которое предполагает границы вежливости и отсутствие сальности и двусмысленности.

Каждый тип делового письма предполагает умение говорить и излагать свои мысли на бумаге, что дано от природы или достигается усердием. В письмах разных типов много неуловимых оттенков. В деловом

мире письма пишут с очень разными целями и в рамках данного пособия можно рассмотреть лишь некоторую их часть.

Специалисты по переписке подразделяют письма на следующие характерные типы:

- *письмо-презентация;*
- *письмо-оферта;*
- *письмо-запрос;*
- *письмо-рекламация;*
- *письмо-приглашение;*
- *письмо-уведомление;*
- *письмо-отказ от приглашения;*
- *письмо-просьба;*
- *письмо-рекомендация;*
- *письмо-благодарность;*
- *письмо-напоминание;*
- *письмо-уведомление;*
- *письмо-соболезнование;*
- *поздравительная открытка.*

Письмо-презентация предприятия должно содержать максимум необходимых данных о предприятии, включая его историю, номенклатуру и т. п., а также четко выраженную идею того, что предприятие хочет от адресата: установить деловые отношения по экспорту или импорту, обменяться делегациями, организовать выставку или участвовать в ней и т. д. Письмо-презентацию желательно сопроводить пресс-релизом и приложением документации (буклет предприятия, список предлагаемых товаров, их спецификации и т. д.).

Письмо-оферта (предложение товара и ответ на предложение). Оно должно содержать необходимые данные (условия предложения), чтобы иметь правовое значение для ведения дальнейших переговоров по заключению контракта купли-продажи. Эти условия являются потом обязательным компонентом предстоящего контракта: цена, базисные условия места поставки, условия платежа, сроки поставки, характер тары и упаковки, срок действия оферты.

Следует отметить, что оферта может быть *твердой* или *свободной*.

Если письмо-оферта твердая, то и выразить это следует словами: "*предлагаем твердо*", если свободная, то: "*предлагаем без обязательств*".

Образец

На фирменном бланке	Дата
Уважаемый господин Петров (обращение для особо официальных случаев) или Уважаемый Иван Николаевич,	
С благодарностью подтверждаю получение Вашего запроса и высылаю твердую оферту на поставку _____.	
Товар будет поступать на протяжении трех месяцев (начиная с даты получения вашего заказа) одинаковыми партиями. Качество товара будет полностью соответствовать образцам, полученным Вами.	
С уважением, искренне Ваш,	(подпись) А. А. Иванов

Письмо-запрос содержит практически все те же данные, что и письмо-оферта. Дополнительно целесообразно упомянуть, почему вы обращаетесь с этим запросом именно к этой фирме, т. е. откуда вам известно, что она работает с этим товаром. В письме-запросе цену не указывают. Можно попросить оговорить ее в оферте с указанием базиса места поставки.

Образец

На фирменном бланке	Дата
Уважаемая госпожа Латунина (для обращения в особо официальных случаях) или Уважаемая Любовь Михайловна,	
Ссылаясь на переговоры с Вашим представителем 15 декабря 2014 года, просим выслать нам твердое предложение на _____. В предложении просим указать полное название, тип, технические характеристики, цену и вес каждой позиции спецификации, а также возможный срок и общий объем поставки.	
Укажите, пожалуйста, точную дату отправки нам Вашего предложения. Заранее благодарен.	
С уважением, искренне Ваш,	(подпись) А. А. Иванов

Письмо-запрос информации о фирме. В таком письме помимо просьбы выслать какие-либо интересующие вас материалы должны быть изложены какие-то минимально необходимые сведения о вашей организации и о том, в связи с чем вы запрашиваете материал, т. е. в какой степени фирма может быть заинтересована в вас.

Письмо-рекламацию посылают заказным письмом с приложением всех необходимых доказательных документов (например, актов экспертизы, рекламационных актов, коносаментов, спецификаций, сертификатов качества). В указанных документах обязательно делают ссылку на номер контракта и транспортного документа. Дата почтового штемпеля места отправления такого письма считается датой предъявления рекламации.

Письмо-приглашение на переговоры или предварительную встречу. Такое письмо должно быть отправлено адресату заблаговременно. Желательно, чтобы в письме фигурировали альтернативные, наиболее удобные для вашего контрагента сроки встречи.

Далее следует четко изложить предмет предстоящей встречи, сроки, продолжительность визита, вопрос о визах, в случае необходимости, приобретение билетов, размещение в гостинице, обозначение места и время встречи. Слог пригласительных писем должен быть краток и прост. Письмо должно быть написано на бумаге лучшего качества от имени хозяина или устроителя.

Письмо-приглашение для иностранных партнеров.

Уважаемый господин Браун,

Ниже, под словом "Уважаемый", начиная с красной строки, с прописной буквы следует:

"От имени _____ имею удовольствие пригласить Вас в качестве гостя на _____".

С новой строки: "Могу заверить Вас, что я и мои коллеги будем рады встрече с Вами и сделаем все, чтобы пребывание в нашей стране стало для Вас и интересным, и приятным".

Отступив и образовав более широкие поля, то есть даже ближе к середине страницы, с прописной буквы: "Было бы очень любезно с Вашей стороны, если бы Вы смогли ответить на наше приглашение о приезде в любое удобное для Вас время и любым удобным для Вас способом".

Дальше, отступив еще ниже, почти с середины, с прописной буквы: "С глубоким уважением,".

Ниже, под словами "С глубоким уважением", со строчной буквы "искренне Ваш, господин Михаил Иванович Иванов". Можно без слова "господин", просто "Михаил Иванов".

Образец,

На особом личном бланке	Дата
Уважаемый господин Браун, От имени _____ имею удовольствие пригласить Вас в качестве гостя на _____ (указать повод).	
Могу заверить Вас, что я и мои коллеги будем рады встрече с Вами и сделаем все, чтобы пребывание в нашей стране стало для Вас и интересным, и приятным.	
Было бы очень любезно с Вашей стороны, если бы Вы смогли ответить на наше приглашение о приезде в любое удобное для Вас время и любым удобным для Вас способом.	
С глубоким уважением, искренне Ваш,	(подпись) (господин)* Михаил Иванов
	или
С глубоким уважением, искренне Ваш,	(подпись) М. И. Иванов

* Слова в подписи, взятые в скобки, следует употреблять по усмотрению автора письма.

Если же письмо адресуют не конкретному лицу, а фирме в целом, но отправитель письма желает, чтобы оно было прочитано определенным лицом, то перед вступительным обращением следует ставить надпись типа *вниманию господина Брауна*.

На особом личном бланке	Дата
(вниманию господина Брауна)	
Уважаемые господа,	
От имени фирмы " _____ " имею удовольствие пригласить вас в качестве гостей на _____ (указать повод), который состоится _____.	
Было бы очень любезно с Вашей стороны, если бы Вы смогли ответить на наше приглашение о приезде в любое удобное для Вас время и любым удобным для Вас способом.	
С глубоким уважением, искренне Ваш,	(подпись) Станислав Егоров

"Каждое письмо стоит ответа", – так гласит пословица, созданная с французской учтивостью.

Письмо-уведомление о том, что приглашение принято. За основу следует взять европейский вариант, т. е. день (числом), месяц (словом), год (цифрами).

Ниже, с левой стороны, с красной строки, с прописной буквы: "Уважаемый господин Брок,".

С новой строки: "С огромным удовлетворением (или удовольствием) принимаю ваше любезное приглашение."

Ближе к середине страницы с прописной буквы: "Я буду рад установить контакты с моими коллегами."

С новой строки, с прописной буквы, ниже: "С наилучшими пожеланиями,".

С новой строки, почти посередине, со строчной буквы: "искренне ваш," "Андрей Дмитриев" с рядом стоящей подписью.

Образец

На особом личном бланке	Дата
Уважаемый господин Брок,	
С огромным удовлетворением принимаю ваше любезное приглашение.	
Я буду рад установить контакты с моими коллегами.	
С наилучшими пожеланиями, искренне Ваш,	(подпись) Андрей Дмитриев

Письмо-отказ от приглашения. Реквизиты те же, отступив, образовав поля, с красной строки: "Уважаемый господин Брок,".

С прописной буквы, с новой строчки: "Благодарю Вас за любезное приглашение по поводу _____. Я очень сожалею, однако не смогу принять его, так как я уезжаю в отпуск (командировку и т. д.)".

Отступив ниже, образовав большие поля, с красной строки, с прописной буквы: "С наилучшими пожеланиями,".

Ниже, почти посередине: "искренне Ваш,".

Еще ниже: "господин Иванов" (или просто "Петр Иванов").

Образец

На особом личном бланке	Дата
Уважаемый господин Брок,	
Благодарю Вас за любезное приглашение по поводу _____. Я очень сожалею, однако не смогу принять его, так как я уезжаю в отпуск.	
С наилучшими пожеланиями, искренне Ваш,	(подпись) Петр Иванов

Письмо-благодарность за гостеприимство. С красной строки следует расположить: "Уважаемый господин Брок,".

Ниже, немного отступив, с прописной буквы: "От имени _____ (или фирмы _____) я хочу поблагодарить Вас

за гостеприимство, которое Вы оказали господину Петрову во время его пребывания в Вашей стране". (Продолжить письмо следует тут же, рядом, в строку). "Господин Петров имел много интересных дискуссий со своими коллегами. Благодаря Вашей поддержке получил прекрасные впечатления о Вашей культуре и стране в целом".

Ниже, почти с середины, "Искренне Ваш, Андрей Иванов".

Подпись должна быть справа.

Образец

На особом личном бланке	Дата
Уважаемый господин Брок,	
От имени _____ (или фирмы _____) я хочу поблагодарить Вас за гостеприимство, которое Вы оказали господину Петрову во время его пребывания в Вашей стране. Господин Петров имел много интересных дискуссий со своими коллегами. Благодаря Вашей поддержке получил прекрасные впечатления о Вашей культуре и стране в целом	
Искренне Ваш, Андрей Иванов	(подпись)

Письмо-просьба. Составляя письмо-просьбу, следует придерживаться общего правила: просто и ясно выразить мысли, тем самым составив о себе хорошее впечатление у того, кто будет читать послание. Письмо незнакомому человеку, которому пишете в первый раз, следует тщательно продумывать, взвешивая каждое слово. Письмо, содержащее просьбу, исполнение которой очень важно, должно начинаться словами извинения за то, что вы позволили себе обратиться к человеку, однако извинение не должно быть слишком длинным. Письмо-просьба должно быть тактичным и вежливым. Письма, составленные без учета требований к их написанию, как правило, дают нулевой результат.

Отступив от края, с прописной буквы следует расположить текст: "Обращаемся к Вам с просьбой отправить нам _____ (свои реквизиты, такие-то или такие-то материалы, данные и т. д.) в связи с _____".

Далее, отступив, почти с середины листа, с прописной буквы: "С уважением, Ирина Евсева" или "С искренним уважением, Ирина Евсева". Личная подпись должна быть расположена справа.

Образец

На особом фирменном бланке	Дата
Уважаемый ...	
Обращаемся к Вам с просьбой отправить нам _____ в связи с _____.	
С уважением, Ирина Евсева	(подпись)

Или с прописной буквы: "Мы будем весьма признательны, если Вы пришлете нам _____".

Образец

На особом фирменном бланке	Дата
Уважаемый ...	
Мы будем весьма признательны, если Вы пришлете нам _____.	
С искренним уважением, Ирина Евсева	(подпись)

Писем, содержащих в себе просьбу, великое множество, предметы и причины их так разнообразны, что перечислить их все невозможно. Деловые контакты предполагают просьбы и о совете, и об уведомлении, и об услуге, и т. д.

В каждом прошении, вслед за разъяснением повода следует изложить причины, которые вынуждают обратиться именно к этому человеку. Затем следует упомянуть обязательства, которые просящее лицо принимает на себя. Какому из этих пунктов придать большее значение, зависит от ситуации, необходимости и других обстоятельств. Знание человеческой природы играет в этом случае огромную роль.

Составляя письмо-просьбу, не следует забывать, что то, что мы пишем, отражает наши мысли и чувства. Поэтому изъясняться следует

так, чтобы адресат не только понял суть просьбы, но и уловил то, что просматривается между строк, чтобы его расположила к себе искренность, с которой обращается проситель.

Относительно ответа на поданную просьбу, следует заметить, что каждый воспитанный человек должен дать его в минимальные сроки.

Но каким бы ни был ответ, положительным или отрицательным, он должен быть дан в вежливой форме и с должной деликатностью.

Если просьба невыполнима, следует извиниться, приводя причину, по которой просьба отклонена. Если исполнение просьбы удастся, эту приятную весть следует сообщить, выразив искреннюю радость, что вам удалось помочь просителю.

Рекомендательное письмо – это услуга, оказываемая одним человеком другому, заслуги и достоинства которого дают право ручаться за него. В деловом мире рекомендация имеет большое значение, ведь как бы человек ни был способен и профессионален, ему нужно это где-то и кому-то продемонстрировать. И рекомендательное письмо, дающее более или менее ясную и верную оценку способностей особы к той или иной деятельности, очень важно хотя бы потому, что оно устраняет некоторые сомнения. Когда человека просят о рекомендации, он должен быть убежден, что просящий об этой услуге достоин этого и непременно оправдает доверие. И только тогда следует составлять письмо-рекомендацию в самом искреннем, убедительном тоне, чтобы вернее достигнуть желаемого результата.

Все реквизиты те же самые.

Отступив, с прописной буквы следует написать: "Уважаемый господин Мюллер,".

"Цель этого письма – представить вам господина _____.

Ниже, с отступом, следует: "Господин _____ прибывает в Вашу страну в качестве гостя фирмы " _____", и мы были бы признательны за помощь, которую Вы могли бы оказать в организации его визита на фирму " _____" с целью изучения... (таких-то материалов, таких-то бумаг, таких-то чертежей и т. д.)".

Ниже, почти с середины страницы, с прописной буквы: "Большое спасибо."

Ниже, с прописной буквы: "Искренне Ваш, Петр Иванов", с личной подписью справа.

На особом фирменном бланке	Дата
Уважаемый господин Мюллер,	
Цель этого письма – представить Вам господина Петрова Ивана Олеговича. Господин Петров прибывает в Вашу страну в качестве гостя фирмы " _____", и мы были бы признательны за помощь, которую Вы могли бы оказать в организации его визита на фирму " _____" с целью изучения _____.	
Большое спасибо.	
Искренне Ваш, Петр Иванов	(подпись)

В письме-благодарности в деловой практике может быть выражена благодарность по самым различным поводам:

- *за поздравление по случаю юбилея и пр.;*
- *за рекомендацию при устройстве на работу;*
- *за рекомендацию для найма на работу сотрудника, если он идеально подошел для замещения вакантной должности;*
- *за приглашение на прием;*
- *за помощь в любом виде – предоставление необходимой информации, обработку материалов или за плодотворное сотрудничество.*

Содержание письма-благодарности составляет выражение сердечной, искренней благодарности человеку, который оказал ту или иную услугу. Несмотря на кажущуюся легкость такого письма, следует строго взвешивать каждое слово, чтобы прочитав письмо, можно было сказать: "верю". Фальшь и банальность, лесть и "двойное дно" могут не только вызвать недоумение, но и отвратить человека от вас. Высокопарность в таком письме нелепа и смешна. Медлить с выражением благодарности по любому поводу не следует. Но если вследствие тех или иных обстоятельств быстрый ответ невозможен, при первом же удобном случае следует написать письмо, предварительно извинившись по телефону.

Стиль письма-благодарности носит менее официальный характер, чем другие деловые письма. В таком письме, просматривается эмоциональная окраска положительного свойства, так как письмо должно донести до адресата теплоту и искренность.

На особом фирменном или личном бланке

Дата

ПОДЯКА

керівнику спільної Україно-французької програми підготовки магістрів
«Інформатика прийняття рішень та статистика»,
професору університету Ліон2 ім. Люм'єр
Жану-Югу Шоша

за віддану та високоефективну роботу у програмі та з нагоди її п'ятиріччя.

Щиро сподіваюсь на подальшу плідну співпрацю.

Ректор ХНЕУ,
докт. екон. наук, професор

Володимир Пономаренко

Харків
10 грудня 2014 р.

Certificat de reconnaissance

Décerné à

*Monsieur **Jean-Hugues Chauchat**,
professeur de l'Université Lumière Lyon2, responsable du master commun
franco-ukrainien conduisant à un double diplôme
«Informatique Décisionnelle et Statistique»*

*pour le travail fidèle et efficace au Programme commun et à l'occasion de son cinquième
anniversaire.*

J'espère la bonne continuation de notre coopération fructueuse.

Recteur de l'UNEKh
Docteur ès sciences, professeur

Volodymir Ponomarenko

Kharkiv
le 10 décembre 2014

На особом фирменном бланке

Дата

ПОДЯКА

Його Високоповажності Пану **ЖАКУ ФОРУ**,
Повноважному та Надзвичайному
Послу Франції в Україні

за вагомий внесок у розвиток та всебічну підтримку спільної Україно-французької програми підготовки магістрів «Інформатика прийняття рішень та статистика» на базі Харківського національного економічного університету (ХНЕУ) та Університету Ліон2 ім. Люм'єр.

Щиро сподіваюсь на подальшу плідну співпрацю.

Ректор ХНЕУ,
докт. екон. наук, професор

Володимир Пономаренко

Харків
10 грудня 2014 р.

Certificat de reconnaissance

Décerné à
Monsieur l'Ambassadeur de France en Ukraine
Jacques Faure

pour la contribution et le soutien importants et significatifs dans le développement et la promotion du master commun franco-ukrainien conduisant à un double diplôme «Informatique Décisionnelle et Statistique», Université Lumière Lyon2 – Université Nationale d'Economie de Kharkiv (UNEKh).

J'espère la bonne continuation de notre coopération fructueuse.

Recteur de l'UNEKh
Docteur ès sciences, professeur

Volodymir Ponomarenko

Kharkiv
le 10 décembre 2014

Письмо-напоминание сообщит получателю информацию о назначенном ранее мероприятии – совещании, деловой встрече, приеме, необходимости выполнить обещанное и т. д. Рассылка таких писем вызвана информационной перегрузкой современного делового человека. Хотя договоренность о деловом контакте была достигнута ранее или приглашения разосланы в срок, однако для полной уверенности организаторов совещания, приема необходимо дополнительно разослать письма, напоминающие об указанных мероприятиях. Содержание такого письма сводят к дате и цели мероприятия и выражению надежды (или уверенности), что адресат *"почтит его своим присутствием"*. Текст письма должен быть краток.

Письма-уведомления рассылают организации, особо заботящиеся о своих клиентах или покупателях. Организация сообщает последние новости о новых видах продукции или услуг, об открытии новых филиалов, о проведении презентации, об образовании новых подразделений в структуре и, следовательно, о появлении новых целей и функций у организации, т. е. цели письма-уведомления – в том числе и рекламные.

Письменное уведомление должно быть, по возможности, кратким, без посторонних деталей, касаться только дела. Безусловно, все зависит от отношений, существующих между отправителем и получателем.

В том случае, если письмо уведомляет о назначении некоего лица на новую должность, принято направить ему письмо-поздравление.

Большое значение в такого рода письмах имеют порядок слов и последовательность. Автор письма должен не запутывать получателя перескакиванием с одного предмета на другой, а дать адресату четкую и ясную информацию.

Письмо-соболезнование – это единственный вид делового письма, которое должно быть написано от руки на обычной белой бумаге. Открытки в таких случаях использовать не следует, однако, очень маленькую, формата А6, можно вложить в букет, который должен быть отправлен на погребение.

Письмо-соболезнование должно быть коротким и искренним, теплым и без пышных, витиеватых фраз. Письмо следует отправлять сразу же, как только было получено неприятное известие. Выразить соболезнование спустя длительный промежуток времени считается неприличным –

это лишний раз напомнит человеку об утрате, даже если вы были в отъезде и не могли этого сделать вовремя.

Письма, выражающие соболезнования, особенные по своему составлению, так как помочь горю словами почти невозможно. Поэтому цель таких писем – не желание утешить, а выразить свое участие и внимание. Главным предметом письма-соболезнования должна быть личность, которую мы утратили и ее следует представлять так, чтобы наша скорбь и печаль по ней были бы совершенно понятными. Об утешении можно упомянуть только вскользь.

Но не одна только смерть требует соболезнования. Есть и другие обстоятельства и случаи, когда письменное участие положительно необходимо и может принести некоторое облегчение. В какой форме будет выражено участие – зависит от обстоятельств, но деликатность и такт, всегда благотворно влияющие на больное сердце, должны быть и в этом случае главным руководством при составлении письма.

Таким образом, деловое письмо любого типа должно производить впечатление безупречности во всем:

- *безупречный стиль;*
- *безупречное правописание;*
- *безупречная бумага, на которой отпечатано письмо;*
- *безупречный шрифт (разборчивый, не мелкий, не имитирующий рукописный);*
- *безупречное расположение текста: наличие широких полей, оформление "вкрай", т. е. без абзаца, поскольку в современных деловых кругах печатание "вкрай" считается более официальным;*
- *страницы следует нумеровать, начиная со второй.*

Поздравительная открытка и открытка-приглашение являются разновидностью делового письма. Учитывая развитие техники и технологии, в том числе и полиграфической, открытки должны быть исполнены нестандартными шрифтами. Слог открытки должен быть мягким, но в то же время деловым. Поздравление с ежегодными праздниками и поздравление юбилейное отличаются от рядового, ежегодного поздравления тем, что оно должно быть с более теплыми нотками и подтверждением того, какой славный путь пройден юбиляром. Да и формат юбилейного поздравления отличается от ежегодного. Кроме того, юбилейное

поздравление, ввиду его личного характера, следует и вручать лично, чего не требует ежегодное поздравление.

Компании (фирмы), которые заботятся о своем имидже, не должны пренебрегать еще одним из традиционных способов укрепления положительной репутации и сохранения деловых контактов, а именно рассылкой поздравительных открыток к Рождеству и Новому Году, к Пасхе и профессиональным праздникам клиентам и деловым партнерам. Кроме того, этим можно пользоваться и в целях саморекламы (PR), посылая поздравления, снабженные информацией о своей продукции или услуг потенциальным клиентам. И те, и другие открытки являются частью корпоративного имиджа компании и должны быть оформлены в соответствии с ее фирменным стилем. Обычно их заказывают вместе с другими репрезентативными бумажными аксессуарами (фирменными и личными бланками, конвертами, визитными карточками и пр.).

Если на фирме существуют такие традиции, следует учесть, что поздравительные открытки принято посылать на адрес офиса и от лица руководителя организации. Впрочем, если партнер по бизнесу является одновременно хорошим знакомым, можно отправить поздравления ему и его жене на их домашний адрес, даже если с его женой вы не знакомы.

Согласно правилам этикета, если на открытке уже напечатано ваше имя или название вашей фирмы, необходимо лично подписать каждую посылаемую открытку. Желательно еще добавить от себя несколько слов, в зависимости от степени знакомства. Как бы красиво ни выглядело поздравление, если не добавить к нему несколько теплых слов, написанных от руки, послание будет лишено чувства доброжелательности, которое оно призвано символизировать.

Характеризуя современную деловую переписку, следует отметить, что на все письма принято обязательно давать ответ, даже если ответ отрицательный или адресат затрудняется с ответом (суть ответа в данном случае должна быть именно такая – *"затрудняюсь с ответом"*). Сроки ответа, существующие в деловом мире, также должны быть выдержаны. Отсутствие ответа или нарушение сроков будет воспринято другой стороной как неумение вести дела должным образом, и последствия этого не замедлят сказаться.

Деловое письмо написано, теперь его необходимо отправить, обозначив адрес на конверте. Адрес получателя следует писать дважды: в правом верхнем углу письма и затем на конверте. Обычно крупные

фирмы (компании) используют для деловой переписки конверты, на которых уже напечатан их адрес. Порядок написания адреса следующий: имя и фамилия отправителя, название фирмы, ее почтовый адрес (номер дома, улица), город, индекс, страна. Если еще несколько лет назад такой порядок написания адреса был принят только за рубежом, то сейчас он введен в пользование и у нас.

Если вы вкладываете письмо в конверт с прозрачным окошком, адрес необходимо написать один раз – в левом верхнем углу письма. Письмо в этом случае следует складывать таким образом, чтобы адрес получателя просвечивал через окошко конверта. Если фамилия адресата написана с инициалами, сначала идут инициалы, а затем – фамилия. Вежливость требует поставить перед инициалами одно из сокращений: "Г-ну" (*Господину*), "Г-же" (*Госпоже*). Необходимо знать, что эти сокращения не употребляют самостоятельно, без фамилии. Если у адресата есть титул или звание, то вместо обращения "Г-ну" можно указать их, например: *Доктору Д. Коллинзу, Профессору Б. Шмидту*. Причем такие звания и титулы, как генерал, полковник, профессор или президент, предпочтительно писать полностью, особенно на конверте письма.

Во всех западноевропейских странах, так же как и в США, в устном и письменном обращении опускать титулы и звания считается невежливым. Однако писать и говорить "*Господин + титул или звание + фамилия*" принято лишь в Германии. В Англии часто употребляют вежливое обращение "*эсквайр*", сокращенно "*эск.*" ("*Esquire – Esq.*"), например: "*Стиву Смиту, эск.*" Причем обращение "*эсквайр*" никогда не следует употреблять одновременно со словом "*господин*". Во Франции, так же как и в Англии, дворянский титул адресата всегда указывают в адресе, однако его не принято упоминать в тексте письма.

Если вы посылаете письмо лично какому-либо работнику фирмы, после фамилии на конверте следует поставить слово "*лично*" ("*Private*" – для писем в Англию, "*Personal*" – в США, "*Confidential*" – в Англию, США). Если такого обозначения нет, то письмо в случае отсутствия адресата, может вскрыть его заместитель. После фамилии адресата принято писать название фирмы и ее почтовый адрес. Если адресат отсутствует, а фирме-отправителю неизвестно его местопребывание, то перед названием фирмы необходимо написать сокращение "*Care of (c/o)*", которое обозначает "*Для передачи адресату*". Если вы послали письмо на фирму, но вместе с тем хотите, чтобы кроме руководства с вашим письмом

ознакомился еще кто-либо из сотрудников фирмы, внизу после адреса следует написать обозначение "*Attention of Mr. ... (Вниманию г-на...)*". А при пересылке в конверте небольших брошюр или буклетов необходимо писать: "*By Book Post*" или "*Printed Matter*" (бандероль).

В случае, когда нужно, чтобы письмо передали какому-нибудь определенному лицу **нераспечатанным**, необходимо написать: "*Для передачи*".

Если письмо попадает в канцелярию или секретарю фирмы, то, как правило, его вскрывают с помощью ножниц, отрезая его часть с правой стороны конверта. Руководители фирмы используют для этой цели специальный нож, который должен лежать на письменном столе. Этим ножом и надрывают верхнюю часть конверта.

Помимо делового письма существует и несколько современных видов связи, которые позволяют быстро обеспечить передачу необходимой информации. Одной из таких форм является факс.

8.6. Факсимильная связь (факс)

Факсимильная связь служит для передачи по телефонным каналам неподвижных изображений: писем, документов, фотографий, чертежей, рисунков и т. п.

Большинство крупных фирм используют факсимильные копирующие аппараты (телефаксы) как средство почти мгновенной коммуникации. Благодаря факсу стало возможным посылать письменные сообщения в считанные секунды. Например, за 12 секунд можно отправить посредством каналов факсимильной связи точную телекопию какого-либо документа: схемы, диаграммы, графики, фотографии и пр. Это очень удобно в работе с иногородними и зарубежными партнерами. Имея в офисе такой аппарат, фирма должна позаботиться, чтобы на ее бланках в заголовке наряду с номерами телефонов стоял и номер, по которому можно передать факсимиле.

Многие деловые люди предпочитают иметь факсы дома, что вполне оправдано, поскольку делает такой способ общения более личностным. Однако в основном факсимильные аппараты устанавливают в офисах, и посланное по факсу сообщение может прочитать каждый, кто умеет работать с этим устройством. Даже пометка "*конфиденциально*" не поможет сделать документ секретным, за исключением того, когда получатель

в момент передачи сообщения сам принимает послание. Поэтому сообщение по факсу должно отправлять строго по назначению, и оно не должно содержать секретных материалов, быть кратким и корректным.

Обычно телефаксное сообщение оформляют в виде делового письма с употреблением всех его реквизитов: даты, внутреннего адреса, обращения, заключительной формулы вежливости и т. д. Стилистически такие сообщения принято делать менее официальными, чем деловые письма. На первой странице каждого сообщения, передаваемого по факсу, должен быть указан номер телефона и/или факса отправителя, имя получателя и количество отсылаемых страниц, чтобы адресат был уверен в том, что получил весь материал. Посылая факс сотруднику какой-либо фирмы, корпорации, важно указать полное имя, звание и должность получателя, чтобы сообщение было доставлено точно по назначению. Деловое письмо, отправляемое по факсу, следует подписывать от руки, как и другие виды писем.

Факс не заменяет другие средства связи. Откладывать, к примеру, до последнего момента отправку приглашений на деловой прием или презентацию, а затем посылать их по факсу – недопустимо. Не принято отправлять по факсу отчеты или другие служебные материалы, если в этом нет срочной необходимости.

Факсимильной связью удобно пользоваться для оперативного оформления контрактов, протоколов и другой документации, требующей отображения подписи и печати партнера.

8.7. Электронная почта (e-mail)

Однако персональный компьютер, снабженный факсо-модемной или телексной платой, с успехом заменяет соответствующие аппараты. При этом можно существенно сэкономить как на основных средствах, так и на расходных материалах. Кроме того, остается сбереженным и время, необходимое для передачи сообщения. Компьютерная отправка сообщения происходит с более высокой скоростью, чем факсимильная, что при постоянно растущей стоимости международной связи является немаловажным фактором.

Электронная почта – эффективное средство, с помощью которого сотни тысяч владельцев персональных компьютеров могут обмениваться информационными сообщениями.

Электронная почта прочно вошла в нашу жизнь с появлением Интернета. Электронные письма практически вытеснили рукописные, а с их появлением возникли и определенные правила.

Один из наиболее надежных способов связи – передача информации посредством коммуникационных компьютерных сетей. Включенные в единую сеть телефонных или спутниковых каналов связи, компьютеры существенным образом расширили возможности оперативной связи. Компьютер, включенный в телефонную сеть с помощью модема, работает в системе электронной почты.

Система позволяет передать сообщение и является своеобразным почтовым ящиком. Электронная почта – эффективное средство, с помощью которого миллионы владельцев персональных компьютеров обмениваются информационными сообщениями. Она позволяет передавать и получать различные сообщения персонифицированного характера.

Существует множество сетей коммуникационной связи, работающих по различным международным протоколам. Наиболее распространенной является RFS 822. Работающие сети: USENET, ARPANET, BITNET, SINET, JUNET, MailNET, DesNET, GEONET, THENET, INTERNET, AppleLink, CompuServe, ConNet, EcoNet, Enjoy, FidoNET, IEEE-Compmail, MCI, MEENET, NASAm ail, PeaceNET, SMEI, SPAN, USAm ail. Все сети могут взаимодействовать между собой, для этого разработаны специальные протоколы для перехода из одной сети в другую.

Находясь в пути, можно подключить свой ПК к сети и выбрать необходимую информацию из стационарного компьютера в собственном офисе или получить текущие биржевые котировки с "Доски объявлений".

Электронная почта (E-mail) – прекрасный способ моментальной передачи информации. Используя это средство коммуникации для передачи сообщения, как и при работе с факсом, следует позаботиться о том, чтобы оно не содержало информации, не предназначенной для чужих глаз. Даже точно указывая имя конкретного получателя или группы лиц, которым адресовано сообщение, отправленное по электронной почте, отправитель не может быть уверен в том, что его послание будет конфиденциальным. Сообщения, отправляемые по электронной почте, должны максимально соответствовать форме печатных документов, быть краткими и профессионально составленными. Существующая модель электронной почты предполагает два концептуальных уровня обработки сообщений. Отправитель (или источник) составляет электронное

сообщение и передает его на первый уровень обработки агенту-пользователю, который от имени отправителя передает сообщение на второй уровень транспортному агенту. Последний передает сообщение транспортному агенту следующего почтового сервера и т. д., пока сообщение не попадет транспортному агенту адресата. Полученное сообщение передается агенту-пользователю получателя для хранения. Получатель может обратиться к агенту-отправителю для того, чтобы прочитать сообщение, сохранить или ответить на него. Сообщения, принимаемые транспортным агентом, имеют специальный формат, детали которого зависят от особенностей почтового протокола. При обмене сообщениями формат должен быть известен всем агентам.

Многие правила этикета для электронной почты идентичны общепринятым нормам для классической почты. Имеющиеся отличия или дополнения обусловлены применением новых видов техники. Пользователь почты сам во многом определяет конфиденциальность переписки своим поведением.

Электронная деловая переписка имеет особый стандарт оформления, который касается:

- адреса и персонального имени;
- темы письма;
- правил вежливости;
- содержания, формата письма, длины строк;
- ответа на письмо;
- подписи;
- "смайликов";
- и наконец ...

Адрес и персональное имя. Персональное имя (не то же самое, что подпись) – произвольная строка, которую многие мейлеры (программы электронной почты) позволяют присоединять к сообщениям в качестве текстового комментария. Если система позволяет, всегда следует писать персональное имя: оно является лучшей "визитной карточкой", чем адрес e-mail. Выражения типа "догадайся сам" не только мешают определить автора письма, но и оскорбляют интеллект адресата, поэтому следует использовать осмысленное имя.

Если почтовая система позволяет отправлять письма вместе с именами адресатов, можно использовать эту возможность. Таким образом,

администратору сети будет легче найти адресата по имени, если сам адрес окажется ошибочным.

Например: адрес 344188@too.chaos.com содержит меньше информации, чем 344188@foo.chaos.com (Word Perfect).

Тема письма (subject). Не следует забывать давать названия своим письмам. Практически все мейлеры позволяют присваивать почтовым сообщениям названия, и часто пользователь ориентируется именно по названиям, когда просматривает свою почту, поэтому необходимо избегать бессмысленных названий. Например, отправляя письмо службе технической поддержки WordPerfect, не следует называть его WordPerfect – с тем же успехом можно было бы вообще ничего не писать. Если при ответе на письмо необходимо изменить тему разговора, не следует забывать изменить и название.

Точный заголовок является самым простым способом определения темы письма поскольку, если изменить тему, оставив заголовок прежним, адресат может прийти в замешательство.

Содержание, формат письма, длина строк и избегание специальных символов. При написании письма необходимо, чтобы содержание письма отвечало стилю: если мы просто отвечаем на вопрос, то делать это следует кратко и по существу, держась как можно ближе к теме. Если мы хотим поговорить о чем-то новом, лучше послать отдельное письмо. Тогда адресат сможет хранить его отдельно и коммуникация будет более эффективной.

Не следует писать весь текст письма заглавными буквами – его тяжело читать (хотя краткое выделение отдельных слов или фраз может быть использовано как усиление). Письмо необходимо разбивать на логические абзацы и избегать чрезмерно длинных предложений.

То, что электронная почта является быстрым способом связи, вовсе не означает, что можно расслабиться и забыть о правописании (по моему опыту, самое безграмотное сообщение – это электронное). Если вы считаете свои мысли достойными изложения в письме, следует позаботиться, чтобы они были изложены правильно.

Необходимо также избегать публичных флеймов – писем, составленных под влиянием эмоций. Послания, отправленные в момент душевных переживаний, чаще всего только ухудшают ситуацию. Возможно,

позже мы будем раскаиваться в своих словах, поэтому перед тем как начать "флеймовую войну", следует все спокойно обдумать.

Если ваш мейлер поддерживает различные параметры оформления текста (полужирное, курсивное начертание шрифта и т. д.), следует убедиться, что мейлер адресата обладает такими же возможностями.

При написании сообщения необходимо стараться придерживаться принятых стандартов. Многие пользователи Usenet работают за терминалами с количеством колонок на экране, равным 80. Длина строки в сообщении не должна быть больше этого значения. Следует помнить, что изобретено много типов терминалов. Если вы решили включить в свое сообщение специальные символы, на некоторых терминалах они будут отображаться некорректно. Например, последовательность символов, вызывающая инверсию на вашем терминале, у кого-то может выразиться в смене видеорежимов. Не следует использовать табуляцию, так как этот символ по-разному отображается на разных терминалах.

Ответ на письмо. В свое послание необходимо включать отрывки письма, на которое отвечаете. Следует помнить, что электронная почта – не разговор по телефону в реальном времени, и адресат может не помнить содержание предыдущего письма, особенно, если он ведет активную переписку. Отрывки оригинального текста следует включать в ответ, тогда адресат легче поймет, о чем идет речь.

Однако, не стоит переусердствовать в цитировании предыдущих посланий. Очень неприятно получать обратно собственное письмо на пяти страницах с маленькой припиской типа "*я согласен*" в конце. Текст своего ответа следует отделять от текста цитируемых писем, тогда он будет легче прочитан. Для этих целей обычно используют знак >, хотя это и не единственный вариант.

Кроме того, не следует смешивать в своем послании информацию общего и личного характера.

Подпись – это небольшой текстовый отрывок в конце сообщения, который содержит информацию о контактах. Большинство мейлеров могут автоматически "приклеивать" подпись к исходящим сообщениям, но и в ней надо знать меру.

Подпись должна идентифицировать человека и содержать данные об альтернативных каналах связи (обычный телефон, факс). На многих

системах, в частности, тех, где почта проходит через шлюзы, подпись может быть единственным идентификатором. Свою подпись стоит делать покороче – четырех-семи строк вполне достаточно. Неоправданно длинные подписи загружают каналы связи.

Некоторые мейлеры позволяют добавлять случайные строки к подписи, и с этим следует быть аккуратнее. В любом случае, необходимо помнить: краткость – сестра таланта. Цитата в пять тысяч слов из *"Критики чистого разума"* Канта в качестве подписи вряд ли порадует адресата.

Понятие *"оскорбление"* может быть истолковано очень широко, поэтому необходимо избегать выражений, которые могут послужить причиной конфликта на религиозной, расовой, политической или сексуальной основе.

Изменяющиеся подписи лучше смотрятся, если носят шуточный характер. Высказывания на политическую тему, например, могут расстроить некоторых людей, в то время как короткая шутка только поднимает настроение.

Простые правила вежливости. Электронная почта – средство связи между людьми, и без правил вежливости не обойтись.

Если мы обращаемся к кому-либо с просьбой, не следует забывать сказать *"пожалуйста"*. В то же время, если кто-то помогает нам, никогда не лишним будет *"спасибо"*. Хотя это может показаться банальным, но практический опыт показывает, что огромное количество людей являются образцами вежливости в реальной жизни и словно забывают о своих манерах в переписке по e-mail.

Не следует ожидать, что на наше письмо адресат ответит немедленно. Тот факт, что мы в течение десяти минут не получили ответа на свой вопрос, вовсе не означает, что адресат нас игнорирует.

Следует помнить, что не существует надежной почтовой системы, но также неразумно размещать личную информацию в электронном письме. Кроме того, необходимо помнить и об адресате. Следует понимать, что каждый из нас не единственный человек, который пострадает в случае, если деликатное сообщение попадет в чужие руки.

Если мы рассчитываем на квалифицированный ответ, в свое письмо следует включать полную информацию по теме. Например, если мы посылаем сообщение *"Программа электронных таблиц не работает"*

в службу технической поддержки компании "Lotus", консультант вряд ли сможет нам помочь – ему для этого просто не хватит информации. Для корректности следует включить детальное описание проблемы, не забывая указать версию программы, которой мы пользуемся.

"Смайлики". Хотя электронная переписка недалеко от разговора в реальном времени, она лишена возможности жестикуляции. Для решения этой проблемы в сети Интернет используют "смайлики" – последовательности ASCII-символов, которые напоминают лицо, если смотреть на них, повернув голову набок.

Чаще всего пользователи применяют следующие "смайлики":

:-) или :) – *улыбка*; обычно этот символ используют для выражения радости, удовольствия (иногда встречается <g> или <grin> – "усмешка")

:(или :(– *несчастное лицо*, выражающее сожаление или разочарование.

;-) или ;) – *подмигивающее лицо*; обычно выражает иронию и означает, что слова не следует понимать слишком буквально.

Существуют сотни различных "смайликов", одни из которых используют чаще, другие – реже.

Правильное использование "смайликов" способно придать письму живой характер и даже заменить жестикуляцию. Однако не следует ими злоупотреблять, даже в посланиях личного характера. А в письмах делового характера эти символы абсолютно неприемлемы.

И наконец..., следует помнить, что e-mail – средство связи с живыми людьми. Перед тем, как послать письмо, необходимо перечитать его внимательно еще раз и поставить себя на место получателя. Кроме этого, этика при общении пользователей по электронной почте **предполагает:**

не забывать, что наш собеседник – человек. Поскольку работа в сети осуществляется посредством машины, нетрудно забыть, что за ней "стоит" человек. Нередки ситуации, когда взрыв эмоций оскорбляет чувства тех, кто читает сообщение. Следует помнить, что люди во всем мире читают наш текст. И если мы расстроены чем-либо (кем-либо), необходимо подождать до тех пор, пока чувства не "улягутся". Чашка кофе, отдых или сон могут сослужить хорошую службу. Слова, произнесенные в сердцах, способны создать большие проблемы, поэтому стоит

постараться не говорить даже наедине с собой того, чего мы не скажем в помещении, полном людей;

не упрекать администрацию сети, если кто-то из пользователей ведет себя недостойно. Иногда действительно бывает необходимо сообщить администрации о безобразиях того или иного пользователя. А может быть, произошел сбой в программе? Или первое предупреждение где-то затерялось? Как бы то ни было, следует быть вежливым с администрацией, ведь она может ничего не знать о конфликте. Спокойное отношение к происходящему позволит нам рассчитывать на ее внимание и помощь;

быть осторожным в оценках! Когда мы читаем новости, кроме нас это делают еще 250 000 человек, возможно, в их числе наш начальник, или начальник нашего друга, или один из школьных приятелей двоюродного брата. Информация, которую мы посылаем в Сеть, может обернуться против нас или кого-то из наших знакомых.

Семь раз стоит отмерить прежде, чем отправлять по сети информацию личного характера о себе или о ком-то другом. Это правило относится, прежде всего, к конференциям типа soc.singles и ait.sex, но и даже сообщения в talk.politics.misc могут включать данные о частной жизни "третьих лиц", и, если данные попадут в нечестные руки, эти люди могут серьезно пострадать;

быть кратким. Краткость предполагает не использовать десять слов там, где можно обойтись пятью. Чем длиннее статья, тем меньше людей ее прочитает;

дорожить мнением о себе. Большинство пользователей USENET знают каждого из нас только по нашим словам. Возможно, что эти люди станут когда-то в будущем нашими сослуживцами или друзьями. Поэтому стоит лишний раз убедиться, что наши слова не нанесут нам в будущем "ответный удар". И, отправляя послание, следует еще раз тщательно проверить текст на наличие грамматических ошибок и сделать его удобочитаемым;

использовать осмысленные заголовки. Строка "Subject" любого сообщения позволяет людям, занятым другой работой, решить, надо ли читать наше сообщение. Поэтому следует показать людям, о чем эта статья прежде, чем они начнут ее читать. Название "*Отчет*" говорит очень мало по сравнению с "*Отчет о реализации проекта*".

Не следует рассчитывать, что люди станут просматривать статью в поисках смысла, ведь большинству из них все равно, в чем ее смысл. Некоторые сайты ограничивают длину заголовков сорока символами, так что чем короче заголовки, тем лучше;

думать о читателях. Посылая сообщение в конференцию, необходимо подумать об аудитории, к которой мы обращаемся. Скажем, приглашение волонтеров к работе в организации скорее встретит отклик в glas.ngoinfo, чем в glas.politics. Стараясь выбирать для своих "выступлений" соответствующую аудиторию, не следует стремиться обратить на себя внимание как можно большего числа пользователей.

Считается дурным тоном посылать сообщение одновременно в несколько конференций – делать "кросс-постинг", особенно в конференции общего типа, например, misc.misc, soc.net-people, misc.wanted.

Если суть сообщения имеет географическую привязку, например, анонс конференции, деловой встречи, концерта и т. д., необходимо ограничить круг его распространения в сети. Это можно сделать с помощью современного программного обеспечения.

Если появилась необходимость отправить текстовое сообщение, не стоит использовать конференцию. Сообщения типа *"Извините, это просто тест"* способно вызвать целый ряд неприязненных сообщений в адрес отправителя. (В Glasnet есть замечательная конференция glas.test, специально предназначенная для экспериментов подобного рода).

Однако, отправляя письмо, следует удостовериться, что сообщение отвечает тематике конференции;

осторожность с сарказмом и юмором никогда не мешает в деловых взаимоотношениях, особенно в сети. Случайно брошенная фраза может быть неправильно понята. Тонкий юмор может "потеряться", поэтому не надо стесняться лишней раз показать людям, что вы шутите. В сети для этого часто используют "смайлик" :) или :-);

не увлекаться кросс-постингом. Специалисты по коммуникации говорят, что не стоит посылать сообщение в две или более конференции, кроме случаев, когда в этом есть абсолютная необходимость. Если все же мы решились на этот шаг, следует послать ОДНО сообщение СРАЗУ во все конференции, а не посылать его снова и снова. Таким образом, мы не только уменьшим нагрузку в сети, но и дадим возможность человеку, подписавшемуся лишь на одну конференцию, прочитать сообщение, вместо того, чтобы сравнивать копии из разных конференций;

суммировать сказанное в своих ответах. При ответе на чей-либо вопрос (и при участии в дискуссии), необходимо суммировать сказанное. Таким образом, мы дадим новичкам представление о предмете разговора, а также избавим читателей нашего сообщения от необходимости вспоминать, о чем же шла речь.

Как правило, это достигается включением цитат (квотированием). Однако, не следует цитировать длинную статью, даже если ее не читал адресат, а пересказывать следует кратко.

Если мы хотим задать вопрос всей сети, а получить ответ лично, то справедливо будет довести этот ответ до всеобщего сведения. Лучше всего собрать все отклики в одно письмо, отредактировать его, "выбросив" лишнее, и поместить откликом на оригинальное сообщение. Прежде чем отвечать на сообщение, нужно прочесть все предыдущие отклики;

помнить об авторских правах и лицензии. Когда мы размещаем материал в сети и этот материал становится общедоступным, при этом не снабжаем его значком копирайта ©, следует понимать, что мы нарушаем уголовный кодекс, в котором предусмотрено наказание за нарушение авторских прав. В этом вопросе, размещая в сети переводы текстов песен, статей и прочей продукции, защищенной авторским правом, следует быть особенно деликатным;

не забывать о ссылках, используя чью-то информацию, обязательно следует сослаться на источник. Нельзя подавать чужие мысли как свои. Вряд ли каждый из нас будет рад, увидев в сети чье-то послание с цитатами из ваших работ без ссылки на вас;

помнить о чуме сети: спелл-флеймах. Usenet подвержена периодическому заболеванию. То и дело кто-либо отправляет в популярную конференцию сообщение, в котором исправляет грамматические ошибки, сделанные другим пользователем в другом сообщении. Немедленно большое количество в общем-то нормальных людей превращается в преподавателей словесности, обрушивая друг на друга язвительные замечания. Это не только бессмысленно, но и разрушительно для дружеских отношений, складывающихся между пользователями Internet.

Следует помнить, что все мы совершаем ошибки. Для многих пользователей английский является вторым языком. Кроме того, есть люди, которые крайне болезненно относятся к критике и, вместо того, чтобы выставлять их промахи напоказ, лучше написать письмо лично им.

Работа в глобальных электронных сетях богата подводными камнями общения ничуть не менее, чем реальная (не виртуальная) жизнь. Сетевая жизнь в этом отношении даже коварней, поскольку, когда мы используем компьютерную связь, перед нами нет лица собеседника, а есть только экран монитора. Не чувствуя эмоций, не видя мимики и жестов – одни слова, только что набранные на клавиатуре, важно не забыть, что собеседник – не скоростной компьютер, а вполне реальный человек со своими взглядами, которые он очень хочет изложить.

В онлайн-общении очень легко неправильно истолковать слова оппонента и неправильно отреагировать. В этой ситуации очень помогает следование древнейшему принципу, согласно которому с другими нужно поступать так, как хочешь, чтобы поступали с тобой.

Работа в киберпространстве предполагает неукоснительное соблюдение этических норм и правил.

Чтобы обеспечить надежность и эффективность электронной почты, необходимо соблюдать определенные **правила**:

- *если к компьютеру (электронному почтовому ящику) имеют доступ несколько лиц, следует установить систему паролей и идентификации пользователей, при этом не следует передавать другим свой пароль и идентификатор и т. п.;*
- *почтовый (системный) администратор, как правило, имеет полный доступ к почте. Однако данная привилегия не дает ему права использовать ее в личных целях;*
- *следить, чтобы в строке набранного текста не было управляющих символов, а общее количество символов равнялось бы 60 – 65 (максимум 70). Это позволит избежать неблагозвучного переноса слов при прочтении сообщения адресатом, у которого может быть другой тип компьютера или установлено отличное от вашего программное обеспечение;*
- *в случае включения в письмо цитат необходимо правильно оформлять их, выделяя и указывая автора;*
- *перед отправкой обязательно следует несколько раз перечитать сообщение, так как исправить в нем что-либо, когда оно отправлено, будет уже невозможно;*

- *в неофициальных письмах для сокращения текста можно использовать общепринятые англоязычные акронимы-аббревиатуры, например:*

SUL ("See you later") – "Увидимся позже (До встречи)";

F2F ("Face to face") – "Лицом к лицу";

TNX ("Thanks") – "Спасибо".

Однако, используя данные сокращения, следует быть уверенным, что получатель письма знаком с ними и сможет правильно их расшифровать.

Кроме того, для обеспечения эффективности электронной коммуникации следует соблюдать и некоторые этические нормы:

- ✓ *не размещать в сообщении текст, предназначенный, по вашему мнению, только участникам вашей конфиденциальной переписки. Нарушив это правило, можно оказать плохую услугу и себе, и своим корреспондентам;*

- ✓ *не использовать электронную почту для рассылки рекламных сообщений по случайно попавшим к вам адресам, помня о том, что в некоторых странах такое применение почты уголовно наказуемо;*

- ✓ *не использовать какие-либо "бесплатные" сети (в научных учреждениях и т. п.) для своей частной переписки;*

- ✓ *не следует злоупотреблять заглавными буквами, так как по правилам переписки по электронной почте написанные таким образом слова принято приравнивать к крику в обычном непосредственном общении. Чтобы выделить определенное слово, следует поставить перед ним и сразу за ним значки, обозначающие звездочки;*

- ✓ *не следует указывать в своих сообщениях адреса электронной почты других людей – это неэтично и категорически запрещено правилами этикета (как и указание чужого номера телефона), поскольку это может быть использовано другими людьми в личных целях;*

- ✓ *не следует создавать больших опусов – в электронной почте краткость более уместна, чем излишняя литературность, поскольку электронное письмо не предполагает много текста.*

Таким образом в деловой переписке необходимо учитывать следующие требования:

- отправляя электронное письмо, следует обозначить тему, так как очень часто получатель, просматривая свою почту, ориентируется по названиям;

- обозначая тему, следует избегать бессмысленных слов, не отражающих суть письма. В письме не следует допускать грамматических ошибок. Хотя электронная почта является быстрым способом связи, это не означает, что можно забыть об орфографии. Следует помнить, что безграмотные письма вызывают раздражение. Если автор письма не вполне уверен в вопросах "правописания", следует проверять текст посредством специальных программ или прибегнуть к помощи квалифицированных специалистов – редакторов;

- если при ответе содержание меняется, то это обязательно следует указать в теме;

- следует избегать писем, составленных под влиянием эмоций, т. е. флеймов;

- если электронная почта поддерживает различные параметры оформления текста, то, прежде чем оформлять свое письмо, следует убедиться, что получатель обладает такими же возможностями;

- считается правильным, если в письме не будет смешиваться информация личного и общего характера.

Формы написания деловых писем практически одинаковы для всех стран. Существует бизнес-этикет составления корреспонденции, и за рубежом, в отличие от нас, ему придают большое значение [17; 68]:

- на полученное письмо следует дать ответ в течение пяти рабочих дней;

- письмо с благодарностью за оказанную услугу или гостеприимство следует отправлять через неделю после отъезда;

- письмо-поздравление по случаю какого-либо события следует отправлять в течение недели со дня получения сообщения об этом событии;

- письмо с выражением соболезнования отправляют в течение десяти календарных дней с момента получения сообщения

о печальном событии. При этом следует пользоваться только траурными конвертами с черной подкладкой изнутри. Такое письмо требует особой сердечности и не терпит банальных выражений и штампов.

Заканчивать электронную переписку следует по тем же правилам, что и телефонное общение – заканчивает контакт тот, кто его инициировал.

Законы реального мира нередко распространяются и на сеть, этические нормы также. Поэтому логичнее всего соизмерять свое поведение в Интернете со своим повседневным поведением.

Говоря об этике и этичности поступков, следует сказать о таком аспекте, как влияние на происходящие события в киберпространстве. Модераторы (организаторы) телеконференций, системные администраторы и другие непосредственные организаторы процесса, зная больше других, имея больший контроль над происходящим, не должны использовать информацию и свои знания во вред. Например, системный администратор может, но никогда не должен читать чужую электронную почту.

Нормой сетевого этикета является снисхождение к некоторым неуклюжим действиям новичков.

8.8. Short Message Service, или SMS

С появлением Интернета, мобильных телефонов и прочих технологий, дающих возможность общаться, не видя и не слыша собеседника, возникли и правила этикета так называемого "неживого" общения.

SMS особенно распространены в молодежной среде, однако и деловой среде этот способ коммуникации также не чужд. Такое общение позволяет быстро доставить необходимую информацию, однако ограниченную количеством печатных символов.

Сегодня уже выработалась своя система написания текста сообщения. Слова могут быть сокращены, иногда отсутствуют знаки препинания.

Обмен *SMS* становится максимально приближенным к разговорной речи, а намеренно неправильное написание слов позволяет передать свои ощущения. Так, например, обмениваясь *SMS* с близкими и друзьями,

можно легко представить выражение их лиц по нескольким фразам или даже одному слову. В деловом мире использование SMS не так актуально.

Что касается правил использования SMS, то здесь нет четких ограничений. Считается, что короткие сообщения недопустимы в деловом общении, хотя есть и те, кто полагает, что это личное дело каждого. Все зависит от нашей внутренней культуры.

Короткие сообщения как одно из средств общения уже завоевали прочные позиции. Нужно отметить, что SMS порой имеют больше преимуществ, чем телефонный звонок.

Как писать SMS обычным языком, не соблюдая пунктуацию или приближая их к разговорной речи, зависит и от того, кому предназначено сообщение, и от того, какие отношения сложились между коммуникаторами, и от общего уровня культуры человека.

8.9. Правила общения в ICQ

Общение в ICQ сегодня очень популярно, так как позволяет вести письменный диалог одновременно с несколькими пользователями.

ICQ (или "аська") – это аббревиатура, составленная на основе названия программы для общения он-лайн *"I seek you"* – "Я ищу тебя".

Этика бизнеса имеет дело настолько же с бизнесом, насколько и с самой этикой. Этика общения в самых разных своих проявлениях подчинена своим принципам и правилам. Многие горе-бизнесмены все еще полагают, что бизнес не несет ни перед кем никакой моральной ответственности. Еще полтора десятка лет назад трудно было себе и представить, что можно провести видеоконференцию, не выходя из стен родной организации и не тратя денег на командировки. Однако и пользование Интернетом с отправкой электронных писем, и пользование SMS с обменом короткими посланиями, и пользование ICQ подчинены особым правилам, с частью которых вы уже знакомы.

Но самым главным принципом общения в чатах и на форумах является бизнесовый принцип: *"Пустомели не в чести"*.

На форумах и в чатах важно помнить, что отсутствие разговора лучше, чем разговор ни о чем.

Не следует "постить" одну и ту же фразу несколько раз, если она не получила отклика. Скорее всего, что ее видели, но не отреагировали потому, что она не представляет никакого интереса или нет человека, который хотел бы поддержать разговор. А бездумный повтор может привести к тому, что вас выведут из чата.

Для того, чтобы мог существовать нравственный бизнес, должны существовать и нравственные личности. Теоретики принципов нравственности и морали в этом абсолютно правы.

Таким образом, как в деловой электронной переписке и пользовании факсимильной связью и SMS, так и в пользовании ICQ существуют правила и морально-этические принципы [68].

- *Входя в ICQ, совсем не обязательно здороваться с каждым, поскольку на это уйдет очень много времени, а им нужно дорожить. Достаточно написать "Привет всем", "Добрый день всем".*
- *Совсем не обязательно поддерживать непрерывный разговор с каждым, кто на данный момент имеет статус "он-лайн".*
- *Когда приходится общаться с несколькими пользователями одновременно, нужно быть внимательным при отправке сообщений.*
- *Следует помнить, что интонация напечатанного предложения не передается, поэтому следует тщательно избегать двусмысленностей.*
- *Текст, написанный прописными буквами, во-первых, неудобен для чтения, во-вторых, он может быть воспринят на противоположной стороне как непрерывный крик.*
- *Когда на ваше обращение собеседник отвечает "Ок", это чаще всего означает, что в настоящий момент он не может продолжать общение.*
- *Когда полученное сообщение содержит несколько вопросов, отвечать следует на все. Очень нехорошо, когда собеседник отвечает только на последний вопрос, проигнорировав все остальные.*
- *К любым словечкам "че", "слы" (в смысле "послушай") и прочим паразитам речи следует относиться как к запретным в сети словам и как к ненормативной лексике. Сообщение, состоящее*

из коротких фраз, каждая из которых заканчивается многоточием, производит не менее странное впечатление, чем слова-паразиты. Странно отвечать на вопросы: "Как дела?" (какие дела интересуют его?), "Что делаешь?" (сейчас? вообще?).

- Когда собеседник находится в Сети, но в ICQ стоит режим "невидимый", это означает, что он не настроен на беседу и настаивать на общении не стоит.

- В личных данных ICQ не следует указывать свой возраст и другие очень личные подробности о себе и особенно это относится к девушкам.

- Прежде чем давать номер одного контакта другому, следует сначала спросить позволения у обладателя номера.

- Не следует делать рассылку спама, поскольку это мало того, что отнимает время у людей, но также и раздражает их.

Использование смайликов в ICQ позволяет пользователям выразить реакцию на сообщение или свои эмоции. Собеседник получит смайлик в том виде, в котором он был отправлен, если смайлик состоит из знаков препинания.

Знаки препинания в ICQ имеют свои значения и их, безусловно, должны знать обе стороны коммуникации:

. точка означает завершение высказанной мысли. Если точка стоит в конце продолжительной беседы, это означает, что собеседник хочет закрыть тему. После каждого сообщения ставить точку не обязательно;

? вопросительный знак можно поставить как в конце предложения, так и сам по себе. В том случае, когда он стоит без предложения, это означает непонимание реплики собеседника;

! восклицательный знак, особенно когда их несколько и стоят они просто без текста, означает бурную положительную или отрицательную реакцию, в зависимости от контекста послания;

... многоточие означает задумчивость собеседника, неуверенность или грусть, опять же в зависимости от контекста разговора.

Основной нормой общения в ICQ является то, что, включаясь в общение, следует помнить, что по ту сторону экрана компьютера находится

живой человек. Мы не можем видеть человека, слышать его, но нельзя забывать о том, что словом можно обидеть и даже оскорбить.

Связываясь с человеком в виртуальном пространстве, не следует забывать о том, что все написанное фиксируется и сохраняется, поэтому, прежде чем грубить, хамить, злорадствовать и т. п. необходимо несколько раз подумать.

Для того, чтобы общаться вербально, следует знать правила эффективного общения. А чтобы было приятно обеим сторонам коммуникации, следует владеть правилами невербального общения и знать законы и принципы декодирования послания.

Безусловно, интернет дает широкие возможности для общения на форумах, сетевых конференциях и в *ICQ*. Но для этого необходимо знать сетевой этикет – набор правил о том, как следует себя вести на огромных просторах Всемирной паутины.

Владение терминологией также помогает чувствовать себя уверенно, поэтому понятия, используемые в сети, необходимо знать каждому пользователю [68]:

чат – это сервис, позволяющий обмениваться текстовыми сообщениями в режиме реального времени;

модератор – человек, который поддерживает порядок в интернет-сообществе, отслеживает различные технические нарушения и нарушения сетевого этикета;

форум – это асинхронный инструмент коммуникаций. Есть форумы моно- и политематические. Также существуют форумы для производственных, учебных или личных коммуникаций;

флуд – это поток сообщений, которые не несут никакой смысловой нагрузки, переписка ради переписки. На форумах для флуда обычно создают отдельную тему, которую называют "*Беседка*" или "*Болталка*";

оверквотинг – это переизбыток цитат. Когда пользователь отвечает на чье-либо сообщение на форуме, он сначала цитирует исходный текст, а затем пишет ответ. Ошибкой считается как раз оверквотинг. Правильным будет процитировать только часть сообщения, ту, которая необходима для ответа, а не все;

флеймы (flames) – это эмоциональные замечания, едкие слова, применяемые для того, чтобы вызвать отрицательную реакцию пользователей. Флеймы являются старой традицией сети. Острые, но корректные

флеймы, однако, могут доставлять и удовольствие, как их сочинителям, так и читателям. *Флейм* – это спор ради спора. Флейм возникает, как правило, когда пользователь:

переходит на личности;
допускает оскорбления;
неадекватно ведет спор;
провоцирует скандал;

бан – жесткая мера наказания пользователя. Бан накладывает модератор ресурса только после того, как были высказаны предупреждения. При этом нарушителя он заносит в так называемый бан-лист;

смайлики – изображения, составленные из нескольких знаков препинания, которые используют для выражения эмоций.

Наиболее часто используемые смайлики:

S :) или :-)) – улыбка;
:(или :-(– печаль;
:'(– слезы;
/:-o – удивление;
;-) – подмигивание.

8.10. Сетевой этикет

Netiquette – "сетевой" этикет или правила, принятые в сети, или, если хотите, в киберпространстве. Однако, следует заметить, что как и в реальном мире, эти правила признают не все, одни просто забывают о них, другие считают себя достаточно опытными и убеждены, что *netiquette* – это еще одна попытка ограничить свободу личности в Интернете.

Но гораздо больше людей, попавших в сеть и не очень любознательных, просто не знают о существовании таких правил.

Следует понимать, что правила не ограничивают нашу свободу, они помогают существовать в киберпространстве.

Netiquette – это только правила хорошего тона, большинство из которых придумали люди очень давно. Это набор предписаний о том, как вести себя в сети.

Когда мы осваиваем новую культуру, а киберпространство, конечно, имеет собственную культуру, то, безусловно, можем ошибиться. Можем,

например, обидеть человека без причины, просто по незнанию какого-либо правила. Или, не поняв о чем идет речь, выступить со своей резкой позицией. И что немаловажно, в виртуальном пространстве легче забыть о том, что общаешься с живыми людьми, а не просто настукиваешь на клавиатуре некий текст.

Золотое правило, которому учат, я надеюсь, всех еще в детстве, не делать другим людям того, чего не хочешь получить по отношению к себе.

Поэтому знание правил Всемирной паутины и выполнение их норм помогает соблюдать этику деловой коммуникации.

Правило 1. Помнить о том, что в сети всюду находятся реальные люди. Компьютерные сети знакомят друг с другом людей, которые в реальной жизни, возможно, никогда бы не встретились. Но в виртуальном пространстве мы ощущаем все меньше человечности. И это правило не является единственной причиной, чтобы быть вежливым.

Правило 2. Придерживаться тех же стандартов поведения, что и в реальной жизни. В реальной жизни мы подчиняемся законам, иногда из-за ограничений, иногда из опасения быть уличенным в их невыполнении. Когда в киберпространстве мы встречаемся с проблемой этического характера, следует подумать: "А как бы я поступил в реальной жизни". Практические коммуникаторы утверждают, что люди, нарушающие законы и правила в обычной жизни, нарушают и сетевой этикет.

Правило 3. Помнить о своем местонахождении в сети в данный момент. То, что считается нормой в одном месте, в другом месте воспринимается как грубость и может вызвать негодование. Поэтому общение не по теме не прибавляет человеку популярности и может грозить ему баном, то есть запретом на посещение форума, конференции и т. п. Отсюда и вывод, что не следует заходить куда-либо наобум. И оказавшись в новой области виртуального пространства, сначала следует осмотреться, изучить обстановку, послушать, как и о чем говорят люди, а уж после этого можно вступать в разговор.

Правило 4. Уважать время и возможности других людей. Когда мы посылаем электронную почту и отправляем сообщение в конференцию или на форум – это, по сути, претензия на чье-то время. И тогда наступает ответственность за то, чтобы адресат не потратил это время зря. Следует помнить, что каждый из нас – простой пользователь сети,

а не центр киберпространства. И прежде, чем отправлять кому-либо письмо, следует подумать, действительно ли кто-то нуждается в нем.

Правило 5. Уметь сохранять лицо. Общаясь в сети, собеседники лишены визуального контакта и потому оценивают друг друга исключительно по сообщениям. Поэтому, отправляя в мир послание, орфографии следует уделять особое внимание, так как чем грамотнее собеседник, тем приятнее с ним общаться. Посылаемые сообщения должны быть четкими и по существу, с перепроверкой информации, полученной из других источников, так как недостоверная информация способна вызвать целый шквал эмоций в сети. А если ваши послания неясны и логически не выдержаны – есть опасность потери не только доверия, но и лица.

Правило 6. Помогать другим людям там, где вы это можете сделать. Обмен знаниями, умениями и навыками довольно увлекательное и интересное занятие. Если вы все еще не убеждены в этом, попробуйте помочь человеку, который пока не чувствует себя уверенно во Всемирной паутине. Поэтому – участвуйте, спрашивайте, суммируйте полученную информацию и помогайте другим.

Правило 7. Не ввязываться в конфликты и не допускать их. Конфликт между пользователями может возникнуть из-за одного единственного слова, факта или замечания. Главной задачей человека, не игнорирующего этические правила и стандарты поведения, и в киберпространстве в том числе, является правило – не допускать конфликтов.

Однако *Netiquette* против флеймов, перерастающих в войны – серии злобных посланий, которыми обмениваются, как правило, два-три участника дискуссии. А такие войны могут буквально захватить конференцию и разрушить дружескую обстановку. Именно поэтому конфликты неприемлемы во Всемирной паутине.

Источником конфликта могут быть флеймы, ведь едкие слова и эмоциональные замечания, как правило, вызывают отрицательную реакцию пользователей.

Правило 8. Уважать право на частную переписку. Неуважение к тайне переписки не только знак плохих манер и низкой общей культуры. Стоит предположить, когда появляется соблазн заглянуть на запретное, что подобные эксперименты могут стоить человеку работы.

Правило 9. Учиться прощать другим их ошибки. Каждый из нас когда-то был новичком, и каждый ошибается. И если новичок в конференции сбивается или допускает ошибку, к нему непременно стоит проявить снисходительность и не в конференции, а в личном письме. Быть профессионалом и не быть надменным и высокомерным трудно, но обладание знаниями и хорошими манерами еще не значит, что у вас есть лицензия на преподавание этих манер всем остальным. А вот деликатность, корректность, толерантность являются залогом прощения.

Правило 10. Учиться быть моральным человеком. Пользователи Всемирной паутины от "чайников" до профессионалов на сегодняшний день понимают, что достижение цели абсолютно невысказимо без знаний, без умений и без навыков. Популярность человека из Сети может "наступить" на него или застигнуть его в пути значительно быстрее, чем в обычной жизни. В то же время, несмотря на знания, умения и навыки в данной области, безнравственный человек обречен на внесение его в *бан-лист* только за то, что он позволит себе:

использовать в своих сообщениях ненормативную лексику;

оскорблять пользователей;

разжигать национальную рознь;

распространять инструкции, которые объясняют, как совершить те или иные незаконные действия.

Кроме этих правил, конечно же, есть множество других, также как и в морально-этическом кодексе существует множество принципов и правил, благодаря которым мы учимся жить и быть успешными.

Говоря о людях, которые добились успеха в жизни, можно сказать, что их объединяют общие черты. Они просты и доброжелательны. Они любезны. Они деликатны и толерантны. Они проявляют искренний интерес к другим людям. Они не упускают возможности и готовы к познанию нового.

В процессе деловой коммуникации неизбежно проявляется внутренний мир человека. Богатому и красивому внутреннему миру, как правило, соответствуют высокая культура поведения и общения. И далеко не всегда красивая внешность и умение общаться с другими людьми говорит о наличии этой красоты внутри самого человека.

Именно поэтому этика и этикет идут рука об руку и показывают наличие внутренней этики и красоты, а не служат своеобразной ширмой, за которую можно спрятать внутреннюю убогость.

Этикет без этики представляет собой лицемерие и ханжество. Этикет же, как действительное проявление высокой внутренней этичности, является той надежной основой, на которой строится прочное здание человеческого общения.

Любому из видов коммуникации нельзя научиться только по книгам, поскольку это будут только знания. А умения и навыки можно приобрести, вступая в межличностное общение на разных уровнях. Однако книги по эффективности деловой коммуникации, будь то учебники, учебные пособия или философские трактаты, помогают человеку и позволяют задуматься, отследить основные закономерности и различные точки зрения. Но самое важное, они показывают, иногда даже между строк, как открыть для себя новые возможности.

Наше отношение к тому, что с нами происходит, позволит, в конце концов, с каждым прожитым днем совершенствовать рассматриваемый процесс коммуникации вне зависимости от того, в какой роли мы выступаем – отправителя или получателя послания.

Быть эффективным коммуникатором – это значит быть созвучным как времени, так и партнерам или, на языке психологии, быть конгруэнтным.

Использованная литература

1. Алексина Т. А. Прикладная этика / Т. А. Алексина. – М. : РУДН, 2002. – 210 с.
2. Алипова-Светозарова Светлана Ф. Неориторика. Мастерство бизнес-презентации : учебное пособие / Светлана Ф. Алипова-Светозарова, Владимир В. Кулешов. – Ростов н/Д : Феникс ; М. : Глосса-Пресс, 2009. – 208 с.
3. Аникин В. И. Психология управления в дипломатической практике / В. И. Аникин, Д. В. Бирюков. – М. : Научная книга, 2009. – 320 с.
4. Антисуржик: Учимся вести себя вежливо и правильно говорить / под общ. ред. О. Сербенской. – К. : Либідь, 1998. – 168 с.
5. Антоненко-Давыдович Б. Как мы говорим / Б. Антоненко-Давыдович. – К. : Либідь, 1997. – 240 с.
6. Архангельская М. Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам / М. Д. Архангельская. – 3-е изд., доп. – М. : Изд. "ЭКСМО", 2006. – 176 с.
7. Афоризмы : словарь / сост. издат. "Прогресс". – М. : Прогресс, 1999. – 448 с.
8. Ахманова С. О. Словарь лингвистических терминов / С. О. Ахманова. – М. : Наука, 396 с.
9. Бабич Н. Основы культуры разговора / Н. Бабич. – К. : Либідь, 1999. – 240 с.
10. Баханьков А. Е. Толковый словарь русского языка / А. Е. Баханьков, И. М. Гайдукевич, П. П. Шуба. – Мн. : Парадокс, 1988. – 416 с. – (Серия "Эрудит").
11. Бегчюли Ф. Переговоры. Мастер-класс / Ф. Бегчюли ; пер. с англ. Т. Горбовской. – М. : ФАИР_ПРЕСС, 2005. – 224 с.
12. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2012. – 224 с.
13. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2013. – 1688 с.
14. Борисова Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с.
15. Бороздина Г. В. Психология делового общения : учеб. пособ. / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 320 с.

16. Бредемайер К. Черная риторика: власть и магия слова / К. Бредемайер ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес-Букс, 2005. – 224 с. – (Серия "Нестандартный подход").
17. Бреннен Л. Новая энциклопедия этикета. Деловой этикет двадцать первого века / Л. Бреннен ; пер. с англ. Ю. О. Анохиной. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2009. – 352 с.
18. Велингтон П. Стратегии кайзен / П. Велингтон ; пер. с англ. ; под ред. А. Заболотной. – СПб. : Питер, 2004. – 320 с.
19. Венедиктова В. И. Деловая репутация / В. И. Венедиктова. – М. : Институт новой экономики, 2008. – 320 с.
20. Вейсбанд В. В защиту увольнений в знак протеста / В. Вейсбанд, П. Франк ; пер. П. Петровского. – СПб. : Питер, 2008. – 168 с.
21. Введенская Л. А. Культура и искусство речи / Л. А. Введенская, А. П. Павлова. – Ростов н/Д : Феникс, 1999. – 576 с.
22. Волкотруб Г. И. Стилистика делового разговора : учеб. пособ. / Г. И. Волкотруб. – К. : МАУП, 2002. – 208 с.
23. Галло К. iПрезентация. Уроки убеждения от основателя Apple Стива Джобса / К. Галло ; пер. с англ. М. Фербера. – 5-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2012. – 224 с.
24. Грачев Г. В. Личностные уловки в манипуляциях / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М. : Инфра-М, 2010. – 164 с.
25. Гусейнов А. А. Социальная природа нравственности / А. А. Гусейнов. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 128 с.
26. Даль В. И. Пословицы русского народа / В. И. Даль. – М. : ННН, 1994. – 334 с.
27. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса : практическое пособие / Г. Вилсон. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 240 с.
28. Доценко Е. А. Условия и обстоятельства манипуляций / Е. А. Доценко. – М. : Инфра-М, 2011. – 168 с.
29. Джефферс С. Бойся... но действуй! Как превратить страх из врага в союзника / С. Джефферс ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 240 с.
30. Дорошенко С. И. Основы культуры и техники устной речи / С. И. Дорошенко. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 240 с.
31. Ефремова Т. Ф. Словарь трудностей русского языка / Т. Ф. Ефремова, В. Г. Костомаров. – М. : Русский язык, 1998. – 411 с.

32. Золотая книга этикета / авт.-сост. В. Ф. Андреев. – М. : Вече, 2009. – 400 с. : ил. 16.
33. Игнатъев И. Б. История экономики. Современное предпринимательство: опыт запада / И. Б. Игнатъев. – М. : РУДН, 2012. – 168 с.
34. Кармин Галло. 10 простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации / К. Галло ; пер. Аудишат М. М. ; под ред. Т. Б. Криницкой и С. В. Антоновой. – К. : Калидос Пабблишинг, 2013. – 320 с.
35. Карнеги Э. Евангелие процветания / Э. Карнеги. – М. : Экономика, 1999. – 224 с.
36. Кибанов А. Я. Этика деловых отношений / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 320 с.
37. Коваль А. П. Культура делового разговора / А. П. Коваль. – К. : Вища школа, 1997. – 223 с.
38. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей / С. Кови. – Ужгород : Світ, 2006. – 400 с.
39. Коузер М. Конфликты и управление ими / М. Коузер ; пер. Л. В. Коновалова. – М. : Инфра-М, 1999. – 168 с.
40. Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса : практическое пособие / Ф. А. Кузин. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 160 с.
41. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха / В. И. Курбатов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 320 с.
42. Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха : учеб. пособ. для высшего управленческого персонала / авт.-сост. Р. Р. Кашалов. – Ижевск : ИУУ, 1999. – 448 с.
43. Кьелл А. Нордстрем. Бизнес в стиле фанк. капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале ; пер. с англ. П. Павловского. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге ; М. : Экономика, 2000. – 240 с.
44. Лавриненко В. П. Психология и этика деловых контактов / под ред. проф. В. П. Лавриненко. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
45. Литвин А. Н. Деловой этикет / А. Н. Литвин. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 224 с.
46. Маккормак М. Х. Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса / М. Х. Маккормак ; пер. с англ. О. Г. Белошеев. – Мн. : ООО "Попурри", 2011. – 384 с. – (Серия "Успех").

47. Манхарт Ульрике. Формула успешных переговоров / Манхарт Ульрике ; пер. с нем. – К. : Companion Group, 2013. – 240 с.
48. Мелибруда Е. Управление конфликтами / Е. Мелибруда, В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Инфра-М, 2008. – 240 с.
49. Михневич А. Е. Ораторское искусство лектора : хрестоматия. Пособие для школы молодого лектора / А. Е. Михневич. – М. : Знание, 1996. – 256 с. (Методика лекторского мастерства и ораторского искусства).
50. Мицич П. Как проводить деловые контакты / П. Мицич. – М. : Экономика, 2001. – 196 с. – (Серия "Успех").
51. Монтень М. Опыты. Книга 3 / М. Монтень. – М. : Знание, 1990. – 320 с.
52. Маур Д. Э. Принципы этики / Д. Э. Маур ; пер. с англ. Л. В. Коновалова. – М. : Прогресс, 1984. – 327 с.
53. Мясникова-Блумдаль М. Шведский опыт: этика в бизнесе – это ответственность за работников и общество / М. Мясникова-Блумдаль // Журнал Top-Manager. – 2014. – № 13. – С. 7–14.
54. Непряхин Н. Убеждай и побеждай: секреты эффективной аргументации / Н. Непряхин. – 2-е изд. – М. : Альпина паблишер, 2012. – 254 с.
55. Ниренберг Дж. Гений переговоров / Дж. Ниренберг ; пер. с англ. – Мн. : ООО "Попурри", 1999. – 416 с.
56. Ожегов С. И. Лексикология. Лексикография. Культура речи / С. И. Ожегов. – М. : Наука, 1994. – 320 с.
57. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Швердова. – М. : Российская академия наук "Институт русского языка им. В. В. Виноградова", 1999. – 941 с.
58. Панкеев И. Энциклопедия этикета / И. Панкеев. – М. : "Олма-пресс", 2009. – 480 с.
59. Петренко А. Безопасность и коммуникации делового человека / А. Петренко. – М. : Технологическая школа бизнеса, 1998. – 168 с.
60. Петрунин Ю. Ю. Этика бизнеса : учеб. пособ. / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – М. : Дело, 2010. – 280 с. – (Серия "Наука управления").
61. Петрунин Ю. Ю. Этика бизнеса / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 196 с.

62. Пиз А. Как говорить и писать так, чтобы было понятно всем / А. Пиз, П. Дани. – М. : Изд-во "Эксмо", 2009. – 208 с. – (Серия "А и Б = формула успеха").
63. Поварнин С. Безопасность в коммуникации делового общения / С. Поварнин. – М. : Технологическая школа бизнеса, 2009. – 168 с.
64. Поляков В. Пять шагов к достойной работе / В. Поляков, Ю. Яновская. – СПб. : Питер, 2003. – 224 с. – (Серия "Бизнес-психология").
65. Пост Э. Этикет / Э. Пост ; пер. с англ. М. М. Гурвица. – 3-е изд. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2008. – 816 с.
66. Предрог Мицич. Как проводить деловые контакты / Предрог Мицич. – М. : Экономика, 2009. – 208 с.
67. Рапай К. Культурный код: Как мы живем, что покупаем и почему / К. Рапай ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 168 с.
68. Ричард Т. Де Джорс. Деловая этика / Р. Т. Де Джорс ; пер. с англ. Р. И. Столпера. – М. : ИГ "Прогресс" ; ИД "РИПОЛ КЛАССИК", 2013. – 480 с.
69. Роджерс Ф. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг / Ф. Роджерс ; пер. с англ. – М. : Наука, 1999. – 368 с.
70. Розенталь Д. Э. Словарь трудностей русского языка. Ок. 30 000 слов / Д. Э. Розенталь, М. А. Теленкова. – 4-е изд., стереотип. – М. : Русский язык, 1995. – 704 с.
71. Розенталь Д. Э. Словарь-справочник лингвистических терминов / Д. Э. Розенталь. – М. : Наука, 1995. – 240 с.
72. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 240 с.
73. Свергун О. Ю. Психология успеха или Как стать хозяином жизни / О. Ю. Свергун. – М. : АСТ-Пресс, 1999. – 384 с. – (Практическое пособие).
74. Свет А. Алхимия успеха. Методы управления ситуациями / А. Свет. – СПб. : Изд. "Питер", 2010. – 216 с.
75. Седова Л. Н. Основы полемического мастерства : учеб. пособ. / Л. Н. Седова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2014. – 320 с.
76. Седова Л. Н. Этика делового общения : учеб. пособ. Ч. 1 / Л. Н. Седова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2005. – 384 с.
77. Седова Л. Н. Переговоры как способ коммуникации в бизнесе : учеб. пособ. Ч. 1 / Л. Н. Седова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2009. – 324 с.

78. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообразующейся организации / П. Сенге ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2012. – 208 с.
79. Сергеечева В. Как говорить убедительно / В. Сергеечева. – СПб. : Питер, 2002. – 228 с.
80. Словарь латинских крылатых слов / сост. Н. Т. Бабичев, Я. М. Боровский ; под ред. Я. М. Боровского. – М. : Русский язык, 1999. – 960 с.
81. Словарь русского литературного словоупотребления / сост. Л. П. Безрук и др. ; редкол. : Г. П. Ижакевич, отв. ред. и др. – К. : Наукова думка, 1997. – 304 с.
82. Словарь ударений для работников радио и телевидения: Ок. 75 000 словарных единиц / сост. Ф. Л. Агиенко, М. В. Зарва ; под ред. Д. Е. Розенталя. – 6-е изд. перераб. и доп. – М. : Русский язык, 1999. – 810 с.
83. Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол / Э. Я. Соловьев. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во "Ось-89", 2009. – 208 с.
84. Сопер П. Основы искусства речи : учеб. пособ. / П. Сопер. – М. : Наука, 2006. – 240 с.
85. Стародубцев В. Ф. Деловое взаимодействие: путь к успеху (проблемы межкультурной коммуникации в сфере бизнеса и предпринимательства) : учеб. пособ. / В. Ф. Стародубцев. – М. : ЗАО Изд-во "Экономика", 2007. – 300 с.
86. Смирнов Г. Н. Этикет делового общения / Г. Н. Смирнов. – Мн. : 2000. – 168 с.
87. Смолка К. Правила хорошего тона / К. Смолка. – М. : Изд. "Лукоморье", 1999. – 168 с.
88. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 152 с. – (Серия "Учебник XXI века").
89. Минасова С. Г. Язык и межкультурная коммуникация / С. Г. Минасова. – М. : Слово / Slovo, 2008. – 260 с.
90. Трейси Б. Достижение максимума / Б. Трейси ; пер. с англ. Ю. Ткача. – К. : ООО "Восход", 2001. – 288 с.
91. Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 168 с.
92. Форсайт П. Переговоры / П. Форсайт ; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямс", 2013. – 160 с.

93. Фразеологический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1967. – 320 с.
94. Ходжон Джейн. Эффективное ведение деловых контактов / Джейн Ходжон ; пер. с англ. ; под ред. канд. филологич. наук Л. И. Байсари. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2012. – 320 с.
95. Хоган К. Эффективная коммуникация. 10 золотых правил делового успеха / К. Хоган ; пер. с англ. Ю. Анохиной. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2004. – 320 с. (Бизнес и успех).
96. Холопова Т. И. Протокол и этикет для деловых людей / Т. И. Холопова, М. И. Лебедева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 366 с.
97. Хоуард Р. Боуэн. Социальная ответственность бизнесмена / Хоуард Р. Боуэн. – М. : Мысль, 2010. – 288 с.
98. Чалдини Р. Психология влияния / Р. Чалдини ; пер. Ю. Анохиной. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2008. – 240 с. (Бизнес и успех).
99. Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – Мн. : Амалфея, 2007. – 196 с.
100. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера / В. М. Шепель. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 160 с.
101. Шихирев П. Н. Этические принципы ведения дел / П. Н. Шихирев. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 324 с.
102. Школин А. Репутационный капитал. Спецпроект "Финансы" / А. Школин // Финансы. – 2014. – № 12. – С. 4–10.
103. Шотт Б. Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно / Б. Шотт ; пер. с нем. С. В. Базаровой. – М. : Изд. "Омега-Л", 2006. – 128 с.
104. Шрам В. Стратегия и тактика дискуссии / В. Шрам. – М. : Знание, 2007. – 168 с.
105. Шрейдер Ю. А. Этика в меняющемся мире / Ю. А. Шрейдер. – М. : ИНФРА-М, 1992. – 368 с.
106. Энциклопедия бизнеса в афоризмах / сост. В. З. Черняк. – М. : Правда, 1998. – 240 с.
107. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
108. Этикет / авт.-сост. Н. И. Ушаков, В. В. Романова. – М. : Изд. "Лукоморье" Темп МБ, 2009. – 352 с.
109. Этикет и стиль: большая энциклопедия. – М. : ЭКСМО ; Саратов : Фаворит Букс, 2011. – 320 с.

110. Ягодинский В. Н. Как себя вести: практический курс культурного поведения / В. Н. Ягодинский. – М. : Знание, 2009. – 196 с.

111. Яранцев Р. И. Словарь-справочник по фразеологии. Около 800 фразеологизмов / Р. И. Яранцев. – 2-е изд., стереотип. – М. : Русский язык, 1995. – 304 с.

112. Этика и корпоративное управление: мнение инвесторов. Доклад по результатам деловой практики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.expert.ru; www.gateway2russia.com.

113. Этика и корпоративное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.expert.ru.

114. Корпоративная и социальная ответственность. Модели эффективного сотрудничества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.expert.ru.

Содержание

Введение.....	3
4. Взаимодействие этики и бизнеса.....	5
5. Разновидности этики.....	9
5.1. Государственная этика.....	9
5.2. Социальная этика.....	17
5.3. Производственная этика.....	21
5.3.1. Советы молодому руководителю. Чего не следует делать.....	26
5.4. Коммерческая этика.....	27
5.5. Этика теневого бизнеса.....	32
5.6. Профессиональная этика.....	41
5.6.1. Медицинская этика как составляющая профессиональной этики.....	43
5.6.2. Административная этика.....	49
5.6.2.1. Этика нейтралитета.....	51
5.6.2.2. Этика структуры.....	55
5.6.2.3. Этика лидерства.....	59
5.7. Этика манипулятивного общения.....	66
5.7.1. Этичность современных манипулятивных техник.....	78
5.7.2. Защита от манипуляций.....	84
5.8. Этика управления конфликтами.....	87
5.8.1. Этика стилей поведения в конфликтной ситуации.....	95
5.8.2. Кодекс поведения в конфликте.....	103
5.9. Критика и ее этические аспекты.....	115

5.10. Корпоративная и социальная ответственность сторон	119
6. Этика деловых контактов	134
6.1. Система ценностей как признак корпоративной культуры организации	140
6.2. Этапы подготовки к деловым контактам	147
6.2.1. Изучение предмета делового контакта	150
6.2.2. Сбор информации	153
6.3. Деловой протокол	159
6.3.1. Определение места проведения делового контакта	165
6.3.2. Установление временных рамок делового контакта	170
6.3.3. Формирование команды	173
6.3.4. Организация пространства для проведения делового контакта	182
6.3.5. Подготовка встречи и обслуживание участников делового контакта	186
6.3.6. Правила протокольного визита вежливости	190
6.3.7. Рассадка участников встречи за столом переговоров	194
6.4. Этика деловых приемов как часть этических традиций	201
6.4.1. Деловые приемы в рамках бизнес-этикета	217
7. Этика вербальной коммуникации	229
7.1. Особенности вербального поведения и техника речи	239
7.1.1. Особенности управления голосом	244
7.2. Роль культуры речевого воздействия в обеспечении этичности вербальной коммуникации	249

7.2.1. Этика речевого этикета в системе коммуникации	254
7.2.2. Речевые ошибки в деловой речи	263
7.2.3. Особенности произношения и ударения в деловой речи	270
7.2.4. Памятка ударений	275
7.2.5. Вариативность ударений с изменением значения слова	281
7.2.6. Вариативность ударений без изменения значения слова	283
7.3. Этический аспект использования средств выразительности деловой речи.....	284
7.3.1. Художественно-литературные тропы как средство выразительности речи	285
7.3.2. Лексические средства речи в системе языковой выразительности.....	295
7.3.3. Риторические фигуры мысли и фигуры слова как средство повышения внимания.....	309
7.3.4. Словарный состав и словарный запас деловой речи.	315
7.4. Подготовка к публичному выступлению.....	321
7.4.1. Композиционное построение выступления	324
7.4.2. Этические компоненты деловой риторики.....	336
7.5. Психологические аспекты вербальной коммуникации	352
7.5.1. Умение слушать как психологический прием	353
7.5.2. Преодоление барьеров на пути к умению слушать	357
7.5.3. Постановка вопросов как психологический прием.....	360

7.5.4. Типы вопросов, помогающих эффективно исходу деловой встречи.....	363
8. Этика дистанционного общения.....	371
8.1. Этика телефонных деловых контактов	371
8.2. Значение вопросов в телефонной коммуникации	379
8.3. Этика межличностной телефонной коммуникации	381
8.4. Тонкости телефонного бизнес-этикета.....	385
8.5. Этика "неживого" делового общения.....	394
8.5.1. Обязательные атрибуты делового письма.....	395
8.5.2. Типы деловых писем	403
8.6. Факсимильная связь (факс).....	420
8.7. Электронная почта (e-mail)	421
8.8. <i>Short Message Service</i> , или <i>SMS</i>	434
8.9. Правила общения в <i>ICQ</i>	435
8.10. Сетевой этикет	439
Использованная литература	444

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Сєдова Любов Миколаївна
Лепейко Тетяна Іванівна
Авраменко Олена Володимирівна
Сорокіна Анастасія Сергіївна

ЕТИКА БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

Частина 2

(рос. мовою)

Відповідальний за випуск **Лепейко Т. І.**

Відповідальний редактор **Оленич М. М.**

Редактор **Зобова З. В.**

Коректор **Зобова З. В.**

Адресовано тим, хто прагне гармонізувати свої відносини не лише з партнерами, але й із навколишнім світом. У роботі наведено різновиди етики, а також взаємозалежність етики та бізнесу. Розглянуто принципи етики ділових контактів, вербальної комунікації та етики дистанційного спілкування.

Як наукові дослідження, так і практичний досвід свідчать, що систематичне і глибоке вивчення етичних аспектів бізнесу є необхідною ланкою у практиці всіх спеціалістів, які прагнуть до ефективної взаємодії.

Рекомендовано студентам, аспірантам і практичним спеціалістам.

План 2015 р. Поз. № 78-П.

Підп. до друку 24.12.2015 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум. друк. арк. 28,5. Обл.-вид. арк. 35,63. Тираж 400 прим. Зам. № 268.

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 4853 від 20.02.2015 р.