

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»**

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**А.Н. АСАДОВ
Н.Н. ПОКРОВСКАЯ
О.А. КОСАЛИМОВА**

КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебное пособие

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
2010**

ББК 88.53
А 90

Асадов А.Н., Покровская Н.Н., Косалимова О.А.

Культура делового общения: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 156 с.

В пособии излагаются теоретические, методические и практические вопросы культуры делового общения: содержание, структура, средства, барьеры и техника общения, манипуляции в общении, управление общением; имидж делового человека и этикет деловых отношений.

Включены основные понятия, концептуальные подходы и анализ проблем развития системы культуры делового общения, основные вопросы делового общения и этикета, представлены основные аспекты теоретического и практического материала по культуре делового общения, что придает пособию не только познавательный, но и прикладной характер, делая его полезным для различных категорий читателей.

Пособие предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей социологических и экономических специальностей, а также всех интересующихся проблемами делового общения и делового этикета.

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. *И.М. Алиев*
д-р социол. наук *С.Б. Мурашов*

ISBN 978-5-7310-2592-8

© Издательство СПбГУЭФ, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Тема 1. ОБЩЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС УСТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	7
1.1. <i>Содержание делового общения</i>	7
1.2. <i>Основные характеристики деловых отношений</i>	8
1.3. <i>Стороны делового общения</i>	10
Тема 2. СРЕДСТВА И ТЕХНИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	21
2.1. <i>Вербальные средства</i>	21
2.2. <i>Невербальные средства общения</i>	22
2.3. <i>Технические средства общения</i>	26
Тема 3. ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	28
3.1. <i>Правила подготовки и проведения служебных совещаний</i>	28
3.2. <i>Основы риторики</i>	31
3.3. <i>Переговоры</i>	40
3.4. <i>Правила конструктивной критики и принципы восприятия критики</i>	52
3.5. <i>Манипуляция в деловых отношениях</i>	54
Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	61
4.1. <i>Стратегии поведения и управление деловыми конфликтами</i>	61
Тема 5. БАРЬЕРЫ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	65
5.1. <i>Понятие и типы барьеров в деловых отношениях</i>	65
5.2. <i>Преодоление барьеров</i>	70
Тема 6. НЕЭТИЧНОЕ ДЕЛОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ.....	74
Тема 7. НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ.....	75
7.1. <i>Деловые сети</i>	78
Тема 8. КОРРУПЦИЯ.....	81
8.1. <i>Взятки</i>	81
8.2. <i>Коррупция</i>	83
Тема 9. ТРУДОВЫЕ НАРУШЕНИЯ.....	85
9.1. <i>Нарушения при поиске и приеме на работу</i>	85
9.2. <i>Общение с «трудным» руководителем</i>	86

Тема 10. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ: ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ	97
10.1. <i>Понятие этикета</i>	97
10.2. <i>Структура этикета</i>	98
Деловой этикет	99
Тема 11. ЭТИКЕТ ПРИВЕТСТВИЯ.....	101
11.1. <i>Порядок приветствия</i>	101
Рукопожатие	103
Порядок входа и выхода	105
Тема 12. ЭТИКЕТ ПЕРЕГОВОРОВ	107
Позы и движения	108
Тема 13. ТЕЛЕФОННЫЙ ЭТИКЕТ	112
13.1. <i>Общие правила телефонного этикета</i>	112
Тема 14. ИМИДЖ.....	116
14.1. <i>Понятие имиджа</i>	116
14.2. <i>Внешние элементы имиджа</i>	119
Тема 15. ПОДАРКИ В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ.....	122
15.1. <i>Этикет делового подарка</i>	122
15.2. <i>Предметы, пригодные для подарка в различных обстоятельствах</i>	126
15.3. <i>Цветы</i>	131
15.4. <i>Принятие подарка</i>	133
Тема 16. ЭТИКЕТ ПРИНЯТИЯ ПИЩИ.....	136
16.1. <i>Положение и действия за столом</i>	136
Поведение в ресторане.....	137
Тема 17. ОФИЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ.....	139
17.1. <i>Приемы и их организация</i>	139
17.2. <i>Организация приемов</i>	142
Рассадка за столом	145
Тема 18. ДИПЛОМАТИЧЕСКИЙ ПРОТОКОЛ.....	148
Международные бизнес-контакты	150
Тема 19. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭТИКЕТА	151
Общечеловеческие правила этикета.....	151
Национальные культуры и особенности этикета	151
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	153
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	154

ВВЕДЕНИЕ

Социально-экономическая среда современного российского общества проходит этап постепенного формирования новых принципов взаимодействия различных действующих лиц в общественной и хозяйственной деятельности. В переходной ситуации в силу нестабильности институциональных условий основной стратегией поведения предприятий является «поведение, ориентированное на выживание»¹. В этой ситуации особенно важно формировать те «моральные устои», этические представления, которые позволят защитить человечество от негативных последствий его собственного развития.

Культура делового общения включает совокупность норм поведения в бизнесе, предъявляемые обществом требования к стилю работы предпринимателя и профессионального специалиста, характеру общения между участниками бизнеса, их социальному облику; адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об этикете и требованиях к облику делового человека, правила ведения переговоров с партнерами.

Данный курс введен в учебный план с целью формирования у студентов теоретических знаний и практических навыков по рационализации и оптимизации процессов делового общения. Курс предусматривает решение следующих задач:

- ♦ изучение студентами теоретических основ культуры делового общения, определение роли и значения общения в деловых взаимоотношениях, освоение теоретических и концептуальных знаний и представлений о культуре делового общения в контексте профессионального поведения в современной предпринимательской среде;
- ♦ формирование профессиональных навыков по применению эффективных средств общения и выстраивания деловых отношений, а также по устранению потенциальных и реальных барьеров делового общения;
- ♦ обучение студентов самостоятельному анализу техники деловых отношений в профессиональной деятельности и определение путей ее совершенствования;
- ♦ содействие формированию экономической культуры студентов как будущих квалифицированных специалистов.

Курс способствует формированию индивидуального стиля профессионального поведения, от которого напрямую зависит успех их деятельности в современных деловых структурах.

¹ Аикс Б., Ритерман Р. От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода // Вопросы экономики. – 1994. – №8.

Теоретические знания студенты получают в течение лекционных занятий, а также во время самостоятельной внеаудиторной работы с литературой. В данной программе содержится достаточное количество источников монографической и учебной литературы. Студенты могут пользоваться как рекомендуемым перечнем, так и литературой, подобранной самостоятельно, при этом не пренебрегая и источниками периодической печати.

Навыки по применению оптимальных средств и форм общения приобретаются студентами сначала на практических занятиях под руководством преподавателя в дискуссионном обсуждении с коллегами по группе, в работе студенческих клубов, выступлениях на конференциях, форумах, а также в процессе работы.

Результатом самостоятельной работы студентов, интересующихся проблемами культуры делового общения и стремящихся выработать свой стиль поведения, могут стать подготовленные и представленные в студенческой группе выступления и доклады, рефераты и статьи в студенческие сборники, а также заготовки для обсуждения членами студенческих клубов. В случаях, предусмотренных учебным планом, они могут быть также представлены и в материалах контрольных и курсовых работ (в большей мере это касается студентов заочного отделения).

Тема 1. ОБЩЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС УСТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1. Содержание делового общения

Общение как взаимодействие предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом для того, чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество. Общение подразумевает взаимосвязи, взаимопонимание, взаимопереживание, взаимовлияние, проявляющиеся в обмене информацией или без него.

Воспользуемся следующим определением: общение – «групповой процесс, в основе которого лежит обмен между людьми определенными результатами их психической деятельности – усвоенной информацией, мыслями, суждениями, оценками, чувствами, установками»². Можно также использовать определение: «общение – сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека»³.

Этапы общения

Чтобы общение как взаимодействие происходило гладко и эффективно, оно должно включать следующие этапы:

- ♦ установка контакта (знакомство), что предполагает понимание другого человека и свое представление другому человеку;
- ♦ ориентировка в ситуации общения, осмысление происходящего, выдержка паузы для более глубокого понимания и обдумывания;
- ♦ обсуждение интересующей проблемы;
- ♦ решение проблемы;
- ♦ завершение контакта (выход из него).

Общение проявляется в различных сферах: политической, семейной, дружеской, профессиональной, деловой.

Специфика делового общения

Деловое общение – сложный процесс развития контактов между людьми в деловой сфере. Его специфическими особенностями являются такие параметры:

- формальный характер: его участники выступают в официальных статусах и действуют строго в рамках своих ролевых установок;

² Словарь социально-психологических понятий, 1987.

³ Краткий психологический словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – С. 213.

- ориентация на достижение требуемого результата в рамках деятельности собеседников, партнеров по деловым отношениям;
- регламентированность, четкое подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими нормами, при этом существуют «писанные» и «неписанные» нормы поведения в официальном общении.

Деловые отношения строятся на партнерских началах, исходя из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела.

1.2. Основные характеристики деловых отношений

В деловом общении происходит формирование и развитие деловых отношений между двумя или более социально-экономическими субъектами, будь то работники или руководители, выступающие от имени и в интересах:

- ⇒ частных компаний,
- ⇒ государственных организаций,
- ⇒ некоммерческих организаций, общественных объединений, ассоциаций и т.д.

Таким образом, в качестве субъектов деловых отношений выступают люди, обладающие определенными статусами и выполняющие ролевые предписания.

Цель деловых отношений состоит в организации совместной деятельности, как правило, в области решения экономических, социальных, политических задач. Например, деловым общением руководителя строительной фирмы будет признано не только осуществление контактов с фирмами по выполнению требуемых работ, но и согласование планируемых работ с местным населением, муниципалитетом, жителями близлежащих домов и т.д. В центре такого общения находятся интересы дела, функциональные обязанности партнеров, достижение согласия по поводу ожидаемого результата, вклад каждого в получение этого результата.

Контакты, позволяющие координировать интересы и цели разных участников социально-экономической деятельности, составляют предмет деловых отношений.

Оценивать эффективность общения можно лишь с точки зрения его целей. Говоря о деловом общении, эффективностью можно назвать степень достижения поставленных целей или разрешения исходной проблемы. Точнее будет включить в определение эффективности не только оценку достигнутого результата, но и затраченных ресурсов: финансовых средств, эмоциональных и интеллекту-

альных усилий, времени. Если экономическая эффективность рассчитывается делением результата на затраты, то для эффективности делового общения можно предложить следующую условную формулу:

Эффективность делового общения	=	Степень достижения цели, разрешения проблемы	/	Затраты временных, финансовых, эмоциональных, интеллектуальных ресурсов
--------------------------------	---	--	---	---

Недостаток данной формулы заключается в сложности расчета суммарных затрат и оценки степени достижения цели. Например, если из 5 вопросов решено 4, но как раз самым важным был тот 5-й, который остался неразрешенным, и на это решение был потрачен месяц работы – эффективно ли такое общение? Очевидно, что эти оценки носят субъективный характер, эта субъективность может быть разрешена на основе длительной работы по нормированию, которая имеет немного смысла в нашем столь быстро меняющемся мире.

Тем не менее деловое общение носит целевой характер, а потому проблема эффективности делового общения определяет, по сути, остальные главы первого модуля этого учебного пособия.

На эффективность делового общения влияют психологические, правовые, технические, организационные, культурные, социальные факторы.

Психологические аспекты общения включают в себя восприятие делового партнера и самоподачу, способы передачи информации, взаимные позиции деловых партнеров в различных ситуациях, а также вербальные (словесные) и невербальные (неречевые) средства общения. Технические вопросы описывают формы информации – устные и письменные, личные и безличные, а также пути передачи (телефонный разговор, личная встреча, письмо, факс, электронная почта и т.д.). Культура общения включает правила, нормы и формы поведения в процессе взаимодействия, этикет деловых отношений, при этом организационная культура оказывает значительное влияние на деловое общение внутри организации, а также на внешнюю коммуникацию фирмы и ее представителей.

Все эти группы факторов оказывают комплексное воздействие на результаты общения, это означает необходимость использования всех путей повышения эффективности деловых отношений, не упуская из виду ни одну из перечисленных групп.

1.3. Стороны делового общения

Общение является многогранным процессом – это и обмен информацией, и обмен состояниями, и восприятие партнерами друг друга, взаимодействие и взаимоотношения между общающимися. В едином процессе общения можно условно выделить три основных аспекта: перцептивный, коммуникативный и интерактивный.

А. Перцептивный аспект общения

Перцептивная сторона общения включает восприятие и понимание участников общения.

Проблема объективности восприятия партнера может быть сформулирована как задача формирования представления о другом человеке так, чтобы образ партнера, с которым предстоит работать, был максимально приближен к действительным его характеристикам. Соответственно, эта проблема может быть рассмотрена и с другой стороны – необходимо не только сформировать свое представление о партнере, но и сделать все возможное для формирования правильного суждения партнера о себе.

Особенно важно первое впечатление, на его основе будет строиться процесс делового общения. Образ незнакомого человека складывается в зависимости от имеющегося у индивида опыта взаимодействия с другими людьми. По личному опыту человек обращает внимание на разные черты и качества окружающих.

Тем не менее нередко совершаются типичные ошибки.

Ошибки восприятия

Психологи выделяют несколько типовых схем, по которым строится первое впечатление о другом человеке.

«Чужой»

1) Первая схема называется ошибками «неравенства», или «превосходства»: люди почти всегда склонны переоценивать различные психологические качества тех, кто превосходит их по достаточно значимому для них качеству. Если я стремлюсь стать образованным человеком и встречаю в компании или на службе нового эрудированного в одной или различных областях знаний человека, то он кажется мне и добрым, и хорошим, и порядочным.

В этой связи следует упомянуть, что на формирование социальной перцепции большое влияние оказывают некоторые психологические факторы, а именно:

- ✓ эффект ореола,
- ✓ контрастная концепция,
- ✓ проекция.

Феномен «ореола» заключается в том, что на восприятие другого человека оказывают влияние авторитет партнера или, наоборот, неблагоприятные слухи о его деятельности. Даже если слухи или легенда о человеке сложились давно и к моменту встречи он значительно изменился, ореол «позора или славы» витает над ним еще длительное время.

Эффект контрастной перцепции связан с тем, что иногда впечатление о новом партнере возникает на основе ложной (или истинной) интуиции или на аналогиях: незнакомый человек может напоминать нам малоприятного знакомого по манере вести себя, разговаривать, шутить. Сущность контрастной концепции такова: если к человеку испытывать предвзятое отношение, то его действия всегда будут истолковываться исходя из нашей установки, независимо от объективной ситуации.

Психологическая проекция проявляется в том, что люди отмечают в своих партнерах те качества, которыми обладают сами, и сравнивают поведение партнера со своим собственным: «Я бы так никогда не поступил!»

«Он мне нравится»

2) Вторая ошибочная схема определяется фактором привлекательности. Как правило, мы переоцениваем нового человека, если он нравится нам внешне. Существует психологический феномен аттракции – формирования положительного впечатления через внешнюю привлекательность. Для его активизации мы сознательно или интуитивно пускаем в ход разнообразные приемы. Мы стараемся соответствовать эталону красоты, принятому в данное время в том обществе, в котором мы стремимся реализовать свои цели. Мы улучшаем свое лицо и тело с помощью физических тренировок и макияжа, мы стараемся одеться сообразно вкусам авторитетного окружения, мы пользуемся манерой поведения, которая может быть оценена социумом и т.п. Так, социологические исследования выявили разницу в 30% между более или менее успешным решением конкретной проблемы одним и тем же человеком в зависимости от его внешнего вида (в эксперименте переменными параметрами выступали одежда и косметика).

«Я ему нравлюсь»

3) Третьей ошибкой первого впечатления психологи называют «фактор отношения к нам». Обычно мы доверяем партнеру, который проявляет к нам максимум внимания и доброжелательности. Человек, равнодушно или невежливо обошедшийся с нами, признается неприятным без доказательств и оправданий.

Конечно, не всегда все названные схемы действуют одновременно. Редко при первой встрече с партнером ставится задача чистого восприятия, но полученное представление о партнере в дальнейшем будет регулятором поведения.

Рефлексивный аспект общения

Рефлексия означает осмысление происходящего. В общении происходит не только обмен эмоциями и впечатлениями, но и процессы понимания и принятия партнера по взаимоотношениям. Рефлексивный аспект общения включает не только анализ поступков и состояния партнера, но и попытку догадаться о его целях, предсказать его поведение, спрогнозировать его ответы и выявить интересы.

Каузальная атрибуция

Анализ поведения партнера по общению часто упирается в приписывание ему причин и намерений совершения определенных действий. Такое приписывание причин поведения в процессе социального взаимодействия называют каузальной атрибуцией («причинное приписывание»). Теоретические модели каузальной атрибуции, чрезвычайно популярные в американской социальной психологии, объясняют, как и почему мы на практике истолковываем поведение других людей.

Вопрос о намеренности действия включает в себя также и вопрос о предвидимых результатах. Конечно, в любой ситуации очень важно понимать, поступает ли человек намеренно или случайно, предполагает ли он возможность появления тех или иных результатов или они являются для него полнейшей неожиданностью. Когда человек говорит: «Извините за неприятную информацию, но поверьте, что я не хотел вас расстроить», он сообщает о своих добрых намерениях.

Различаются личностные и средовые атрибуции, т.е. приписывания причин действия либо человеку, активизирующему действие, либо внешним по отношению к нему факторам.

Ошибки каузальной атрибуции

В реальной жизни люди никогда не оперируют исчерпывающей информацией о действиях других и ситуации в целом: используется лишь информация, которая имеется в распоряжении. Кроме того, атрибуция зависит от точки зрения – «изнутри» ситуация выглядит иначе, чем «снаружи», соответственно, и приписывание причин у партнеров происходит по-разному: наблюдатель нередко недооценивает или переоценивает возможности действующего партнера.

Люди склонны выделять одни моменты и совершенно не замечать другие – это происходит в силу прошлого опыта, профессиональных и иных стереотипов, возраста, воспитания, личностных особенностей. В каждом случае будут появляться свои «иллюзии» и, значит, разной будет атрибуция.

Исследования показывают, что ошибки каузальной атрибуции возникают в тех ситуациях, когда появляются неожиданные преграды на пути взаимодействия или совместной деятельности. Знание закономерностей и ошибок атрибуции помогает сделать ее более эффективным рычагом для налаживания социальной перцепции.

Б. Коммуникативная сторона общения

Коммуникация означает передачу информации в рамках совместной деятельности. Однако общение – не просто обмен информацией. Цель коммуникации в общении, как правило, состоит в том, чтобы добиться изменения в ситуации, в поведении либо во внутреннем мире партнера (что-то напомнить ему, активизировать процесс его мышления, попытаться проверить, одинаково ли партнеры воспринимают некое явление и т.п.). Коммуникация включает и влияние, воздействие на партнера.

Эффективность коммуникации отражает степень изменения представлений партнера: тем, насколько удалось дополнить, расширить, перекомпоновать или же выкинуть «лишнее» (ложное или вредное) из «багажа» собеседника. Повышение эффективности коммуникации определяется коммуникативной компетентностью.

Коммуникативная компетентность

По многочисленным исследованиям, каждый специалист или руководитель тратит от 59 до 90% рабочего времени на коммуникационные процессы. В одном из опросов зарубежных руководителей 80% из них называют одной из самых сложных проблем всех организаций неэффективность передачи информации.

Коммуникативной компетентностью называется способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с людьми, т.е. это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия в деловой сфере. Коммуникативная компетентность необходима для решения общих для всей организации задач при оптимальном расходовании ресурсов. Коммуникативная компетентность зависит от арсенала *стилей общения*, которыми владеет данный бизнесмен, и от гибкости их использования в каждой конкретной ситуации. Некомпетентный руководитель обычно пользуется одним стилем общения, который соответствует его типу руководства. Эффективный менеджер лавирует среди восьми выделенных учеными стилей и еще выдумывает все новые и новые, оригинальные ходы.

Коммуникативные стили

Основными стилями коммуникаций являются директивный, убеждающий, обвинительный и решающий проблему.

Директивный стиль предусматривает указания начальника на то, что, когда и как надо сделать. Обсуждения бессмысленны, коммуникация носит односторонний характер. В некоторых ситуациях это «срабатывает», а иногда даже необходимо.

Иногда полезно прибегнуть к обвинительному стилю. Этот стиль действен в случаях, когда собеседник действительно виноват или чувствует себя виновным, и обвинение подстегивает его к «компенсации», к исправлению положения. Но в обычной ситуации обвинительный стиль вызывает негативную реакцию партнера.

Стиль убеждения опирается на рассмотрение и одобрение информации. Заинтересованное лицо представляет аргументы, доводы в пользу своего варианта, но не навязывает его, а призывает принять решение на основе рациональной оценки и совместного обсуждения. Собеседник сам может сделать выбор и взять на себя частичную ответственность за принятое решение и его последствия.

Кооперативный стиль нацелен на разрешение проблемы и основан на поиске взаимного согласия, он приглашает партнеров к сотрудничеству. Коммуникация становится двусторонней, идеи изучаются и принимаются сообща. Недостатком является то, что стиль может приводить к путанице, разочарованиям, конфликтам.

Поэтому компетентный бизнесмен пользуется всем арсеналом стилей коммуникаций, включая стиль помощи, и самопожертвования, и контроля, и подстройки к партнеру, и временного дистанцирования и прочее.

Классификация коммуникаций

Сами коммуникации также можно дифференцировать:

1. Формальные коммуникации, которые определяются организационной структурой фирмы, взаимосвязью различных уровней управления и функциональных отделов, – межуровневые коммуникации.

Внутри формальных коммуникаций выделяют вертикальные – коммуникации, передающиеся от руководителей к подчиненным и обратно, и горизонтальные – между сотрудниками и подразделениями одинакового статуса.

2. Неформальные коммуникации, осуществляемые партнерами по общению вне круга служебных вопросов либо являющиеся распространением слухов по служебным вопросам.

Этапы коммуникативного процесса

Коммуникативный процесс можно подразделить на этапы:

1. Начало коммуникации – передающий информацию должен отчетливо представлять, какую идею, с какой целью он хочет передать и какого ответа ждет.

2. Воплощение идеи в сообщение, когда выбираются и мобилизуются различные каналы передачи информации: речевые, в т.ч. письменные материалы, и неречевые символы – позы, жесты, улыбки, интонации и т.д.

3. Передача информации с помощью выбранных средств и каналов связи.

4. Принятие информации и декодирование ее – расшифровка и обдумывание.

5. Отклик на полученную информацию выбранными данным субъектом средствами – согласие, вывод, жест, междометия («гммм...»).

В. Интерактивный аспект общения

Главной содержательной стороной делового общения выступает действие, поэтому столь большое значение придается интерактивному аспекту общения.

Одно и то же заявление партнера может быть истолковано и как констатация факта, и как призыв к определенным действиям, шутка, намек или провокация. Адекватное понимание вызовет и ответный ход партнера. Смысл и содержание взаимодействия невозможно понять вне ситуации, контекста. В каждой ситуации партнер имеет конкретный относительный статус – ведущий или ведомый.

В социальной психологии имеется достаточное количество исследований, демонстрирующих, каким образом формируются позиции «хозяина», «преследователя» либо «жертвы», «подчиненного». Какая из этих позиций наиболее выгодна? Как себя поставить, чтобы всегда выигрывать? Ответы на эти вопросы не могут быть однозначными. Анализом ситуаций общения, в зависимости от позиции партнеров, занимается научное направление, получившее название «трансакционный анализ», и мы рекомендуем обратиться к интересным работам таких психологов, как Т. Харрис, Ф. Перлз, М. Джемс и Д. Джонгвард, а также Э. Берн.

Наиболее последовательно проблема взаимоотношений рассматривалась начиная с XVIII века⁴. На сегодня наибольшее распространение получили теории взаимодействия, разработанные такими авторами, как К. Томас, М. Вебер и др.

⁴ Социальная психология / Под ред. А.В. Петровского. – М.: Просвещение, 1987.

Стратегии взаимодействия по К. Томасу

Многообразные алгоритмы поведения в сложных ситуациях взаимодействия формируются на основе 5 типичных поведенческих стратегий, основных моделей поведения, которые человек использует для урегулирования спорных вопросов:

1. Соперничество

Соперничество – это противоборство, противопоставление, столкновение интересов, социальных систем, принципов. Соперничество по своей направленности ориентировано на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов другой стороны.

2. Избегание

Избегание (уклонение, уход) характеризуется низким уровнем направленности на личные и чужие интересы. Субъект общения демонстрирует явное нежелание сотрудничать с кем-либо и прилагать активные усилия для осуществления своих собственных интересов. Он старательно уклоняется от обострения отношений, от всяких споров, не поддается ни на какие провокации.

Уход оправдан в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального плана. В то же время уклонение может оказаться неэффективным, если конфликт возник на объективной основе.

3. Приспособление

Уступка (приспособление) как пассивная стратегия отличается склонностью сторон смягчить, сгладить противоречия, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях путем уступчивости, доверия, готовности к примирению⁵.

4. Сотрудничество

Сотрудничество характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Но в отличие от соперничества данная стратегия предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям сторон конфликта.

Сотрудничество строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений. Эта стратегия охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить проблему без нанесения ущерба другой стороне.

⁵ Шадрина Н.А. К проблеме определения критериев выбора стратегии поведения в межличностном конфликте / Конференция «Проблемы внедрения психолого-педагогических исследований в систему образования», 27-29 мая 2004.

5. Компромисс

Компромисс занимает срединное место среди названных стратегий поведения и характеризуется усредненным балансом интересов субъектов. Компромисс в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Он не портит межличностных отношений, а, наоборот, способствует их положительному развитию. Далеко не всегда компромисс можно рассматривать как способ разрешения конфликта⁶.

Чаще всего присутствует комбинация, сочетание тех или иных позиций.

Типы социального действия по М. Веберу

Под социальным действием, центральным понятием своей социологической концепции, М. Вебер понимал «действие человека (независимо от того, носит ли оно внешний или внутренний характер, сводится ли к невмешательству или терпеливому приятию), если и поскольку действующий индивид (или индивиды) связывают с ним субъективный смысл. Социальным мы называем такое действие, которое по предполагаемому действующим лицом (или действующими лицами) смыслу соотносится с действием других людей и ориентируется на него»⁷ (смысл выступает основой веберовской понимающей социологии). Т.е. вне связи друг с другом действия людей выступают не как социальные, а как личностные. Таким образом, есть 2 признака социального действия:

1) субъективно подразумеваемый смысл, действие не только реактивно;

2) действие соотнесено с поведением других людей, ориентировано.

Социальные действия подразделяются на 4 категории по степени рациональности:

⇒ *целе-рациональное действие* – идеальный, абсолютно рациональный тип социального действия, субъект однозначно осознает его цели, соотнесенные с осмысленными средствами, подходящими для достижения цели. В основе его лежит «ожидание определенного поведения предметов внешнего мира и других людей и использование этого ожидания в качестве «условий» или «средств» достижения своей рационально поставленной и продуманной цели»⁸;

⇒ *ценностно-рациональное действие* основано на вере действующего субъекта в безусловную эстетическую, религиозную

⁶ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2001. – С. 98.

⁷ Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – С. 602-603.

⁸ Там же. – С. 628.

и т.д. самодовлеющую ценность поступка как такового, независимо от того, к чему оно приведет, не считаясь с последствиями, на основе убеждений долга, достоинства, религии, красоты. Ценности воспринимаются индивидом в ходе социализации, осознаются (как понятия «хорошо» или «плохо», «следует» и «не следует»), но, как правило, не подвергаются критическому анализу;

⇒ *аффективное действие* опирается на эмоции, чувства;

⇒ *традиционное действие* построено на соблюдении существующих обычаев, традиций, социальных норм и основано на подражании и привычке.

В аффективных и традиционных типах социального действия рациональность представлена очень слабо, субъективно они иррациональны.

Транзакционный анализ по Э. Берну

В установлении позиций партнеров по общению помогает знание современного западного метода психологического анализа и коррекции поведения, получившего название «транзактный (или транзакционный) анализ». Основатель метода гештальт-терапии Ф. Перлз различал позиции общающихся «хозяин положения» – «подчиненная сторона», американские психологи М. Джеймс и Д. Джонгвард выделяли «преследователя» – «жертву» – «помощника».

По многим русским переводам известен американский психиатр Э. Берн⁹, чья теория структуры личности выделяет 3 компонента личности действующего субъекта:

⇒ Ребенок

⇒ Взрослый

⇒ Родитель

Состояние «Я» – совокупность относительно независимых и обособленных во внутреннем мире человека эмоций, установок и схем поведения. Эти состояния дискретны и могут проявляться в поведении человека в форме исполняемой роли, занимаемой позиции. В любой момент времени человек находится лишь в одном из состояний, исполняет только одну роль и ведет себя в соответствии со своим представлением о «правильном» поведении в данном состоянии. Выбор роли и поведения основывается на конкретных, значимых для человека воспоминаниях, не всегда им осознаваемых. Например, Ребенок будет требовать удовлетворения своих капризов, но если работнику необходимо срочно решить задачу, ему необходимо перейти из состояния Ребенка в состояние Родителя.

⁹ Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. – СПб.: Лениздат, 1992.

Ниже приведем основные характеристики позиций в общении по Э.Берну.

Таблица 1

Основные характеристики позиций в общении по Э. Берну

Наименование характеристики	Позиция в общении		
	Родитель (Рд)	Взрослый (В)	Ребенок (Рб)
Характерные слова и выражения	Все знают, что... Ты не должен никогда... Ты должен всегда...	Как? Что? Когда? Почему? Возможно... Вероятно...	Я сердит на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!
Интонации	Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие	Адекватные реальности	Чрезмерно эмоциональные
Состояние, производимое впечатление	Надменное, очень приличного человека, сверхправильное	Внимательное, заинтересованное, направленное на поиск информации, решения	Неуклюжее, игривое, навязчивое, угнетенное, подавленное, сверхвосторженное
Выражение лица	Нахмуренное, обеспокоенное, неудовлетворенное	Задумчивое, внимательное, открытое	Восторг, удивление, угнетенность
Позы	Руки в бока, руки сложены на груди, указующий жест	Наклон к собеседнику, голова и туловище повернуты к собеседнику	Спонтанная подвижность, пальцы сжаты в кулаки, руки что-то крутят, дергают

В транзактном анализе взаимодействие в общении – это взаимодействие позиций, а транзакция – это намерения к действию и сами действия, отражающие понимание человеком ситуации общения. На основе выяснения позиций сторон в общении можно понять ситуацию общения, изменить ее или спрогнозировать дальнейшее ее развитие. Возможны также изменение или приспособление к позиции партнера либо попытка изменить его позицию. Схема

взаимодействия может принимать один из видов, показанных на рисунках:

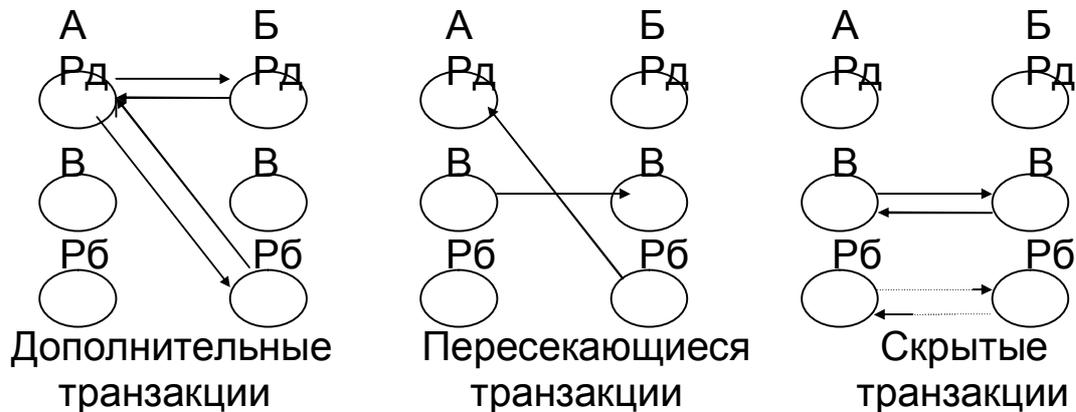


Рис. 1. Схемы взаимодействия в транзактном анализе

Дополнительные транзакции отражают взаимодействие партнеров, когда они адекватно понимают ситуацию и позиции друг друга, причем позиции могут быть как равными, так и неравными, но в любом случае взаимопонимание обеспечено.

Пересекающиеся транзакции возникают при неадекватности оценки ситуации и таком общении, когда один партнер не понимает или не желает понять позицию и ожидания другого. Если не удастся перейти на позиции дополнительной транзакции, вполне вероятен конфликт.

Скрытые транзакции включают обычно два уровня: выражаемый словами (вербальный уровень) и подразумеваемый, психологический, понимание которого возможно при достаточно хорошем знании партнерами друг друга.

Тема 2. СРЕДСТВА И ТЕХНИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

При передаче информация кодируется с помощью знаков. Дифференциация систем символов и знаков различает вербальные и невербальные средства общения.

2.1. Вербальные средства

К вербальным средствам относятся *устная и письменная речь*. В общении вербальными средствами пользуются довольно широко и разнообразно: во время деловых бесед, переговоров, выступлений перед аудиторией, деловых дискуссий, при составлении и приеме отчетов, деловой корреспонденции, чтении литературы, работе с документами и проч. Вербальное общение является наиболее исследованной разновидностью человеческой коммуникации.

Устная речь остается самым распространенным и необходимым атрибутом коммуникативной деятельности человека, она неразрывно связана с мышлением и служит средством хранения и передачи информации, управления человеческим поведением. Говорящий воплощает свой замысел сообщения в систему языковых символов, кодируя его в соответствии со своими интересами и возможностями. Слушающий должен воспринять смысл сообщения, т.е. раскодировать, оценить и адекватно отреагировать. Это взаимодействие определяет дальнейший ход общения, принимаемые меры и последствия. Подобный механизм восприятия информации сопровождает и письменное общение.

Письменной речью пользуются реже, чем устной. Но письменное сообщение имеет ключевое преимущество перед устным: его можно обдумать и вовремя внести коррективы. Деловое письмо имеет свою особую стилистику: официально-деловая речь несет на себе окраску долженствования, носит безличный характер, она стандартизирована, точна, не допускает инотолкований, не содержит засоряющих и отвлекающих слов, ей не свойственны рассуждение, повествование¹⁰.

Необходимо знать правила делопроизводства, протокольный этикет и уровень образования корреспондента. Важно грамотно излагать мысли на бумаге, уметь быстро, корректно и грамотно оформить документ. Электронная почта заметно расширила применение письменной речи, дав возможность немедленной обратной связи и даже передачи невербальных средств общения с помощью изображений.

¹⁰ Протанская Е. Профессиональная этика. Моральная пропедевтика делового поведения. – СПб.: Алетейя, 2003.

2.2. Невербальные средства общения

Психологи давно установили, что «язык тела» выражает то, что мы не хотим или не можем сказать. Он гораздо более правдив и искренен, чем все те слова, которые мы говорим друг другу. При этом человек подсознательно доверяет больше не словам, а непроизвольным и неосознаваемым невербальным знакам.

В процессе взаимодействия лишь 20-40% коммуникаций осуществляется путем передачи речевых символов, а основная нагрузка взаимопонимания приходится на весьма разнообразный невербальный язык поз и жестов. Именно он позволяет лучше понимать собеседника, устанавливать более доверительный контакт, предвидеть последствия и эффективность общения. Поэтому для делового человека очень важно знать основы распознавания невербальных знаков и уметь пользоваться ими.

Оптико-кинетические средства

Средства кинетики несут информационную нагрузку, к ним часто прибегают люди, говорящие на разных языках.

Мимика

В процессе делового общения собеседники, прежде всего, имеют в поле зрения лицо партнера. Мимика – это подвижность или закрепощенность мышц лица, отражающие эмоциональное состояние человека.

Радость, гнев, страх, удивление, страдание, недоверие обычно сопровождается определенными движениями мышц лица, за единицу которых принят мимический признак. Совокупность нескольких мимических признаков, отражающих внутреннее состояние человека в данный момент, образует структуру экспрессии. Это состояние характеризуется определенным положением губ, бровей, лба, глаз и подбородка.

Вот некоторые примеры мимических признаков¹¹:

Наслаждение возникает при смаковании вкусовых впечатлений и наиболее выражено у лиц, у которых развиты кинестетические способности восприятия.

Испытующая гримаса (губы вытянуты вперед, могут быть приоткрыты или неплотно закрыты) возникает при оценивании собеседника или его высказываний.

Протест (уголки рта слегка приподняты, рот может быть слегка приоткрыт) часто сопровождается широко открытыми глазами.

¹¹ Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Психология эффективного вхождения в контакт с собеседником // Управление персоналом. – 2002. – №8. – С. 51.

Удивление (рот открыт максимально) при ошеломлении, высшей степени удивления – глаза широко открыты, брови подняты вверх, на лбу образуются горизонтальные складки.

Озабоченность (губы вытянуты в трубочку) часто сопровождается оценивающим взглядом, направленным в пустоту.

Открытый рот (отвисшая челюсть) означает не только удивление, но и неспособность в заданной ситуации принять решение, проявить волевое усилие.

Подчеркнуто закрытый (напряженный) рот свидетельствует о твердости характера, часто об отсутствии желания продолжить разговор, об отрицании возможного компромисса.

Сжатый рот (зачастую побелевшие втянутые губы, узкая полоска рта) означает отказ, отрицание, упорство и даже жестокость, упрямство и досаду.

«Вытянутое» лицо возникает при расслаблении уголков губ и свидетельствует о разочаровании, грусти, тоске, нехватке оптимизма; опущенные уголки губ при напряженном рте характеризуют активно негативную позицию, злость, пренебрежение, отвращение, досаду, издевку.

Пантомимика

⇒ Пантомимика представляет собой совокупность мимики, жестов и поз в пространстве. Именно в единстве и адекватности этих элементов проявляется искренность и достоверность общения. Люди ежедневно пользуются жестами, не задумываясь над их смыслом и не всегда отдавая себе отчет в том, что жесты передают гораздо больше информации другим, чем слова.

Обычно они несут отпечаток менталитета, воспитания в определенной среде, могут изменяться с возрастом и жизненным опытом. Чаще всего жесты имеют национальную специфику, поэтому так важно уметь читать их при общении с зарубежным партнером. О многом можно узнать по наиболее употребительным пантомимическим действиям, таким как рукопожатие или походка.

Жесты и позы

Жесты – движения рук, сопровождающие мимические проявления состояния. Подделывать, имитировать жесты очень сложно.

Позы партнера выражают черты его характера, социальный статус, установки, темперамент, степень уверенности в себе, психологическое состояние. Иногда жестам и позам приписываются чисто условные символические значения, способные передать наиболее точную информацию.

Различают открытые и закрытые позы и жесты. Подсознание спонтанно, и бессознательные жесты и телодвижения выдают неис-

кренность или подспудную позицию. Некоторые профессионалы умеют имитировать нужные жесты, долго отработывая их или отказываясь навсегда от невыгодных жестов и поз.

Подтянутость – неотъемлемая черта делового человека. Лучший вариант – размеренные движения, прямая осанка¹². Недопустимы резкие, быстрые жесты. Не нужно при разговоре опускать надолго глаза или сидеть в расслабленной позе. Сидя на стуле, нельзя раскачиваться, садиться на край, облакачиваться на стол. Присаживаться и подниматься следует, не производя шума. Стул не двигают по полу, а переставляют, взяв за спинку. Подпирать голову рукой при разговоре – значит показывать скуку или усталость. Скрещивание рук на груди в принципе допустимо, но этот жест воспримется собеседником как недовольство и желание прекратить разговор. Поднятые плечи или втянутая голова означают напряженность или замкнутость. Для расположения собеседника можно склонить голову набок – это создаст впечатление, что человек внимательно слушает. Не стоит делать то, что может быть понято как затягивание времени в разговоре: закуривать сигарету, протирать стекла очков, это выглядит как попытка уйти от ответа.

Паралингвистические и экстралингвистические средства общения

Положение тела, жесты, выражение лица и темп речи – эти невербальные сигналы постоянно «считываются» и интерпретируются собеседником.

Более всего люди доверяют паралингвистическим (интонации, тембр голоса, его диапазон) и экстралингвистическим (темп речи, паузы, смешки, междометия, покашливания) компонентам.

Голос является важным средством выражения целого диапазона субъективных чувств. Тон и темп речи отражает эмоциональное состояние человека. Обычно скорость речи возрастает, когда говорящий взволнован, возбужден, встревожен. Быстро также говорит тот, кто пытается убедить своего собеседника. Медленная речь часто свидетельствует о высокомерии, угнетенном состоянии или усталости. Громкость голоса также может служить индикатором силы чувств. Приглушенный, низкой тональности голос лучше способствует появлению у собеседника чувства доверительности. Тон голоса должен быть доброжелательным и адекватным передаваемой информации. Интонация может быть уверенной, ноющей, соглашающейся, извиняющейся, ликующей, пренебрежительной. На ин-

¹² См. подробнее материалы журнала «Петербургский строительный рынок» № 4 за 2004 г.

тонации люди реагируют особенно тонко. Иногда лучший способ снять напряжённость в общении – веселая интонация или смех. Юмор и хорошая шутка в умеренных дозах создают добрую атмосферу переговоров. Однако слишком много смеха может быть воспринято участниками общения негативно – у смеха разнообразные оттенки.

По-особому воспринимаются во время делового общения паузы: минутная пауза может спровоцировать тревогу, панику или агрессию. Этим часто пользуются с целью манипуляций. В то же время пауза иногда стимулирует диалог, дает время для обдумывания, подчеркивает значительность ситуации, акцентирует отдельные моменты беседы. Паузы и краткое молчание, междометия, смех могут помогать в случаях применения приема нерефлексивного слушания.

Пространство и время как скрытые средства

Пространство и время также выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку. Это направление называется проксемикой и означает организацию пространства и времени коммуникативного процесса. Проксемика объединяет такие характеристики, как расстояния между партнерами при разных видах общения, их векторные направления, некоторые виды тактильных коммуникаций (прикосновения, похлопывание по плечу и т.п.), а также преимущества некоторых пространственных и временных моделей организации взаимодействия.

Каждый человек, подобно животному, ощущает необходимость личной территории. Ее величина изменяется в зависимости от половозрастных, урбанистических, характерологических, этнических показателей. Так, пожилая афроамериканка, жена фермера, потребует гораздо большей личной территории, чем белый студент-парижанин. Величина «буферной зоны» россиянина составляет в среднем 60 см.

Выделяют и 4 дистанции общения, в зависимости от конкретной ситуации:

- ⇒ интимная дистанция общения – от 0 до 50 см;
- ⇒ персональная дистанция, на которой происходит большинство межличностных встреч, бесед и переговоров, – от 50 до 120 см;
- ⇒ социальная дистанция, на которой проводятся деловые переговоры, – от 120 до 360 см.
- ⇒ публичная дистанция, общение с большой аудиторией – свыше 360 см.

Проксемическое поведение включает также взаимную ориентацию людей в пространстве. В данном контексте рассматривается размещение участников бесед и переговоров, обычно в кабинетах,

сидя за столом. При этом А. Пиз выделяет 3 возможных позиции по отношению к председательствующему или хозяину офиса:

- ⇒ позиция сотрудничества - бок о бок;
- ⇒ угловая позиция, когда барьером между собеседниками является угол стола;
- ⇒ соревновательно-оборонительная позиция – друг против друга.

В ходе специальных экспериментов¹³ было установлено, что передача информации происходит за счет:

- ⇒ вербальных средств (только слов) всего на 7%;
- ⇒ звуковых средств (включая тон голоса, интонацию, звук) на 38%;
- ⇒ пантомимики на 55%.

2.3. Технические средства общения

К техническим средствам относятся:

- телефон – стационарный и мобильный;
- Факс;
- компьютер;
- Интернет;
- почтовая связь;
- фото-, аудио- и видеотехника;
- прочая оргтехника – ксерокс, сканер и др.

Многие деловые вопросы решаются с помощью электронной почты. По Интернету проводятся совещания, конференции в режиме on-line, когда ее участники находятся в разных городах и даже странах.

Правила корреспонденции

Общее правило – проверка орфографии. Не стоит начинать письмо с местоимения «я». Постскрипtum выносят вниз, после подписи, ниже его ставят повторную подпись либо инициалы.

Деловая корреспонденция включает следующие виды: торговые соглашения, сделки; требования и запросы; ответные письма с благодарностью; поздравления; извинения; соболезнования. Письма с извинениями и соболезнования пишут от руки. Отвечать на письмо с извинениями обязательно¹⁴. Если письмо написано на нескольких страницах, их надо пронумеровать арабскими цифрами

¹³ Попова Ж.Г. Общение без слов: межнациональные особенности невербального общения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №4. – С. 126.

¹⁴ Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. – М.: Финансы и статистика, 2003.

(кроме первой). Складывают письмо текстом внутрь. Технология отправки факса начинается с подготовки документов на отсылку, когда необходимо¹⁵:

- ✓ проверить наличие всех необходимых реквизитов на документах;
- ✓ указать номера своего факса для ответа;
- ✓ проставить номер факса партнера (адресата), название города и его код, название фирмы, фамилию и имя адресата.

На официальных бумагах обязательны печать и подпись ответственного лица.

Грамотно и эффективно организованная работа с документами способствует повышению скорости и качества принятия управленческих решений.

¹⁵ Зарецкая Е.Н. Деловое общение. – М.: Дело, 2002.

Тема 3. ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

На основе совпадения или расхождения мнений и интересов субъектов деловых отношений выделяют следующие формы делового общения:

- ✓ деловая беседа, в частности, презентация, совещание и т.п.;
- ✓ переговоры;
- ✓ деловой спор;
- ✓ конфликты.

3.1. Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Деловая беседа

Деловая беседа – это общение сотрудников организации между собой или с представителями внешней среды для обсуждения конкретных проблем и принятия решений, характеризующееся обменом репликами, вопросами и ответами, мнениями, оценками. Беседа может быть в форме делового разговора, совещания, презентации и т.п. Деловой разговор – это разговор с коллегами, подчиненными, руководителем, партнерами и т.д. по поводу повседневных вопросов.

Структура деловой беседы

Структурно деловую беседу можно представить в виде 6 этапов:

1. Подготовка к беседе.
2. Начало беседы.
3. Передача информации.
4. Аргументирование.
5. Контраргументация, или опровержение доводов оппонента.
6. Принятие решения и резюмирование.

В беседе могут быть задействованы не все фазы: за передачей информации может следовать принятие решения. Этапы могут повторяться: если решается ряд вопросов, по каждому нужны передача информации и аргументирование.

В деловой беседе важно не только то, как она началась, но и на какой ноте закончилась. Даже при взаимном расхождении взглядов необходимо подвести хотя бы промежуточные итоги и наметить шаги для будущей позитивной работы.

Все этапы беседы должны быть продуманы и подготовлены заблаговременно.

Совещания

Виды и стили совещаний

По целям, уровню полномочий и ответственности, правилам поведения в организации можно выделить следующие типы совещаний:

- * деловые, их цель – принятие решений;
- * производственные (оперативные, диспетчерские) – получение информации о текущей ситуации, выяснение проблем, отчеты о проделанной работе;
- * проблемные – обсуждение проблем, поиск оптимальных решений, обсуждение вопросов развития, рассмотрение инновационных проектов;
- * инструктивные, цель – проинструктировать персонал о предстоящей работе, распределить полномочия и ответственность;
- * информационные – передача информации на нижние уровни организации;
- * консультационные – выявление целей и ожидание заинтересованности сторон;
- * встречи рабочих групп, комитетов, комиссий, цель – детальное планирование;
- * итоговые совещания – оценка итогов или прогресса, достигнутого организацией, подразделением или отдельными работниками в продвижении к поставленным целям.

Совещания могут быть формальными (характеризуются наличием правил и процедур, наличием председателя и секретаря) и неформальными (проводится, не придерживаясь каких-либо правил, без повестки, председателя и секретаря).

Выделяют состязательный (открытая дискуссия по всем спорным вопросам) и согласительный (подчинение личных интересов участников интересам организации) стили совещаний¹⁶.

Существует порядок проведения совещаний, в котором прописаны:

- * общие положения,
- * подготовка совещаний,
- * порядок проведения совещаний,
- * организация и контроль выполнения решений.

Роли участников совещания

Роли участников совещания весьма многообразны (инициатор, эксперт, критик, консультант, доводчик, координатор).

Всем менеджерам приходится посещать совещания и выполнять различные ролевые функции: председателя, секретаря, участника.

Главная функция председателя – быть лидером и направлять усилия группы на достижение поставленных целей, создание атмо-

¹⁶ Эффективность корпоративных совещаний // Методы менеджмента качества. – 2004. – №7. – С. 33-38.

сферы активности на совещании. Председатель ведет совещание, а секретарь – записи, соответственно в его задачу входит выделить основную мысль и зарегистрировать ее, сохранить.

Прежде всего председатель должен:

- * четко определить цели, дату, время совещания;
- * проконтролировать наличие у всех участников соответствующего материала;
- * составить повестку дня, перечень вопросов;
- * определить состав участников таким образом, чтобы каждый внес свой вклад в дискуссию (4-12 человек);
- * установить регламент проведения совещания: начало, окончание, максимальное время для доклада и выступлений;
- * начать совещание вовремя; если совещание затянулось, сделать перерыв;
- * подвести итоги совещания.

По итогам совещания секретарь оформляет и подписывает у председателя корректный и исчерпывающий протокол совещания и рассылает его участникам.

В протоколе должно быть зафиксировано:

- ♦ название совещания;
- ♦ дата, время и место проведения;
- ♦ ФИО присутствующих и тех, кто не смог присутствовать;
- ♦ вопросы повестки дня;
- ♦ высказанные мнения, предложения и идеи;
- ♦ принятые согласованные решения;
- ♦ намеченные мероприятия, фамилии ответственных исполнителей.

Рекомендации по организации совещаний

Для повышения эффективности совещаний следует придерживаться некоторых рекомендаций:

1. Деловое общение более результативно, если протекает на уровне обсуждения рабочих проблем, без отхода от темы совещания.
2. Необходима установка на понимание позиции и зрения другого.
3. Необходимо сразу же определить роль каждого участника: председатель, докладчик, оппонент, интерпретатор, историк, слушатель.
4. Тщательно продумать организационную технологию проведения совещания: программа работы, состав участников, выбор помещения, фиксирование времени.
5. Докладчик должен быть уверен в себе и не «терять» аудиторию.

Оптимальное количество участников – 7-15 человек. Продолжительность совещания от 1 часа до 1,5 часов оптимальна, но время зависит от содержания.

3.2. Основы риторики

Речевое мастерство, ораторское искусство – совокупность операций по подготовке и произнесению публичной речи, проведению беседы, дискуссии с целью добиться желаемой реакции аудитории.

Не только умение подготовить речь, но и умение свободно держаться перед публикой, безукоризненно владеть голосом, жестом и мимикой и безошибочно реагировать на поведение аудитории – таковы объективные требования к стремящемуся произвести желаемое воздействие на слушателей.

Риторика (греч. *rhetorike*) – наука об ораторском искусстве. Основы риторики были разработаны в античности (Цицерон, Квинтилиан) и получили развитие в Средние века и в Новое время (М.В. Ломоносов). В середине XX в. возрождается широкое (общелитературное, лингвистическое и философское) значение риторики как эффективной речевой коммуникации. Риторика включает 5 элементов:

- ✓ нахождение материала,
- ✓ его расположение,
- ✓ словесное выражение (высокий, средний и низкий стили, учение о средствах возвышения стиля: отборе слов, сочетании слов и стилистических фигурах),
- ✓ запоминание и
- ✓ произнесение.

Риторика включает в себя умение использовать речь как средство общения для достижения договоренности между партнерами.

Публичное выступление

В основе классической схемы *публичного выступления* лежит 5 этапов:

1. Подбор необходимого материала, содержания публичного выступления.
2. Составление плана, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
3. Словесное выражение, литературная обработка речи.
4. Заучивание, запоминание текста.
5. Произнесение, озвучивание.

Техника публичного выступления

Подготовка к выступлению начинается с определения его темы и цели. Работу по подготовке речи можно разделить на две основ-

ные фазы: докоммуникативную, т.е. подготовку выступления и коммуникативную – взаимодействие с аудиторией.

Докоммуникативная фаза

В докоммуникативной фазе различают два начальных этапа:

- определение темы и цели выступления;
- оценка аудитории и обстановки.

Работа на этих этапах носит характер учета и оценки объективных данных: тема и цель выступления обычно задаются программой, расписанием и т.п. Состояние аудитории и обстановка также не выбираются выступающим.

Цели публичного выступления

Приступая к разработке текста, необходимо определить цели выступления, чтобы ясно представлять, какой реакции добиваться: сообщение или воздействие.

Оратор может поставить задачу информировать слушателей, дать некоторые сведения либо он рассчитывает взволновать аудиторию, сформировать у людей убеждение, представления, которые станут мотивами их поведения, призывает к действиям. Часто цели перекрещиваются, совмещаются в одном выступлении. Как правило, цели и задачи своего выступления следует сообщить слушателям.

Определение темы выступления

Тему выступления следует тщательно выбирать. Если есть возможность, то надо остановиться на том, что хорошо знакомо и интересно лично выступающему. Тогда это, возможно, будет интересно и значимо для других. Название выступления должно быть ясным, четким, по возможности кратким. Оно должно отражать содержание речи и привлекать внимание слушателей.

Затем нужно попробовать сузить тему выступления, чтобы она представляла наибольший интерес. Необходимо решить: описывать ли предмет, разъяснять что-либо о предмете, оспаривать некую точку зрения или излагать новую версию.

Не надо пытаться «втиснуть» слишком много материала в ограниченное время. Еще У. Шекспир сказал: «Где мало слов, там вес они имеют». Если есть возможность, то необходимо подумать над будущей речью несколько дней. За это время появится множество новых идей.

Сформулировать основной тезис означает ответить на вопрос, зачем говорить (цель) и о чем говорить (средства достижения цели).

Требования к основному тезису выступления таковы:

- он должен утверждать главную мысль и соответствовать цели выступления;

– суждение должно быть кратким, ясным, легко удерживаться в кратковременной памяти;

– мысль должна пониматься однозначно, не заключать в себе противоречия.

При подготовке плана выступления полезно проконтролировать себя вопросами:

– Вызывает ли мое выступление интерес?

– Достаточно ли я знаю по этому вопросу, есть ли у меня достаточно данных?

– Смогу ли я закончить выступление в отведенное время?

– Соответствует ли мое выступление уровню моих знаний и опыту?

Тональность выступления

Стержневая идея дает возможность задать тональность выступлению. Так, доклады на научно-технические темы могут произноситься с сердитой, упрекающей интонацией, смысл которой состоим в не произносимых, но подразумеваемых выражениях типа: «Если вы не сделаете этого, то пожалеете» или «Не могу понять, почему вы не делаете то-то и то-то». Иногда подобный слегка раздраженный тон позволяет докладчику эффективнее донести свою идею до слушателей.

Возможные следующие интонационные окраски выступлений:

– мажорная;

– беспечная или юмористическая;

– шутливая;

– сердитая или упрекающая;

– мрачная;

– торжественная;

– предостерегающая;

– просительная.

Оценка аудитории и обстановки

Важно оценить состав будущей аудитории: заранее настроиться на конкретный контингент слушателей, учесть такие факторы, как образование, познавательные интересы, пол, возраст, отношение к теме и к самому оратору. Легче обращаться к однородному, гомогенному составу слушателей (дилетанты либо специалисты, коллеги либо студенты, люди одинаковых политических взглядов). Чем однородней аудитория, тем единодушнее реакция на доклад. Произносить речь в гетерогенной аудитории труднее, здесь нужно адресовать каждой группе свой фрагмент. Надо заранее подумать, что сказать особо важным лицам, если известно, что они придут.

Следует спросить себя: «Кто мои слушатели?» Если ответ затруднителен, то лучше представить себе группу из 2-3 человек, к которым обращено выступление, и готовить речь для них. Желательно заранее поговорить с некоторыми людьми из предполагаемой публики, чтобы лучше узнать аудиторию.

Важна и численность аудитории. Большим количеством слушателей сложнее управлять. Вместе с тем в толпе человек легковерен, склонен к обезличиванию, не способен к критике, видит всё в черно-белых тонах, реагирует на эмоции. Чем больше аудитория, тем проще, нагляднее, образнее следует говорить.

Полезно узнать, в какой обстановке будет встреча – в зале, кабинете, есть ли кафедра, стол, микрофон. Кафедра помогает сосредоточить внимание на ораторе. Микрофон надо установить и стараться сохранить постоянное расстояние в 20-30 см ото рта. Место выступления – важный фактор успеха, чтобы чувствовать себя уверенно, надо заранее прийти в зал и освоиться.

Знание слушателей и целевая подготовка речи приобретают особое значение при обсуждении трудного вопроса в узком кругу специалистов, деловых людей.

Материал публичного выступления

Систематизируя материал, оратор создает план, продумывает композицию, логику изложения, составляет и редактирует текст.

Материал публичного выступления может быть теоретическим, практическим, но, главное, достоверным. Предварительно проверяют точность информации, дат, цифр, цитат, имен и должностей, фактов. Непосредственный опыт воспринимается слушателями хорошо, он убедителен и ему верят. Однако нагромождение фактов может привести к тому, что публика быстро утомится, потеряет интерес к докладу.

Подготовка письменного текста имеет много преимуществ: написанную речь можно проверять, исправлять; она легче запоминается и дольше удерживается в памяти. Писать следует на отдельных листах с одной стороны. Опытный оратор может ограничиться тезисами, конспектом или развернутым планом выступления.

Полезно провести репетицию – произнести текст вслух перед зеркалом, найти позу, в которой оратор чувствует себя легко, удобно, и постараться её запомнить; изучить свое лицо – расправить нахмуренные брови, мимические морщины и складки, набегающие на лоб; продумать жесты, приемы установления контакта. На каждую минуту выступления приходится 20-25 минут подготовки. Если выступление тщательно разработано, в момент встречи со слушателями говорящий будет держаться уверенно.

Кодирование

Оценка темы, цели и аудитории является основой и фоном следующего этапа докоммуникативной фазы – «кодирования», т.е. создания сообщения на данную тему, с заданной целью, для данной аудитории в соответствии с конкретной обстановкой. Этот этап включает:

- подбор материалов;
- композиционно-логическое оформление речи;
- использование фактологического материала;
- работу над языком и стилем выступления.

Фактологический материал

Цифровые данные, для облегчения восприятия лучше демонстрировать посредством таблиц и графиков, а не злоупотреблять их зачитыванием.

Лучше всего, когда в устном выступлении количество цифрового материала ограничено, на него лучше сослаться, а не приводить полностью, так как цифры скорее утомляют слушателей, нежели вызывают интерес.

Докоммуникативная фаза завершается репетицией выступления. Потренироваться можно перед близкими или друзьями, можно использовать средства аудиозаписи и видеозаписи, чтобы проконтролировать хронометраж, качество выступления – одним словом, посмотреть на себя со стороны.

Коммуникативная фаза

Коммуникативная фаза – это произнесение речи, ответы на вопросы слушателей, ведение дискуссии и т.д. Оратору, стремящемуся к достижению успеха, конструктивного результата, необходимо тщательно подготовить выступление. Такую подготовку можно представить в виде следующих составных частей:

- ⇒ подготовка,
- ⇒ манера поведения,
- ⇒ учет сложившихся ритуалов и субординации.

Структура выступления

Выступление должно состоять из трех частей, с примерным распределением времени в следующей пропорции:

- 1) вступление – 10-15%;
- 2) основная часть – 60-65%;
- 3) заключение – 20-30%.

Вступление

Вступление – важная часть, запоминающаяся слушателям, поэтому оно должно быть тщательно продумано. Оно включает: объявление цели, название доклада и расшифровку подзаголовков с

целью точного определения содержания выступления и стержневой идеи. Вступление должно быть кратким.

Основная часть

Основная часть – всестороннее обоснование главного тезиса. Некоторые варианты системного построения аргументации:

- проблемное изложение (выявление и анализ противоречий, путей их разрешения);
- хронологическое изложение;
- изложение от причин к следствиям (от частного к общему);
- индуктивное изложение (от общего к частному).

Заключение

Заключение – формулирование выводов, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления. Правильно построенное заключение способствует хорошему впечатлению от выступления в целом. В заключении разумно повторить стержневую идею и, кроме того, вновь (в кратком виде) вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление можно решительным заявлением, подводющим итог выступлению.

Способы осуществления публичного выступления

Существует три способа произнесения речи:

- ⇒ чтение текста;
- ⇒ воспроизведение по памяти с чтением отдельных фрагментов (с опорой на текст);
- ⇒ свободная импровизация (экспромт).

Использование конспекта очень действенно, так как речь звучит естественно, слова приходят сами собой. Чтение же заранее написанного текста значительно уменьшает влияние выступления на аудиторию. Запоминание написанного текста заметно сковывает выступающего и привязывает к заранее составленному плану, не давая возможности откликаться на реакцию аудитории.

Читают такие речи, от текста которых нельзя отступить:

- ♦ дипломатические;
- ♦ торжественные;
- ♦ доклады официального содержания.

Остальные речи, как правило, произносят с опорой на письменную основу. Достаточно опустить взгляд на текст, чтобы восстановить ход изложения, найти нужную цифру и др. Такое выступление создаёт впечатление свободного владения материалом, даёт возможность оратору уверенно общаться со слушателями.

Импровизация и полемика

Однако не всегда есть возможность предварительно подготовить текст: иногда на совещаниях, заседаниях, собраниях, встречах

приходится выступать экспромтом. При этом требуется большая мобилизация памяти, энергии, воли. Импровизация возможна только на основе широких знаний, владения риторическими навыками.

После речи оратор отвечает на вопросы слушателей и полемизирует с ними. Такая форма общения требует быстрой реакции, доброжелательности, чувства юмора. Методика ораторского искусства рекомендует не торопиться с ответом, а сначала убедиться, что вопрос правильно понят; отвечать лаконично, ясно и по существу, избегать необоснованных или сомнительных ответов.

Аргументация

В доказательство истинности или ложности тезиса приводятся другие мысли – доводы или основания доказательства. Аргумент – это логический довод, мысль, служащая основанием доказательства. В аргументации используются факты и вытекающие из них суждения, документы, заключения экспертов, статистические данные, показания свидетелей событий, цитаты из литературных источников и т.д.

Механизм аргументации

В качестве аргументов могут выступать такие мысли:

- а) которые считаем верными не только мы сами, но и тот человек или те люди, кому мы доказываем;
- б) из которых вытекает, что доказываемый тезис истинен или ложен.

Нужно или доказать истинность самого довода, а потом уже опираться на него при доказательстве тезиса; или же искать другой, более удачный довод. Например, если доказывать кому-нибудь, что «работать надо», и в виде довода использовать «потому что так Бог велит», то такой довод будет годиться только для верующего. Если же человек не верит в Бога, то таким доводом ему нельзя ничего доказать.

Кроме того, необходимо, чтобы из довода вытекала истинность тезиса. Тезис и основания должны быть так связаны, что, признав верным довод, пришлось бы признать верным и тезис, и эту связь надо уметь показать. Так, чтобы доказать, что «скоро туризм подорожает», довод «цена на нефть поднялась» не убедителен. Да, нефть подорожала, довод верен. Но он «ничего не доказывает». Связь между этим доводом и тезисом, что «скоро туризм подорожает», может быть, и есть, но собеседнику она не очевидна. Необходимо явно ее продемонстрировать.

Таким образом, для доказательства своей точки зрения необходимы:

- а) аргументы (основания, доводы) и
- б) связь между ними и доказываемым суждением.

Виды аргументов

Выделяют сильные, слабые, несостоятельные аргументы. Сильные аргументы основываются на документальном подтверждении данной позиции, авторитетных мнениях, компетентных источниках, доступных всем сторонам делового общения.

Слабые аргументы не могут беспрекословно приниматься оппонентами в силу недостаточной убедительности и вызывают сомнения. Обычно к ним прибегают из-за недостаточной компетентности, недоступности источника или недоверия к оппоненту. Несостоятельны аргументы, полностью опровергаемые оппонентом.

Контраргумент – это аргумент, направленный против приведенных оппонентом доводов с целью их нейтрализации.

Правила аргументации

При аргументации соблюдают следующие правила:

- ⇒ максимально использовать сильные аргументы;
- ⇒ не применять более 5 аргументов сразу;
- ⇒ избегать аргументов, не заслуживающих внимания с позиций собеседника;
- ⇒ внимательно слушать аргументы и контраргументы оппонента;
- ⇒ употреблять достоверные и, желательно, наглядные аргументы.

Ораторские уловки

Следует, однако, не забывать, что никакие навыки и умения сами по себе не принесут успеха выступающему, если его разговор с аудиторией не будет проникнут глубокой убежденностью в том, о чем говорится.

Общеизвестно, что бесстрастная и вялая речь не вызывает отклика в сердцах слушателей, какой бы интересной и важной темы она ни касалась. И наоборот, иной раз даже не совсем складное выступление затронет аудиторию, если оратор говорит о накипевшем на душе, если аудитория поверит в искренность выступающего. Яркая, энергичная речь, отражающая увлеченность оратора, его уверенность, обладает значительной внушающей силой.

Докладчик должен помнить, что:

- необходимо демонстрировать уверенность и непринужденность;
- важно иметь выразительный и громкий голос, не мямлить, говорить внятно;
- выражать свои идеи и мысли от первого лица («Я считаю...», «На мой взгляд...»).

Фразы

Установлено, что короткие фразы легче воспринимаются на слух, чем длинные. Лишь половина взрослых людей в состоянии понять фразу, содержащую более 13 слов. А третья часть всех людей, слушая 14-е и последующие слова одного предложения, вообще забывают его начало. Необходимо избегать сложных предложений, причастных и деепричастных оборотов. Излагая сложный вопрос, нужно постараться передать информацию по частям.

Паузы

Паузы – важный элемент выступления. Слова звучат убедительнее после мини-пауз. Пауза в устной речи выполняет ту же роль, что знаки препинания на письме.

После сложных выводов или длинных предложений необходимо сделать паузу, чтобы слушатели могли вдуматься в сказанное или правильно понять сделанные выводы. Если выступающий хочет, чтобы его понимали, то не следует говорить без паузы дольше, чем 5-10 секунд.

Представление

В начале выступления необходимо представиться. Представление может осуществляться без посредника или при помощи посредника. В официальной обстановке может быть такое начало:

- Позвольте представиться!
- Разрешите представиться!

В этой форме оттенок официальности выражен очень ярко. Возможны и другие формы представления – менее официальные.

Говорящий обращается с просьбой о предварительном разрешении вступить в контакт, называя себя. Выступающий называет свою фамилию, имя и отчество в именительном падеже, а также (при необходимости) место работы, должность и профессию.

Обращение к аудитории

Обращение к собеседнику по имени создает более доверительный контекст деловой беседы. При публичном выступлении также можно использовать подобные уловки. Так, косвенными обращениями могут служить такие выражения: «Как вам известно», «Уверен, что вас это не оставит равнодушными». Подобные обращения к аудитории – это своеобразные высказывания, подсознательно воздействующие на волю и интересы слушателей. Выступающий показывает, что слушатели интересны ему, а это самый простой путь достижения взаимопонимания.

Комплимент

Другой элемент общения – комплимент. По своей сути комплимент содержит в себе психологический механизм внушения.

Особенно эффективен комплимент на фоне антикомплимента себе самому. Стиль комплимента слушателям зависит от ситуации, предыдущего контекста речи и специфики взаимоотношений выступающего и аудитории.

Реакция аудитории

Во время выступления надо постоянно контролировать реакцию слушателей. Внимательность и наблюдательность в сочетании с опытом позволяют оратору уловить настроение публики. Возможно, рассмотрение некоторых вопросов придется сократить или вообще отказаться от них. Часто удачная шутка может разрядить атмосферу.

Прощание

Для делового общения характерны стилистически нейтральные стереотипы прощания:

- До свидания!
- Позвольте (разрешите) попрощаться...

Нужно иметь в виду, что во многих случаях перед прощанием желательно поблагодарить собравшуюся публику.

Еще одна особенность употребления речевых формул приветствия и прощания состоит в их сочетании с невербальными средствами (жест, улыбка), выражающими внимание, доброжелательность, готовность к контакту.

Как держаться во время выступления

Не стоит прятаться за трибуной, не стоит бояться передвигаться по сцене. Стоять нужно прямо, перенеся центр тяжести с пяток на носки. С отдельными слушателями можно наладить зрительный контакт.

Выступление не должно быть монотонным, надо менять тембр голоса, подчеркивая новые и важные мысли. Важно контролировать скорость речи: при быстрой речи аудитория не воспринимает всего материала, а при медленной – люди отвлекаются.

3.3. Переговоры

Переговоры могут быть разновидностью деловой беседы. Их особенностью является наличие конкретного предмета для торга между сторонами.

В процессе прямых переговоров стороны имеют возможность максимально контролировать различные аспекты взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы тем обсуждения, принимать решения, влиять на процесс и его результат, определять рамки соглашения, которое имеет не-

официальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон.

Переговоры – это, прежде всего, способ избежать открытого конфликта, найти оптимальное, взаимоприемлемое для всех сторон решение спорной проблемы. В результате достигается определенная мера единомыслия, общность, консенсус. Цель переговоров – конструктивный исход. Несмотря на изначально различные позиции сторон, каждому следует всеми доступными средствами доказывать свою правоту: четко формулировать свою точку зрения, иметь способность убеждать, аргументировать и, соответственно, критиковать, разубеждать, опровергать.

Согласительные процедуры

Взаимные уступки – свидетельство хороших манер договаривающихся сторон. В основе компромисса лежит принцип римского права: *Do et des* («Даю, чтобы и ты дал»). Поиск оптимального пути к соглашению в определенной мере позволяет избежать опасных, неконтролируемых и необратимых путей развития событий.

Согласительные процедуры (процедуры примирения) занимают промежуточное положение между прямыми переговорами и традиционным посредничеством. Цель согласительных процедур – примирение конфликтующих сторон. Стороны самостоятельно осуществляют контроль за компонентами процесса примирения: временные рамки, перечень спорных вопросов для обсуждения, итоговое решение, наблюдение и контроль за выполнением соглашения. Согласительные процедуры – добровольный процесс, основанный на взаимном доверии сторон.

Участие третьей стороны

Роль третьей стороны в согласительных процедурах – провайдера (проводника), медиатора (посредника) или «фасилитатора» (упрощающего) – часто сводится лишь к оказанию содействия в создании условий для переговоров между сторонами и обеспечивает применение процедур, способствующих разрешению текущих вопросов.

Метод фасилитации – третья сторона оказывает содействие процессу выработки соглашения и занимает нейтральную позицию на альтернативных переговорах. Роль фасилитатора ограничивается участием в подготовке и проведении встреч и переговоров, она сводится, в основном, к тому, чтобы обеспечить равное участие каждой заинтересованной стороны в обсуждении проблемы, добиться строгого соблюдения намеченной программы и процедуры переговоров, следить за тем, чтобы участники переговоров не отклонялись от обсуждения основных проблем и предлагать процедуры, облегчающие заключение соглашения между сторонами. Полномочия фасилитатора как третьей стороны ограничиваются принятием

решений по процессу и процедурам общения после консультаций с участниками переговоров. Фасилитатор не принимает участия в выработке решений, ответственность за которые полностью несут непосредственные участники.

Собеседование и обсуждение – разновидности делового разговора: если при собеседовании разговор полностью воспринимается реципиентом, то обсуждение предполагает уточнение партнерами отдельных положений предмета разговора, при условии, что собеседники понимают друг друга и соглашаются.

Дискуссия (от лат. – исследование, рассмотрение) – выяснение истинности отдельных положений предмета обсуждения, вызванное их сомнительностью. Дискуссия является промежуточной стадией между разговором и спором.

Фазы переговоров

Чтобы соглашение было крепким, оно должно пройти все фазы переговоров:

1 фаза – обсуждение, «заманивание», формулирование пакета предложений;

2 фаза – регламент;

3 фаза – разногласия (она связана с борьбой, претензиями и компромиссами);

4 фаза – решения (она предполагает маневры и экспертизы);

5 фаза – соглашения (результатирующая фаза переговоров).

Результаты переговоров

Переговоры имеют свои правила, моральный кодекс и свои специфические результаты, которыми могут быть¹⁷:

✓ **договор** – правовой акт, устанавливающий права и обязанности сторон;

✓ **пакт** – разновидность договора, имеющего целью обеспечение гарантий и согласованных действий;

✓ **конвенция** – правовое соглашение по пункту (-ам) в согласительной процедуре;

✓ **протокол о намерениях** – соглашение, не носящее юридического характера, а лишь проясняющее степень согласованности намерений сторон;

✓ **декларация и меморандум** – заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в обсуждаемом вопросе;

✓ **джентльменское соглашение** – договор, заключенный в устной форме

¹⁷ См. подробнее материалы журнала «Петербургский строительный рынок» № 4 за 2004 г.

Техника ведения переговоров

В переговорах интересы сторон определяются прежде, чем рассматриваются конкретные решения. После того как интересы определены, участники совместно занимаются поиском альтернатив, которые могли бы удовлетворить все интересы, вместо того, чтобы вести спор вокруг какой-то одной позиции. Стороны выбирают решение из числа этих совместно выработанных вариантов.

Интересы сторон ставятся в центр внимания, поскольку именно благодаря им каждая из сторон понимает проблему так, а не иначе, и хочет того, о чем заявляет.

Правила ведения переговоров:

- ⇒ Для достижения соглашения должны быть учтены интересы всех участников.
- ⇒ Внимание концентрируется на интересах, а не на позициях.
- ⇒ Стороны стремятся найти объективные и справедливые принципы, с которыми все могут согласиться.
- ⇒ Участники переговоров уверены, что существуют решения, удовлетворяющие разные интересы.
- ⇒ Участники переговоров – не противники, они совместно решают проблему.
- ⇒ Люди и спорные вопросы разделены. Следует настаивать на переговорах относительно интересов, но уважать людей.
- ⇒ Необходимо искать решение «выигрыш – выигрыш».

Трудности в переговорах

В ходе переговорного процесса возникают трудности, тупиковые ситуации, опасность прекращения отношений, возможность разрыва. Эти трудности имеют содержательный или процедурный характер, зависят от особенностей общения.

Трудности содержательного характера

Трудности содержательного характера возникают из-за нехватки информации, фактов, знания возможностей, законов и т.д. Содержательные трудности можно преодолеть с помощью получения дополнительной информации, введения новых специалистов, участников, официальных и неофициальных лиц, расширения проблемного поля, обращения к юридическим, общественным и др. стандартам.

Процедурные трудности

Процедурные трудности возникают по вопросам ведения переговорного процесса, по его срокам, длительности, месту проведения, числу участников, порядку выступающих, длительности выступлений и т.д. Подобные трудности возникают чаще на официальных переговорах, посвященных обсуждению сложных проблем, но и в

межличностных отношениях также могут появиться проблемы места, времени встречи, привлечения к решению вопроса других лиц. Процедурные трудности разрешаются с помощью обсуждения, определенных компромиссов и взаимного согласования действий между участниками.

Аффективный аспект отношений

Трудности в общении могут быть вызваны личными симпатиями и антипатиями, эмоциональными реакциями участников, возможными преднамеренными эмоциональными провокациями и т.д.

Ошибки при ведении переговоров

Ответная копирующая эмоциональная реакция

При ведении переговоров с трудным оппонентом легко совершить ошибку, если поддастся ответной реакции «удар за удар». Иногда подобная реакция может дать эффект в случае, если оппонент избрал данную тактику для завоевания большего преимущества, будучи все-таки заинтересован в проведении переговоров. Но в большинстве ситуаций копирующая эмоциональная ответная реакция приводит к прекращению переговорного процесса, к конфронтации в отношениях между участниками. Долгосрочные отношения в условиях конфронтации будут невозможны. Вы можете выиграть сражение, но проиграть войну.

Ответная реакция «согласие на уступки»

Одна из сторон либо не выдерживает напряженного ритма трудоемкого переговорного процесса, либо уступает заведомо ложным обещаниям и уговорам. Результативность подобной реакции исключительно низкая. Более того, вполне возможен серьезный ущерб для одной из сторон. Поэтому при ведении трудных переговоров следует сделать временную паузу, сконцентрировать силы, активно работать над проблемой выработки вариантов и альтернативных решений.

Ответная реакция «разрыв отношений»

Общение с тем, кто настаивает на своих требованиях, прибегает к разного рода уловкам, вызывает желание прекратить отношения с таким трудным оппонентом и организацией. Иногда это может стать правильным решением и разрыв отношений будет неизбежным результатом, так как дальнейшее общение бесперспективно. Но многие контакты являются долгосрочными. Разрыв может быть преждевременным действием. Возможно, что сложности возникли вследствие отсутствия понимания поведения другого субъекта, ошибок в истолковании его интересов, мотивов. Поэтому необходим тщательный анализ возникших трудностей, привлечение дополнительной информации, что позволит по-новому посмотреть на проблему.

Преодоление трудностей в переговорах

Хладнокровие и спокойствие

Если оппонент выбрал агрессивную модель поведения, то, как свидетельствует практика проведения трудных переговоров, лучший способ – отсутствие реакции с другой стороны, игнорирование провокационных действий.

Оппонент стремится вывести партнера из спокойной эмоциональной позиции, перевести обсуждение на уровень открытых столкновений и явного противостояния.

Существует множество методик сохранения спокойствия в подобной ситуации, выбор которых зависит от психологических возможностей, психического склада, прошлого опыта, темперамента индивида. В основе подобных методик лежит принцип мысленного отстранения от ситуации, сохранение взгляда наблюдателя со стороны или «сверху». Например, использование уменьшительных мысленных характеристик, смешных прозвищ для оппонента, мысленное употребление выражений «бедный, он не знает, что можно себя вести иначе»; «бедняга, у него, явно, проблемы с общением»; «его поведение вызывает недоумение, а жаль... » и др. Можно придумать себе набор подобных формул и применять в ситуациях трудных переговоров. Эти меры позволяют сохранить спокойствие и самообладание.

Оптимистический настрой

Многое зависит от общего настроения человека, преобладания пессимистических или оптимистических установок. На основе общего настроения человек воспринимает и интерпретирует ситуацию, а соответственно, и выстраивает ответную реакцию. Положительный настрой способствует успеху в преодолении проблем, облегчает утраты при поражениях, которые возможны в процессе решения неоднозначных, сложных задач, в общении с трудными людьми. Представитель гуманистической психологии Дж. Рейнуотер описывает историю «о двух людях, которым дали по полстакана воды. Один сказал: "Он наполовину полон, и я благодарен за это". Другой сказал: "Он наполовину пуст, и я чувствую себя обманутым"»¹⁸.

Разница заключается не в том, что имеют люди, а в их отношении к этому. Те, кто владеет искусством благодарности, физически и эмоционально более благополучны, чем те «обманутые люди, чьи чашки всегда наполовину пусты».

Помимо конкретных текущих интересов, которые заставили индивида вступить в переговорный процесс, есть и более общие

¹⁸ Рейнуотер Дж. Это в ваших силах: Как стать собственным психотерапевтом. – М., 1992.

потребности, интересы, имеющие глубокое значение. К ним относится стремление человека к признанию, уважению, значимости, индивидуальной свободе. Удовлетворение этих интересов в процессе общения, переговоров является условием, способствующим их успеху.

В целом недоброжелательные приемы оппонента бывают трех видов:

- тактика отказа от каких бы то ни было уступок;
- тактика нажима, рассчитанная на устранение, введение в замешательство и принятие требования оппонента;
- тактика получения уступок обманным путем.

Для эффективного противостояния подобным приемам, прежде всего, надо их своевременно распознать. Согласно древней мифологии, стоит назвать злой дух по имени – его чары исчезают. Поэтому, определив недоброжелательную тактику, можно выбрать и эффективное противодействие ей, соответствующий метод перевода переговоров с деструктивного характера на конструктивный.

Опыт трудных переговорных процессов свидетельствует, что от участников требуется устойчивость к обычным человеческим соблазнам, т.е. поступки, по сути, противоположные естественным побуждениям. Следует сдержаться, когда очень хочется нанести ответный удар; выслушать, когда есть желание сказать; отклонить предложенную позицию, чтобы утвердить свою собственную, и т.д. Попытка сломить сопротивление оппонента будет только усугублять его. Нужен не слом сопротивления, а налаживание конструктивного диалога, обсуждение, стремление сделать оппонента партнером по переговорам и поиску взаимоприемлемых решений.

Нужно выработать привычку активно и энергично реагировать на проблемы; постоянно, что бы ни произошло, оставаться нацеленным на избранную задачу. Следует занимать наступательную позицию в повседневных ситуациях, поступать так, словно успех неизбежен, словно уже став тем, кем хотелось бы стать; действовать и чувствовать, как этот человек; реагировать спокойно и, по возможности, разумно, игнорировать все негативные факты, которые человек не в силах изменить.

Деловой спор

Деловой спор – отрицание позиций оппонента из-за расхождения в убеждениях субъектов деловых отношений. Деловой спор касается только деловых сторон взаимоотношений. Когда участники предъявляют друг другу личные претензии, содержательно не связанные с работой, – это межличностный спор. Своеобразные формы публичного делового спора – дебаты, прения, диспут, полемика.

Основным достоинством делового спора является открытость: в нем каждая сторона, столкнувшись с критической оценкой, пересматривает и развивает свою позицию или убеждается в ее истинности. Спор способствует ответственному отношению к коллегам, подчиненным, работе. Приближая партнеров к наиболее успешным вариантам решения, спор развивает элементы инициативности, инновационности работников, снимает излишнюю лояльность.

Кроме того, в споре проявляются психологические характеристики партнеров: порядочность, профессионализм, коммуникабельность, самокритичность, ответственность. Спор развивает интеллект, способность формулировать, обосновывать и публично отстаивать свою точку зрения. Если спор вести грамотно, то все заинтересованные стороны могут получить ценную деловую информацию.

Основные недостатки делового спора вызваны чаще всего неэффективным его проведением. Этому способствуют личные качества спорящих или влияние внешних сил – подстрекателей, объективных обстоятельств и др. В этом случае спор отнимает у сторон массу энергии и времени, не принося пользы, причем в дальнейшем, партнеры, возможно, будут избегать друг друга или подобных тем. При эмоциональном течении спор способствует дестабилизации обстановки.

Стратегии неэффективного спора

Можно обозначить различные типы людей, склонных к неэффективному спору:

Танк	не видит препятствий в виде мнения, позиции оппонента.
Мина	взрывается, как только кто-то задевает его интересы.
Всезнайка	пытается продемонстрировать свои знания.
Псевдоактив	играет на публику.
Пессимист	переводит проблему в бесперспективное русло, когда любое завершение предвещает ничего не обещающую потерю.
Оппонент	стремится больше возразить, иногда не вникая в суть высказываний.
Крутой	снижает значимость слов собеседника: «Да ладно», «Ерунда», «Это мелочи».
Соглашатель	идет на поводу у других оппонентов.
Мститель	берёт «реванш» за прошлые поражения.
Наблюдатель	пассивно слушает, не вступая в дискуссию.
Дипломат	осторожный, избегает негативных оценок, конкретности и пр.
Консерватор	отстаивает тривиальные, устаревшие, неактуальные решения.

Философ	переводит спор на трансцендентный уровень. Говорит обо всем идеализированно, глобально.
Демагог	больше критикует, мало предлагает.
Закомплексованный	спорит в основном для того, чтобы убедить себя и других в том, что он тоже в этом разбирается.
Садист	пытается вывести партнера из себя, помучить, наслаждаясь этим.
Тупой	недостаточно владеет ситуацией, но активно, убежденно отстаивает своё мнение.
Заводной	очень быстро выходит из себя и по реальному поводу, и без повода.
Зануда	цепляется за несущественные, маловажные погрешности в аргументации и выводах партнера, при этом нарушая конструкцию логики его высказываний
Грубиян	

Успешное ведение бизнеса подразумевает, что стороны должны максимально стремиться к рациональному, эффективному разрешению спорных вопросов.

Техника ведения спора

При рассмотрении спора и критики необходимо затронуть проблемы агрессии и стресса у участников. Иногда одна из конфликтующих сторон не предпринимает мер по локализации агрессивного поведения партнёра, а, наоборот, сама переходит к агрессии. Причины могут быть следующими:

⇒ ответная агрессия – субъективно верная форма реагирования на агрессивное поведение. Многие считают противостояние единственно правильным выходом, поскольку в ином поведении партнёр может увидеть проявление слабости;

⇒ неуверенность в себе и своей правоте. Это попытка использовать нападение как камуфляж для действительности. Неуверенные люди иногда пытаются за счёт агрессивного поведения подбодрить самого себя, придать дополнительный импульс собственной активности;

⇒ такое поведение может быть показателем того, что вы наконец-то высказали партнёру весь негатив. Как правило, подобные высказывания обе стороны долго не могут забыть;

⇒ такое поведение может быть следствием воздействия сильного раздражителя реактивного мышления. Такого рода мышление блокирует возможность адекватной оценки ситуации и самоконтроля.

В подобных ситуациях необходимо сохранять спокойствие и самоконтроль, смотреть на ситуацию как будто со стороны.

Техника ведения спора включает в себя множество различных процедур, среди которых: техника слушания, аргументации, позиционного и психологического давления и манипуляции.

Техника слушания

Техника слушания учитывает возникающую в процессе спора диспропорцию распределения внимания и ресурсов головного мозга у говорящего и слушающего: возможности головного мозга задействованы у говорящего на $\frac{3}{4}$, у слушающего лишь на $\frac{1}{4}$.



Рис. 2 Соотношение внимания говорящего и слушающего по времени

Методы аргументации в споре

В деловом споре можно воспользоваться следующими методами аргументации:

Формальный	факты, документы
Сравнение	проведение аналогий с иными ситуациями, где наш тип решения оказывается наилучшим или не срывает подход нашего оппонента.
Извлечение выводов	прослеживание последствий развития событий по бытовому или другому сценарию, показ негативных перспектив нашего предложения.
«Да, но...»	отказ от спора с партнером, признание его аргументов.
«Бумеранг»	обращение аргументов оппонента против его собственной точки зрения.
Игнорирование	иерархия значимостей аргументов: какие из них заслуживают особого внимания?
Метод «кусков»	расчленив позицию оппонента на несколько составляющих: не вызывающие сомнения; сомнительные; не заслуживающие доверия.

Формальный	факты, документы
Метод «видимой поддержки»	не просто не оспаривайте аргументы оппонента, но и дополняйте его. Убедив его в том, что вы добросовестны и прекрасно разбираетесь в проблеме, вы приводите доводы против точки зрения оппонента.

Доказать – ещё не значит убедить. Понимание собеседников определяют:

- ⇒ единство национального языка,
- ⇒ учет профессионального языка,
- ⇒ учёт уровня образования,
- ⇒ полнота информации,
- ⇒ логичность изложения,
- ⇒ концентрация внимания.



Рис. 3. Соотношение понимания и восприятия

Таким образом, надо решить три взаимосвязанные задачи, чтобы партнер:

- ✓ понял,
- ✓ убедился и
- ✓ принял.

Спокойная, уверенная и рассудительная аргументация действует убедительно, при прочих равных условиях всегда побеждает более хладнокровный спорщик. Спор завершается тогда, когда одна из сторон отказывается от своей точки зрения, убеждённая противниками.

Запрещенные приемы в деловых отношениях

В деловых отношениях применяются не только честные методы убеждения и борьбы. Иногда используются разнообразные уловки – приёмы, направленные на усложнение спора для противника, как вполне разрешенные, так и недопустимые.

Спор без правил

Спор без правил подразумевает включение оппонентами приемов, фраз, критических высказываний, не вписывающихся в правила рационального делового спора. В подобных спорах часто используются следующие приёмы:

запугивание	потому, что я сильнее тебя
угроза	потому, что если ты не..., то я...
ссылка на авторитет	потому, что я хозяин, главный и т.д.
оскорбление	потому, что ты тупой, идиот
снижение роли	потому, что ты делаешь обычно неправильно
лесть	потому, что ты лучше в этом разбираешься

Можно перечислить фразы, из-за которых спор становится неэффективным:

- ◆ Ничего подобного.
- ◆ Вы не знаете (понимаете).
- ◆ Я вас не понимаю.
- ◆ Такого не может быть.
- ◆ Это неправда.
- ◆ Я с вами не согласен.
- ◆ У меня свои интересы (правила, принципы).
- ◆ Ты должен.
- ◆ Я требую.
- ◆ Я вас заставлю.
- ◆ Я ненавижу.
- ◆ Это ваши проблемы.
- ◆ Меня не волнует.
- ◆ Мне наплевать.
- ◆ Я лучше знаю.
- ◆ Да что вы говорите.
- ◆ Не лезьте не в своё дело.
- ◆ Ты ещё молодой.
- ◆ Не ваше дело.
- ◆ Без вас разберемся.

Позиционное давление

Одним из «запрещенных приемов» в конфликте является позиционное и психологическое давление участников в отношении друг к другу. К способам позиционного давления можно отнести следующие:

Закрытая дверь	В этом случае партнер уклоняется от вступления в переговоры: я не нуждаюсь в переговорах.
Пропускной режим	Выдвигают предварительные требования: прежде, чем начать разговор, вы должны выполнить такие условия (называет конкретное требование)

Визирование	После соглашения одна из сторон дает понять, что она со своей стороны не является последней инстанцией, поэтому все, что было принято, ей придется еще раз согласовать с вышестоящим руководством.
Внешняя опасность	Идет ссылка на наличие посторонних сил, вымышленных обстоятельств, которые могут помешать при принятии данного решения. По существу, вымышленная опасность придумана для того, чтобы отказать оппоненту

Психологическое давление

В конфликтном общении применяют и приемы психологического давления:

Принижение оппонента	Этим приемом конфликтующие стороны пытаются навязать противникам мысль, что их роль в этих делах не представляет особой значимости
Запутывание	Используются непонятный текст, тезисы, выражения, незнакомые имена и пр.
Искажение общепринятых норм	В бытовом примере это выглядит примерно так, как обычно спрашивают при выходе в общественном транспорте: «Выходите?», на что впереди стоящий отвечает: «А вам какое дело?»
Чтение в сердцах	Другая сторона якобы «разоблачает» подлинные мотивы оппонента: «Вы же сами понимаете, что... только не хотите признать этого»
Искусственное затягивание	Данный прием направлен на «слабонервных», которые чаще всего выходят из себя в подобных случаях
Последнее требование	После принятия трудного компромиссного решения одна из сторон, воспользовавшись тем, что оппоненты психологически расслабились для восстановления сил, выдвигает еще одно требование, якобы забытое ими в ходе переговоров, но имеющее чрезвычайное значение

Перечисленные выше способы позиционного и психологического давления считаются «запрещенными приемами» для участников делового общения.

3.4. Правила конструктивной критики и принципы восприятия критики

Под критикой понимают обсуждение, разбор с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки. Критика – это

устная или письменная, публичная или персональная оценка. Можно выделить следующие варианты критики:

Подбадривающая	Ничего...
Упрекающая	Ну что ты...
Обнадёживающая	Надеюсь...
Критика-аналогия	А вот я...
Критика-похвала	Готовился хорошо, но вот...
Безличная критика	У нас есть люди... которые не...
Озабоченная критика	Меня настораживает...
Сопереживание	Мне жаль, но я должен...
Удивление	Как? Неужели вы...
Критика-ирония	Весь период работы вы пытались что-то изобразить
Критика-смягчение	Наверное, мы с вами просчитались...
Конструктивная критика	Сделали неправильно. Попробуйте переделать

Каждый вариант критики применим к конкретным обстоятельствам, но с позиций делового общения наиболее успешной считается критика-смягчение.

Конструктивная критика

Конструктивные переговоры содержат возможность критического анализа ситуации. Критика является положительным фактором в переговорном процессе, за исключением тех случаев, когда она служит деструктивным целям. Сосредоточьте критику не на личностях, а на фактах. Если критика в адрес партнера приобретает одиозное содержание, высказаны негативные характеристики, то подобная критика не способствует развитию переговорного процесса, а напротив, создает на переговорах деструктивную атмосферу. Негативные оценочные суждения вызывают защитную реакцию со стороны оппонента, в адрес которого прозвучала критика.

При обсуждении соглашения положительное значение имеют критические замечания. Критические замечания дают возможность получить более обстоятельную информацию об интересах участников, их восприятии проблемы, их намерениях, которые ранее были не совсем ясны. Во время обсуждения не следует предоставлять субъектам возможность предлагать конкретные решения. В противном случае высока вероятность принятия решения, выгодного только одной стороне.

Принципы реагирования на критику

Критические замечания могут приобретать характер идеала, поэтому, соглашаясь в принципе с необходимостью различного ро-

да критических замечаний, не следует изменять свои действия, поступки, намерения. Более того, к критическим замечаниям следует отнестись с учетом специфики восприятия партнера. Позиция, взгляды отдельного человека достаточно сложны, неоднозначны, противоречивы, зависят от его понимания конкретной ситуации. Поэтому, соглашаясь с очевидными фактами, идеальными установками, следует при коррекции действий учитывать и сопутствующие факторы.

Деструктивные критики могут взять инициативу в свои руки, снижая значимость поведения одного из партнеров, ввести значительный элемент напряжения и т.д. При высказывании критических замечаний следует проявлять внимание к партнеру, но реакция должна быть адекватна конкретной ситуации. Учитывая стремление оппонента к укреплению и поддержанию своего авторитета, более результативны методики, в которых вместо того, чтобы указывать, каких действий ждут от партнера, следует предоставить ему возможность самому принять решение.

3.5. Манипуляция в деловых отношениях

Подчас в переговорном процессе партнеры избирают основой поведения, своей позиции не искренность и открытость, а прибегают к приемам манипуляции. Манипуляция – это скрытое управление субъектом против его воли и интересов.

Манипулятор, прежде всего, устанавливает слабости «жертвы», с помощью которых им манипулирует, например:

- ◆ жажда быстрого обогащения, наживы;
- ◆ любопытство;
- ◆ желание помочь беззащитному;
- ◆ жажда острых ощущений;
- ◆ стремление произвести впечатление.

Цель использования манипулятивных моделей – достичь результата, в котором заинтересован один из партнеров, любыми средствами, независимо от их этического содержания. Манипулятивные модели поведения стандартны, обычно они включают следующие уловки:

- ⇒ заманивание,
- ⇒ комплименты,
- ⇒ ложь,
- ⇒ предпочтение телефонного разговора и отказ от личных встреч.

Партнер стремится произвести очень хорошее впечатление, постоянно делает акцент на своих возможностях, достоинствах, провоцируя со стороны другого участника завышенную оценку своей личности и соответствующих отношений и действий. При этом тактика поведения определяется желанием получить согласие на уступки при обсуждении проблемы и заключении соглашения. Партнер в данной ситуации спекулирует стремлением человека налаживать взаимные контакты с деловыми людьми, обладающими возможностями решать сложные проблемы.

Распознать манипуляцию поможет информация об основных характеристиках манипулятора в сравнении с искренним, открытым партнером:

Таблица 2

Достоинства и недостатки искреннего человека и манипулятора

	Открытый человек	Человек-игрок
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ имеет силу убеждения ⇒ вызывает доверие и лояльность у других ⇒ последователен, понятна его логика ⇒ может иметь дипломатический успех ⇒ привержен делу ⇒ дает выход своим чувствам, что снижает напряжение ⇒ берется за трудные дела ⇒ устанавливает тесные взаимоотношения ⇒ беспокоится о том, что происходит 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ выглядит эффективным и надежным ⇒ гибок ⇒ умело оказывает содействие ⇒ может иметь политический успех ⇒ осторожен в обязательствах ⇒ может изменить мнение без видимых причин ⇒ следует своим интересам
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ может «подставиться» ⇒ может вызывать негодование ⇒ признает свои слабости и неудачи, может поменять мнение при наличии веских аргументов 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ может вызывать недоверие ⇒ отсутствует личный авторитет ⇒ подрывает уважение к себе ⇒ плохо справляется с реальными противоречиями ⇒ не работает с полной отдачей

Основные манипуляционные модели

Тактика «видимого сотрудничества»

Партнер заявляет о своей готовности сотрудничать, объясняет возможности и перспективы, однако при заключении реального соглашения сроки его постоянно переносятся. У партнера складывается впечатление эффективности переговоров, но конкретных результатов нет. Более того, один из участников может выполнять достигнутые договоренности, а другой партнер по-прежнему остается на стадии обсуждения и обещаний. При возникновении такой ситуации надо приостановить выполнение своих обязательств до осуществления другой стороной действий с реальными результатами; по возможности реализацию соглашения разбить на этапы. Поэтапное выполнение соглашения будет свидетельствовать о конкретных действиях его участников.

Тактика, направленная на дезориентацию партнера

Вступая в переговоры, каждый из партнеров имеет свой план действий, образ желаемого результата. Один из партнеров, стремясь разрушить планы другого, выступает с неожиданной информацией, предложением, угрозой. Он подвергает критике предложения другого, отмечая их нереальность или неэффективность. Его главная цель – заставить партнера отказаться от намеченного результата.

Подобная тактика заранее продумана и спланирована, поэтому переговорный процесс надо вернуть в конструктивное русло, найти дополнительные аргументы в пользу предложенной ранее модели. Необходимо путем взвешенных действий, предложений, аргументов обсуждать с партнером взаимоприемлемое решение.

Тактика, провоцирующая чувство жалости у партнера

Партнер, рассказывая о своих трудностях, создает себе образ незащитного, несчастного человека, терпящего незаслуженные оскорбления, унижения. Поэтому соглашение, отвечающее его интересам, послужит восстановлению равновесия и справедливости – своими прежними лишениями он его заслужил.

В реальности партнер может иметь достаточно материальных и духовных ресурсов, которые обеспечивают ему приемлемый уровень жизнедеятельности. Подобная тактика направлена на достижение желаемого результата путем спекуляции на чувстве жалости, сострадания, справедливости другого партнера.

Реакция на подобную тактику должна быть основана на учете собственных интересов и возможностей, а также будущей перспективы взаимоотношений.

Противодействие манипуляции

При возникновении манипулятивной модели поведения партнера необходимо сконцентрироваться на решении конкретной проблемы, взвешивая ее взаимную приемлемость и эффективность здесь и сейчас. Вполне возможно, что в будущем партнеры успешно продолжат взаимоотношения, однако конкретные переговоры должны быть эффективны своим конкретным результатом в тот момент, когда они проходят, тем более что уступки не приведут к удовлетворительному результату, если решение принято под давлением. Более того, уступать такому оппоненту – значит поощрять его к подобным действиям в будущем, а поведение уступившего может способствовать созданию репутации слабого человека.

При возникновении трудных, конфликтных ситуаций в процессе переговоров, спровоцированных манипулятивными действиями одного из партнеров, необходимо проявить сдержанность и выяснить причины такой тактики поведения. Действовать необходимо с учетом своих интересов и намерений. Тактика преднамеренного обмана имеет различные формы проявления, среди которых и использование фальшивых «фактов», игнорирование выполнения взятых обязательств, а также отсутствие полномочий для решения различных спорных вопросов. Проверка подлинности фактов происходит как на предварительных, подготовительных этапах переговорного процесса, так и по мере его развития, если партнеры вводят дополнительную информацию.

Многоходовые комбинации

Многоходовые комбинации могут быть:

- ⇒ суммарными,
- ⇒ сложными.

Суммарные многоходовые комбинации

Суммарные многоходовые комбинации предполагают выстраивание всевозможных ходов партнера и наиболее допустимых ответных действий на каждый из них, а затем последующую ответную реакцию партнера на каждое из этих действий и т.д. Расчет ведется до выхода к наиболее приемлемому решению по каждому из действий той и другой стороны.

Допустим, что Работник (Y) должен подойти к Руководителю (X), чтобы получить его согласие по определенному вопросу. С позиций X возможные действия могут быть следующими:

Возможные действия руководителя X	Возможные ответные реакции со стороны работника Y:
X ₁ – соглашаюсь	Y _{1.1} – он уходит довольным

Возможные действия руководителя X	Возможные ответные реакции со стороны работника Y:
X ₂ – соглашаюсь с условием	Y _{2.1} – он примет условие; Y _{2.2} – он не примет условие
X ₃ – отложу решение на время	Y _{3.1} – спросит, как долго будет приниматься решение; Y _{3.2} – тихо уйдет
X ₄ – не соглашусь	Y _{4.1} – попытается переубедить меня; Y _{4.2} – попробует выяснить, почему я не согласен; Y _{4.3} – уйдет, ничего не сказав

При этом ответный ход руководителя (X) зависит от реакции работника (Y) и также может включать разные ходы: $Y_{1.1} = X_{1.1.1} + X_{1.1.2} + X_{1.1.3}$, что означает 3 возможных поступка работника после ответа руководителя.

Возможная реакция X	Ответная реакция Y	Ответный ход X	Решение Y	Возможные последующие действия X
X ₁ →	Y _{1.1} →	X _{1.1.1} → X _{1.1.2} → X _{1.1.3} →	нет хода	
X ₂ →	Y _{2.1} → Y _{2.2} →	X _{1.1.1} → X _{1.1.2} → X _{1.1.3} →	Y _{2.1} – Y _{2.2} –	X ₂
X ₃ →	Y _{3.1} → Y _{3.2} →	X _{1.1.1} → X _{1.1.2} → X _{1.1.3} →	Y _{3.1} – Y _{3.2} –	X ₃
X ₄ →	Y _{4.1} → Y _{4.2} → Y _{4.3} →	X _{1.1.1} → X _{1.1.2} → X _{1.1.3} →	Y _{4.1} – Y _{4.2} – Y _{4.3} –	X ₄

Данная схема рассматривает суммарные комбинации, обеспечивающие выход на решение через 3 хода.

Сложные многоходовые комбинации

Сложные многоходовые комбинации принципиально отличаются от суммарных. Допустим, что есть вакансия начальника отдела. Работник (X) решил получить советы у своего коллеги (Y) относительно того, стоит ли ему подойти к руководителю (Z) по поводу данной вакансии, на которую он (X) претендует.

Различная степень сложности комбинационного хода представлена здесь:

Примеры комбинационных ходов различной степени сложности

Степень комбинационных ходов Y	Вербальная реакция Y	Интерпретация цели Y
Простой ход Y1 → X1	Попробуй, почему бы и нет?	Без задних мыслей соглашается с желанием X1, хочет ему помочь
Двойной ход Y2 → X1	Зачем, не стоит, конечно. Если надо будет, он сам тебя позовет	Поскольку Y2 сам претендует на эту должность или испытывает зависть к X1, решил блокировать ему путь, прикидываясь Y1, якобы остерегая его от «излишних» действий
Тройной ход Y3 → X2	Подойди, конечно. Если не ты, то кто же? Я считаю, что именно ты должен занять это место	Убедить X1, что он поддерживает его, а на самом деле, отправляя X2 к Z, Y3 пытается скомпрометировать его, возможно, потому, что Z не одобряет такую настойчивость
Квадроход Y4 → X3	Я не могу ответить однозначно. С одной стороны, почему бы и нет? Но не подумает ли он, что ты чересчур усердствуешь? Наверно, не стоит дергаться	Запутать X3 и вызвать у него опасение, скомпрометировать его. Он не хочет подставлять X3, который этого и ждет от него в роли Y3

Двойной ход приносит преимущества, если партнер настроен на обычный (простой) ход; тройной ход эффективен тогда, когда партнер выбирает двойной ход, и так далее. Таким образом, преимущество обеспечивается, если партнер делает на один ход вперед: Y3 – X2 или Y4 – X3; при этом не желательны: Y3 – X1 или Y4 – X2, поскольку, возможно, в этом случае может запутаться сам Y1 или X, сам того не понимая, нейтрализовать ход Y. Поэтому, прежде чем определиться, на каком ходу должен остановиться Y в отношении X, следует выяснить, какой ход выбран самим X и какого хода он ждет от Y.

Сложные комбинации приносят успех, если приписывание причин поведения партнера – каузальная атрибуция – произведено

максимально успешно, позволяя предугадать степень сложности его комбинаций. В свою очередь, неадекватная каузальная атрибуция не позволит субъекту правильно подобрать алгоритм противодействия своему оппоненту из-за несоответствия выбранной им степени сложности комбинаций должной.

Кроме того, сложные комбинации проводятся на рефлексивном уровне, т.е. самовосприятие субъекта происходит через восприятие его партнером.

В основе сложных многоходовых комбинаций заложено манипулирование оппонентом. Какие применяются приемы контрманипуляции – предмет научного анализа исследований в области управления персоналом.

Спор и конфликт

Конфликты включают все формы столкновения интересов людей в процессе работы. Между конфликтом и спором есть общее, но эти понятия не тождественны. Спор может затрагивать интересы одной стороны, что создаёт конфликтную ситуацию. В этом случае спор – это внешнее проявление или способ выражения конфликта. Спор, который не затрагивает интересы оппонентов и ограничен несовпадением позиций, взглядов, убеждений, мнений, не является выражением конфликта.

Иногда конфликт замаскирован и не обязательно выражается в форме спора. Борьба за отстаивание собственных интересов или ущемление интересов других не обязательно проявляется в форме разногласий, столкновения мнений. Конфликт, не переходящий в спор, – это латентный конфликт.

Изучению конфликтов посвящена следующая глава.

Тема 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

4.1. Стратегии поведения и управление деловыми конфликтами

Урегулирование деловых конфликтов подразумевает управление субъектами и причинами, вызвавшими конфликтную ситуацию. Профилактика, разрешение, манипуляция и подавление – это *формы управления деловыми конфликтами*.

Основными способами управления деловыми конфликтами являются:

- ⇒ организационный;
- ⇒ правовой;
- ⇒ экономический;
- ⇒ социально-психологический;
- ⇒ политический;
- ⇒ социокультурный;
- ⇒ силовой.

Формы реагирования на конфликтные ситуации различны. Они обусловлены, с одной стороны, индивидуально-психологическими особенностями людей (пол, возраст, состояние здоровья, характер, настроение и т.д.), а с другой стороны, социально-экономическими обстоятельствами (социальное положение индивида, воспитание, профессия, доход и др.). По исследованиям, наименее существенны половые различия: как мужчины, так и женщины могут быть скандальными, склонными к резким перепадам настроения или спокойными, уравновешенными¹⁹.

Конфликтные стратегии

При всем разнообразии и вариативности поведения людей можно выделить типичное сочетание форм реагирования на конфликтную ситуацию с типичными задачами, которые преследует индивид – стратегию поведения в конфликте.

Наиболее распространена двухмерная модель стратегии поведения личности в конфликтном взаимодействии К. Томаса и Р. Киллмена. В основе модели лежат ориентации сторон на свои интересы или на интересы противоположной стороны:

⇒ ярко выраженное авторитарное поведение, которое показывает, что индивид во всех случаях настроен на победу, на решительное и напористое отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях;

¹⁹ Корнеева Е.Н. Если в семье конфликт... – Ярославль: Академия развития, 2001. – С. 114.

⇒ ярко выраженное уступчивое поведение, предполагающее, что индивид все спорные ситуации старается разрешить миром, проявить внимание к интересам других вовлечённых в конфликт людей, часто за счет его собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас предложил теорию взаимодействия, рассмотренную ранее, которая выделяет 5 стратегий поведения:

1. Соревнование (конкуренция, конфронтация, противоборство) – удовлетворение своих интересов в ущерб другим, открытая борьба за свои интересы.

2. Приспособление – принесение в жертву своих интересов ради других, приспособление к ситуации, сглаживание противоречий.

3. Компромисс – оба участника конфликта в проигрыше, уступая друг другу.

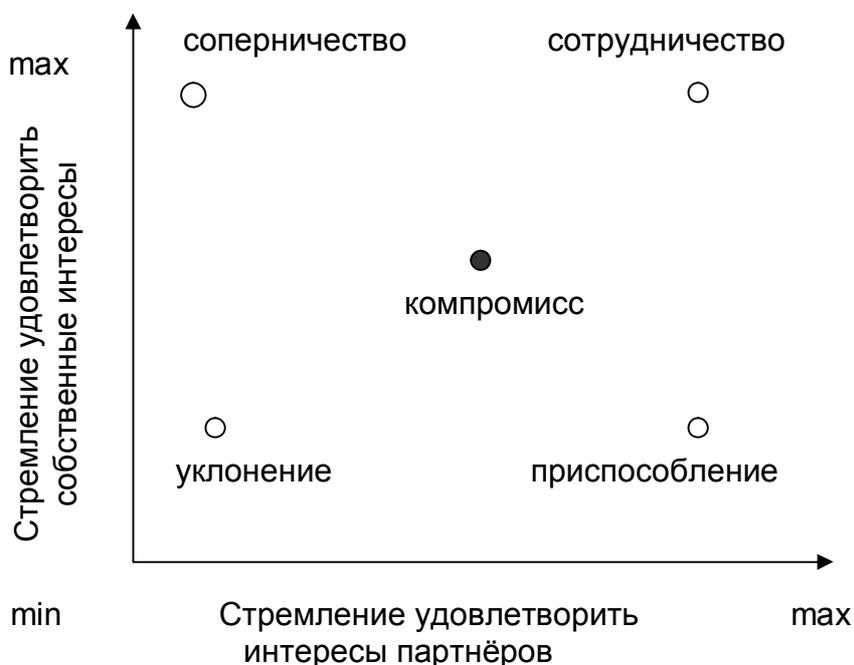


Рис. 4. Стратегии поведенческих реакций по К. Томасу

4. Избегание – уход, уклонение от конфликтной ситуации, отсутствие стремления к взаимодействию и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

5. Сотрудничество – самый продуктивный способ, участники приходят к новому варианту, полностью удовлетворяющему интересы обеих сторон²⁰.

Типология конфликтных личностей

Конфликтология предлагает следующие типы конфликтных личностей:

²⁰ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2001. – С. 93.

а) *конфликтная личность демонстративного типа:*

- ◆ хочет быть в центре внимания и хорошо выглядеть в глазах других;
- ◆ ее отношение к людям определяется тем, как они к ней относятся;
- ◆ такой личности легко даются поверхностные конфликты, она любит свои страдания и стойкость;
- ◆ хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- ◆ рациональное поведение выражено слабо;
- ◆ планирование деятельности осуществляет ситуативно и непоследовательно воплощает его в жизнь; кропотливой систематической работы избегает;
- ◆ не уходит от ситуации конфликтного взаимодействия, чувствуя себя хорошо в ней; часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым;

б) *конфликтная личность ригидного типа:*

- ◆ подозрительна; обладает завышенной самооценкой;
- ◆ для нее постоянно требуется подтверждение собственной значимости;
- ◆ часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;
- ◆ прямолинейна и негибка; с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением;
- ◆ выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное;
- ◆ выражение недоброжелательства окружающих воспринимается как обида;
- ◆ болезненно обидчива, повышено чувствительна к мнимым или действительным несправедливостям;

в) *конфликтная личность неуправляемого типа:*

- ◆ импульсивна, недостаточно контролирует себя; несамокритична; ведет себя вызывающе, агрессивно;
- ◆ часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы;
- ◆ для нее характерен высокий уровень притязаний;
- ◆ во многих неудачах, неприятностях склонна обвинять других;
- ◆ не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;
- ◆ слабо развито умение соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
- ◆ из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее;

г) *конфликтная личность сверхточного типа:*

- ◆ скрупулезно относится к работе;
- ◆ предъявляет повышенные требования к себе; предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми она работает, кажется, что она придирается;
- ◆ обладает повышенной тревожностью; чрезмерно чувствительна к деталям;
- ◆ склонна придавать излишнее значение замечаниям окружающих;
- ◆ иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ей кажется, что ее обидели;
- ◆ переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.);
- ◆ сдержана во внешних, особенно эмоциональных проявлениях;
- ◆ не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе;

д) *конфликтная личность бесконфликтного типа:*

- ◆ неустойчива в оценках и мнениях; внутренне противоречива; легко внушаема;
- ◆ для нее характерна некоторая непоследовательность поведения;
- ◆ ориентируется на сиюминутный успех; недостаточно видит перспективу;
- ◆ зависит от мнения окружающих, лидеров; излишне стремится к компромиссу;
- ◆ не задумывается о последствиях своих поступков и причинах поступков других.

Конфликтность как свойство личности трудно преодолеть рациональным усилием воли, самоконтролем. «Воспитательные» воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность – это свойство психики. Реальную помощь им может оказать специалист, практический психолог.

Тема 5. БАРЬЕРЫ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

5.1. Понятие и типы барьеров в деловых отношениях

Барьеры делового общения – обстоятельства, которые усложняют, блокируют или вовсе прерывают процесс установления и развития деловых контактов между субъектами. Барьеры могут складываться по воле сторон – это субъективные барьеры или независимо от них – объективные барьеры. Барьеры могут быть связаны с характерами людей, взглядами, установками, интересами, особенностями манеры поведения. В то же время можно выявить и общие социально-психологические механизмы для участников коммуникационного процесса.

Пространственные барьеры

Выбор места для общения

Неудачный выбор места общения – когда, по меньшей мере, одна из сторон чувствует себя неуютно из-за отчужденности обстановки или когда место общения не соответствует уровню, требованиям безопасности и конфиденциальности информации.

Дистанции общения

Также серьезную проблему создает неправильно выбранная партнерами дистанция общения. Организация пространства, не соответствующая требованиям делового общения, формирует множество конфликтных ситуаций и дискомфорт.

Временные барьеры

К ним относятся:

- неправильный выбор времени встречи;
- нехватка времени (цейтнот);
- опоздание или затягивание времени общения;
- неточное установление времени встречи.

Эргономические барьеры

Эргономические барьеры включают в себя неподходящие условия для общения: шум, вибрацию, дефекты освещения, загазованность, сквозняк, несоответствие температуры и влажности санитарно-гигиеническим нормам, нерациональную организацию рабочего места, нарушение правил техники безопасности.

Сегодня совершенствование оргтехники позволяет партнерам создавать адекватные условия для их применения в деловом общении.

Физиологические барьеры

Физиологические барьеры возникают, когда участники общения испытывают усталость, стрессовое состояние, депрессивные настроения, плохое самочувствие, повышенную возбудимость.

Бывает и так, что один из партнеров страдает определенной функциональной патологией – повышенным или пониженным давлением, тошнотой, головокружением, хроническими болями, судорогами, икотой, зевотой, слабым слухом или зрением, дефектами речи и проч.

Психологические барьеры

Серьезным психологическим фактором, блокирующим деловые контакты, является личная неприязнь субъектов друг к другу. Нередко страх удерживает субъекта от активных действий, направленных на совместную деятельность с партнерами, и он начинает избегать встречи с ними.

Слабая мотивация в общении, в конечном счете, отбивает желание у партнеров, которые до этого стремились к контактам.

Немаловажными являются такие психологические состояния, как зависть, боязнь, комплекс неполноценности, стереотипизация, ассоциативные смещения, которые не способствуют раскрытию коммуникативного потенциала партнеров.

Деловые отношения зачастую изначально обречены на провал, поскольку партнеры стремятся страховать себя от манипуляции. Желание не стать жертвой манипулятора, а по возможности, самому манипулировать в итоге оборачивается потерей доверия или излишней осторожностью партнеров друг к другу.

Социальные барьеры

Социальные барьеры основываются на различиях в статусах и материальном положении. В деловом общении возникают трудности, если партнеры принадлежат к разным слоям населения по тендерному, этническому, территориальному, кастовому признаку. Диспропорция в статусах вызывает неправильную взаимную оценку ожиданий и возможностей, неправильные прогнозы в поведении и препятствует адекватному пониманию между собеседниками.

Несовпадение интересов различных групп способствует разрыву деловых отношений между конкретными субъектами, ощущающими принадлежность к данным группам. Зачастую социальный статус становится серьезной преградой на пути к объединению интересов деловых партнеров.

Правовые барьеры

Правовые барьеры создает недостаточно развитая правовая база, блокирующая правовое поле эффективных деловых отношений. Отсутствие нормативных актов, необходимых для установления деловых контактов, и наоборот, наличие правовых запретов и ограничений, в частности, при получении лицензий, патентов, права на учредительство, санкции, эмбарго блокируют общение. Политика

государственного протекционизма направлена на возведение подобных административных барьеров.

Проблемы в деловых отношениях возникают, когда требования правового акта невозможно трактовать однозначно. Противоречия между нормативными актами могут быть более опасны, чем всякое отсутствие правовой базы.

Лингвистические барьеры

Лингвистические барьеры образуются за счет незнания языка, а также недостаточного делового (профессионального) словарного запаса. Применение нецензурной лексики в деловой разговорной речи может загнать в тупик собеседника. Непонятное, запутанное объяснение своей точки зрения – часто встречающийся барьер в общении. Самым популярным политиком, принцип которого «объясни так, чтобы партнер ничего не понял» остается В. Черномырдин, бывший Председатель Правительства РФ.

Определенные трудности для реципиента создаются при употреблении в разговоре слов-паразитов, междометий, «блатных выражений», профессионального или иного сленга. Наконец, некоторые дефекты речи также препятствуют эффективному общению. Этим барьером успешно пользовался Гобсек в одноименном романе О. де Бальзака.

Этнокультурные барьеры

Этнокультурные барьеры – это сложности, возникающие на основе различий в обычаях, традициях, религии. Поскольку у различных этнических групп имеются во многом несовпадающие ментальные стереотипы, на этой основе могут усложняться межэтнические отношения с деловыми партнерами, вплоть до мировоззренческих столкновений и противостояния различных способов восприятия мира, разных культур.

Атрибутивные барьеры

Примерами атрибутивных барьеров могут быть слишком дорогая или дешевая машина, квартира, гостиница, где остановился партнер, сумка, очки, одежда, мобильный телефон, часы и прочие атрибуты. Недоразумение в процессе делового общения может быть вызвано шокирующей причёской, украшением, темными очками, выделяющимися контактными линзами (например, ярко-синего или зеленого цвета), дефектами на лице, татуировкой на теле. Делового человека может раздражать несоблюдение эстетических, гигиенических требований, а также требований этикета партнером, которое сразу бросается в глаза. Иногда партнеры сталкиваются с проблемами, искусственно созданными из-за желания другой стороны удивить окружающих: суперроскошью или супернебрежностью; злоупотреблением или пренебрежением охранными услугами и пр.

Суггестия и контрсуггестия

Идеальное общение подразумевает, что собеседник адекватно воспринимает полученную информацию и откликается в той манере, которой от него ожидают. Но нередко приходится сталкиваться с тем, что слова и побуждения неправильно понимаются собеседниками. Иногда создается впечатление, что партнер возводит какие-то преграды и переданная информация теряется или застревает в этих барьерах. Необходимо выяснить истоки и механизм действия этих помех.

Психологи доказали, что с самого начала речь была способом внушения, или суггестии. Передавая сообщение, его автор воздействует на партнера, стремясь что-то изменить в его представлениях. Но люди не всегда хотят этих изменений. Вызванные коммуникацией перемены могут потребовать решительной перекройки внутреннего мира человека, принудить к чуждым ему мыслям, несвойственным ему поступкам. Поэтому человек защищается, воздвигает преграды и барьеры.

Отечественный психолог Б.Ф. Поршнев предложил концепцию противодействия суггестивной атаке, которую он назвал «контрсуггестией». Хотя каждый говорящий внушает, но не всякое внушение принимается – существует встречная психологическая активность – противовнушение, или контрсуггестия, которая и является главной причиной тех барьеров, которые выстраиваются на путях коммуникаций.

В жизни каждого человека больше ситуаций, когда полученная информация несет не угрозу, а пользу, помогает укрепить жизненные позиции. Но будут и бесполезные, даже вредные коммуникации. Задача состоит в том, чтобы отличить вредную информацию от позитивной: остановить отрицательное воздействие и «впустить» полезные сведения.

Избегание

Контрсуггестия включает защиту от доверия к тому, кто внушает. Отказывая в доверии партнеру, человек ограждает себя от воздействия. Этот механизм защиты психологи называли «избегание» – это защита от источника коммуникации.

Заранее определяя партнера по общению как опасного, человек присваивает ему различные ярлыки: «неавторитетный», ненужный, чужой, «не наш человек». Чтобы избежать общения, встречи или разговора, человек придумывает отговорки (иногда даже для себя), чтобы сорвать встречу, находит повод прервать разговор, не вникает в его слова, читает письма «по диагонали».

Выбор референций

Референции служат нам образцом для следования и идентификации «своих» и чужих». Сопоставление делового партнера с референцией дает быстрый способ классифицировать людей на «подходящих» или неподходящих для деловых отношений.

Это пристрастная и весьма субъективная классификация: может быть, он не подходит мне по статусу, не нравится мне внешне или интуитивно я чувствую, что он другой. Референции отражают в большей степени вкусы и предпочтения, чем анализ предшествующего опыта выстраивания деловых отношений.

Непонимание

Если «избегание» и «выбор авторитета» – защита от источника коммуникации, то непонимание – защита от самого сообщения. Иногда получаемая информация исходит от источника, которому мы доверяем, но мы осознаем или чувствуем потенциальную опасность этой информации (она может вынудить нас что-то менять, к чему-то приспособливаться и т.п.). В этом случае механизмом защиты выступает «непонимание», и реципиент даже не осознает, что это его контрсуггестия.

Непонимание может быть фонетическим, когда говорят с акцентом, дефектом речи, использованием незнакомых жестов, слишком быстро. Фонетический барьер работает, как и все остальные, автоматически. Если важно получить сообщение, мы получим его – понимаем же мы речь маленьких детей и иностранцев, когда это затрагивает наши интересы.

Семантический уровень непонимания работает, если передаваемая информация чужда по смыслу (семантика – значение, смысл слова). Существование этого барьера определяется многозначностью слов любого языка. Оказывается, что «смысловые поля» слов у людей различны, можно говорить на разных языках, говоря на одном. Существуют, например, «семантические джунгли» в сфере менеджмента, когда ученые-англосаксы не могут понять друг друга из-за многозначности управленческой терминологии. Студенты жалуются иногда на академическую, заумную лексику профессуры, в то время как сами пользуются студенческим сленгом. Региональный, профессиональный, блатной жаргон непонятен для непосвященных.

Действие семантического уровня непонимания приводит к очень резкому снижению эффективности общения: люди иногда не просто не понимают сообщения, но и могут извратить его смысл. Например, партнер может быть непонят, его предложениям может быть приписан второй план, неправильно истолкованы бывают

и жесты собеседников. Иногда, впрочем, наши подозрения (скажем, в недоброжелательности или криминальном подтексте) оказываются оправданы – срабатывает механизм защиты.

Стилистический уровень непонимания связан с тем, что стиль коммуникации воспринимается как «чужой» или «враждебный».

Подобные трудности ожидают и тогда, когда партнер не принимает логики и аргументов другого человека, это называется логическим барьером непонимания.

5.2. Преодоление барьеров

Есть возможности преодоления барьеров, мешающих эффективному общению.

Эффективное слушание

Одной из подобных возможностей является умение правильно слушать. Механизмы эффективного слушания (внимание, нереплексивное и рефлексивное слушание, эмпатия и проч.) рассматриваются подробно в ряде исследований²¹.

Преодоление барьеров с помощью позитивного настроения

Д. Карнеги сформулировал 9 способов преодоления барьеров общения:

1. Если надо упрекнуть человека, лучше начать с похвалы и искреннего одобрения. Следует подтвердить положительные стороны человека и сотрудничества: «Вы же умный, дисциплинированный работник, как же вы до сих пор не сделали работу?»

2. Обращая внимание человека на его ошибки, не следует делать это прямо, «в лоб». Можно показать правильное поведение собственным примером.

3. Перед тем как критиковать человека, можно вспомнить свои ошибки в подобных случаях. Человек легче признает свои ошибки, если знает, что и другой не безгрешен.

4. Отдавая приказание, можно делать это в форме вопросов, например: «Вас не затруднит сходить туда-то и сделать то-то».

5. Необходимо щадить радость собеседника. Нельзя перехлестывать в критике через край, нельзя критиковать в присутствии других людей.

6. Следует хвалить человека за каждое его, пусть даже самое незначительное, достижение. При этом важна искренность в выражении одобрения. Заслуженная похвала побуждает человека реализовывать скрытые в нем возможности.

²¹ См., например: Атватер И. Я вас слушаю. – М., 1988.

7. Разумно создать человеку доброе имя, чтобы он мог жить в соответствии с ним. Человек будет стремиться доказать окружающим справедливость высокой оценки его качеств, и постепенно для него социальные роль станет привычной. «Если хотите развить у человека определенные черты, ведите себя так, как будто эти черты уже присущи ему... Подарите человеку хорошую репутацию».

8. Человеку надо показать, что его недостаток или допущенный им промах легко устранить, а дело нетрудно выполнить, необходимо ободрить человека, дать ему понять, что у него есть интуиция, которую необходимо только развить, и он будет работать, чтобы добиться той цели, веру в которую в нем разбудили.

9. Людям должно быть приятно делать то, что им предлагают. Человек охотнее выполняет приятные, интересные и полезные ему самому просьбы и поручения.

Изменить позицию партнера

Отстаивать свою позицию можно не в споре, а склоняя партнера к своей точке зрения. Один из приемов – разбить разговор на несколько этапов, по каждому из которых собеседник скажет «да». Нельзя дать ему возможность произнести «нет». Если партнер согласится в 9 случаях, то скорее всего, согласится и в десятом.

Рекомендуется использовать также следующие приемы:

1. Высказывать свою позицию косвенно, подводя собеседника к своей точке зрения. Можно уступить ему какие-то вопросы в начале спора. Несколько раз повторенное им «да» может распространиться и на окончательный ответ.

2. Людей интересуют, прежде всего, они сами, поэтому следует проявлять искренний интерес к собеседнику, его личности, начать разговор о нем самом.

3. Проявить к партнеру искреннее внимание, уважать его достоинство. Дать партнеру возможность превзойти вас – пусть он чувствует, что в чем-то лучше.

4. Расположить его к откровенности своим искренним интересом к его позиции. Дать почувствовать, что подаваемая ему идея принадлежит ему самому.

5. Выслушать, даже если это займет время. Прибегать к благородным мотивам.

Тех, кто признает факт изменения своей позиции под влиянием партнера, надо поздравить – ведь надо иметь мужество, чтобы признать себя в каком-то смысле побежденным, одновременно отдавая долг умению победителя.

Улыбка

Верный защитник психики, один из психологических приемов расположения людей к себе – улыбка. Человек с улыбкой на лице

всегда хорошо принимается. Улыбка ничего не стоит, но многое дает: она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя тех, кто ею одаривает; она длится мгновения, а в памяти порой остается навсегда. Улыбка создает счастье в доме, доброжелательность в делах и служит для друзей паролем, она – лучшее из природных средств против неприятностей. Но улыбку нельзя ни купить, ни украсть. Улыбка формирует притяжение, аттракцию.

Составляющие психологического механизма этого притяжения таковы:

1. Большинство людей искренне по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам.

2. Если при общении у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то скорее всего это сигнал: «Я – ваш друг».

3. Друг в прямом смысле этого слова – это единомышленник в каких-то значимых для нас вопросах, делах или, по С.И. Ожегову, «сторонник», «защитник».

4. Одна из ведущих потребностей человека – потребность в безопасности, защищенности. Друг – это тот человек, который повышает защищенность, т.е. удовлетворяет одну из важнейших потребностей.

5. Чувство удовлетворенности вызывает у человека положительные эмоции.

6. Человек всегда стремится к тому, кто и что вызывает положительные эмоции.

7. Если кто-то вызывает положительные эмоции, то он вольно или невольно формирует аттракцию (привлечение, притяжение).

Оставшись наедине с собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на вас из зеркала. Этот человек заслуживает, чтобы ему улыбнулись. После этого упражнения вы почувствуете, что стало светлее, не так сложно улыбаться, когда это необходимо. Улыбка уменьшает сопротивление в споре, возражения в разговоре.

Виды смеха

Характер узнается не только по его поступкам, манере разговаривать, но и по тому, как человек смеется. Вот 10 наиболее распространенных «видов» смеха.

1. Касаться при смехе мизинцем своих губ означает, что у человека есть свои представления о «хорошем тоне», грации и изяществе, и человек твердо следует этим представлениям всегда и везде, ему нравится быть в центре внимания.

2. Прикрывает при смехе рот рукой человек робкий, не очень уверенный в себе. Часто смущается, предпочитает оставаться в

тени и «не раскрываться». Таким людям не следует перегибать с самоанализом и чрезмерной самокритикой.

3. Часто запрокидывают голову при смехе доверчивые и легковверные люди с широкой натурой. Они иногда делают неожиданные поступки, согласуясь лишь со своими чувствами. Им стоит, пожалуй, больше полагаться на разум.

4. Касаются при смехе рукой лица или головы мечтатели, фантазеры. Надо ли так целеустремленно стараться осуществить свои грезы, порой нереальные? Им поможет больше трезвости и реалистического подхода к жизненным проблемам.

5. Морщит нос, когда смеется, эмоциональный и, видимо, капризный человек, чьи чувства и взгляды быстро и часто меняются. Он легко поддается минутному настроению, что создает трудности для него и для окружающих.

6. Смеются громко с раскрытым ртом люди темпераментные, которым не помешало бы немного сдержанности, умеренности и умения слушать других.

7. Наклоняет голову, прежде чем тихонько рассмеяться, человек добросердечный, совестливый, привыкший приспособливаться к обстановке и к людям. Его чувства и поступки всегда под контролем, никого никогда не огорчат, не расстроят.

8. Держится при смехе за подбородок тот, кто в своем характере сохранил черты юности, кто действует без долгих раздумий (иногда несколько опрометчиво).

9. Прищуривание век при смехе – свидетельство уравновешенности, уверенности в себе, незаурядности ума. Это деятельные и настойчивые люди, иногда больше, чем нужно – в таких случаях надо постараться взглянуть на себя со стороны.

10. Если у вас нет определенной манеры смеяться, вы принадлежите, очевидно, к индивидуалистам: во всем и всегда руководствуетесь собственным мнением, часто пренебрегая взглядами других. Это многим из вашего окружения неприятно.

Существует еще много разных манер смеяться, а еще больше черт характера.

Тема 6. НЕЭТИЧНОЕ ДЕЛОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Неэтичное поведение означает реализацию иной системы ценностей, чем преобладающая в обществе. Например, в обществе, где важнейшей ценностью является человеческая личность, будет неэтичным отдать предпочтение прибыли: например, уволить давно работающего на фирме сотрудника, поскольку его труд более эффективно может выполнять автомат или компьютер. Напротив, в группе, где ведущей ценностью выступает материальное благополучие, такое поведение единственно возможно и полностью этично.

Общепринято относить к вариантам неэтичного поведения:

- ◆ взятки,
- ◆ вымогательство,
- ◆ дорогие подарки,
- ◆ выплату соучастнику доли незаконно полученных денег,
- ◆ конфликт на почве столкновения интересов,
- ◆ нарушение законов,
- ◆ мошенничество,
- ◆ раскрытие секретов компании,
- ◆ использование информации, полученной в доверительных беседах от членов «своей группы»,
 - ◆ незаконные выплаты политическим организациям с целью проведения выгодного законодательного акта,
 - ◆ подделка документов,
 - ◆ фиктивные сделки и операции,
 - ◆ недостоверные финансовые отчеты,
 - ◆ уход от налогов,
 - ◆ нанесение морального ущерба, вреда деловой репутации,
 - ◆ искусственное завышение цен,
 - ◆ тайные сговоры о ценах и/или количестве продаваемой продукции,
 - ◆ нарушение экологии, социальных стандартов,
 - ◆ неправомерное использование чужих товарных знаков, подложных сертификатов,
 - ◆ низкое качество продукции, особенно в вопросах ее безопасности.

Тема 7. НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Структура коллектива, т.е. реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникшая в процессе совместной деятельности и общения, исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. Если формальная структура связана с упорядоченными должностными статусами членов группы, то неформальная структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими качествами членов коллектива. Неформальная структура складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Деформализация правил – непрерывная трансформация институтов, в ходе которой формальные правила в значительной мере замещаются неформальными и встраиваются в неформальные отношения. Она характеризует ситуацию, когда существующие неформальные правила более или менее известны хозяйственным агентам, однако последние сплошь и рядом их не соблюдают, по крайней мере полностью²². «На практике крайне редко встречаются неперсонифицированные отношения между юридическими лицами»²³. Почти всегда процесс переговоров и достижения соглашения – результат взаимодействия конкретных лиц.

Наличие формальных «правил игры» создает условия для выработки иных моделей неформального взаимодействия (чаще всего, более сложных), которые не могли бы возникнуть при их отсутствии. Другими словами, внедрение формальных регуляторов ведет не столько к вытеснению, сколько к переструктуризации неписаных законов и норм поведения²⁴.

Классификация неформальных деловых отношений

Можно предложить следующую классификацию неформальных отношений:

1. По субъектам отношений:

- а – по горизонтали («свой круг», поставщики, клиенты),
- б – по вертикали (органы государственной власти, фискальные, контролирующие органы – субъекты хозяйственной деятельности),
- с – внутри фирмы (работодатель, начальник – наемный работник).

²² Радаев В.В. Новый институциональный подход и деформализация правил российской экономики: Препринт. – М.: ГУ-ВШЭ, 2001. – С. 47.

²³ Документы нужны исполнителям // Top-Manager. – 2004. – №12. – С. 52.

²⁴ Капелюшников Р. «Где начало конца?..» К вопросу об окончании переходного периода в России // Вопросы экономики. – 2001. – №1. – С. 145.

2. По характеру отношений:

a – основаны на насилии, внеэкономическом принуждении (рэкет, шантаж, «заказ»),

b – основаны на доверии (дружеские, семейные связи, деловые сети),

c – «добровольно-принудительные» (дача взятки),

d – сговор,

e – институциональные компромиссы, в т.ч. политический торг.

3. По степени легальности:

a – незаконные (коррупция, вымогательство, лоббирование, мошенничество),

b – законные (дружеские, семейные связи, деловые сети).

4. По устойчивости:

a – устойчивые (деловые сети, стратегические альянсы),

b – неустойчивые, кратковременные, разовые.

5. В зависимости от объекта:

a – малый бизнес (семейные фирмы),

b – крупный бизнес (картельные соглашения, синдикаты).

Значение неформальных деловых отношений

Позитивная роль неформальных деловых отношений

С одной стороны, неформальные отношения играют положительную роль для успеха предприятия:

⇒ обеспечивают адаптацию к меняющимся экономическим условиям,

⇒ регулируют экономическую деятельность в условиях институциональных изменений, неэффективности правовых норм,

⇒ снижают издержки на проверку контрагентов,

⇒ снижают транзакционные издержки,

⇒ обеспечивают более благоприятные условия хозяйствования.

Негативная роль неформальных деловых отношений

Вместе с тем можно указать и негативные стороны неформальных отношений в деловой сфере, важнейшими из которых следует считать снижение конкуренции и приостановку развития за счет «неконкурентного» преимущества в отношениях (если партнера выбирают по родственным связям, нет причин заниматься повышением качества, модернизацией производства или переподготовкой кадров).

Неформальные отношения (связи) подразумевают взаимоотношения между людьми, регулируемые неформальными нормами, сложившимися в обществе и не имеющими за собой законодательно закреплённого обоснования. Неформальные связи бизнеса и власти демотивируют других предпринимателей, не обладающих

такими внеконкурентными преимуществами, как дружественные или родственные связи с социально-экономическими действующими лицами.

Во внесударственной сфере появляется понятие «корпоративность», постсоветский термин, обозначающий принадлежность к кругу «своих» людей. Во-первых, этот термин обозначает критерий, необходимый для принятия решений о том, кому предоставить ту или иную возможность. Во-вторых, под корпоративностью подразумевается доверие, поскольку главной целью корпоративности является уменьшение сложности нестабильной среды и высоких рисков. Логика корпоративности – иметь дело со «своими» и поддерживать «своих». Блат неотделим от распределения ограниченных ресурсов и по-прежнему неизбежен в разработке бюджетов, дотаций, субсидий и фондов, в решении проблем с государственными органами, будь то таможня или налоговая полиция²⁵.

Как пишет Р. Капелюшников, «чтобы успешно функционировать “там”, самое главное – знать правила, тогда как для того, чтобы успешно функционировать “здесь”, самое главное – знать тех, кто отвечает за принятие решений, т.е. уметь войти с ними в персональный контакт»²⁶. Взаимоотношения с контролирующими органами также приводят к выработке определенных правил игры. Первое правило – соблюдение формальных требований: есть на фирме нарушения или нет, документы должны быть заполнены соответствующим образом. Дальше начинается сфера более тонких отношений, от которых зависит, насколько будут придирчивы контролирующие органы, глубоко ли они будут «копать».

Часто отношения с ними строятся на «разумном компромиссе». Например, фирма позволяет контролирующим органам без труда обнаружить незначительные нарушения и штрафовать ее на небольшие суммы, при этом фирме позволяют скрыть куда более серьезные нарушения. В.В. Радаев называет это институциональным компромиссом, когда агентам позволено не соблюдать в определенных пределах установленные формальные правила²⁷.

²⁵ Леденева А. Блат и рынок: трансформация блата в постсоветском обществе // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. – М.: Логос, 1999. – С. 121.

²⁶ Капелюшников Р. «Где начало конца?..» К вопросу об окончании переходного периода в России // Вопросы экономики. – 2001. – №1. – С. 141.

²⁷ Радаев В.В. Новый институциональный подход и деформализация правил российской экономики: Препринт. – М.: ГУ-ВШЭ, 2001. – С. 51.

7.1. Деловые сети

Деловая сеть (network) – устойчивая и относительно замкнутая совокупность связей между постоянными партнерами. Она основана на сочетании средств формального контроля и неформального обмена услугами.

Деловые сети выполняют несколько взаимосвязанных функций:

- ⇒ транслируют информацию,
- ⇒ формируют деловые репутации,
- ⇒ повышают доверие и снижают неопределенность,
- ⇒ служат системами взаимопомощи²⁸.

На первых этапах бизнес предпочитали делать, в первую очередь, с родственниками, друзьями и хорошими знакомыми²⁹. В 1990-е гг. на смену тесным внутрифирменным командам приходят более гибкие межфирменные «корпорации», построенные уже не только на давнем личном знакомстве (по школе, университету, прежней работе), но и на административном потенциале партнера – на его личных связях в органах государственной и муниципальной власти, а также на профессиональных качествах и деловой репутации потенциального делового партнера.

Деловые сети способствуют развитию неформальных отношений даже там, где культура письменных договоров развита в сильной степени. Они позволяют избегать лишней бюрократизации, обговаривать подробности на словах, полагаться на сложившийся обычай и деловую репутацию партнера.

Структура личных связей имеет значение вообще для всякого предпринимательства. Так, в соответствии с сетевым подходом предприниматель выступает как посредник, использующий в качестве основных ресурсов свои личные связи³⁰.

Отношения между рыночными субъектами складываются не просто среди фирм, но и среди представителей этих фирм. Деловые отношения, таким образом, принимают личностную окраску, которая серьезно влияет на процесс принятия ключевых решений³¹.

²⁸ Радаев В.В. Неформальная экономика и внеконтрактные отношения в российском бизнесе // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. – М.: Логос, 1999. – С. 58.

²⁹ Радаев В.В. Российские предприниматели: кто они? // Вестник статистики. – 1993. – №9. – С. 7-8.

³⁰ Burt R.S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. – Cambridge: Harvard University Press, 1995. – P. 34-38.

³¹ Радаев В.В. Неформальная экономика и внеконтрактные отношения в российском бизнесе // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. – М.: Логос, 1999. – С. 59.

Функционирование деловых сетей основано на том, что контрактные отношения дополняются и подкрепляются взаимными услугами (льготы при заключении контракта, гибкое дополнение контрактных условий).

Подобные неформальные соглашения называются негласными (скрытыми) контрактами. Деловые сети способствуют формированию кодексов делового поведения, распространяющихся на определенных сегментах рынков. В.В. Радаев называет это «этикой внеконтрактных отношений» и считает, что, по результатам исследований, она достаточно развита среди российских предпринимателей³².

При этом если на первом этапе экономических реформ (в пору приватизации) характерным было стремление предпринимателей быть вне государственных структур, то на современном этапе (перераспределения собственности) важнее становится максимальная близость к государственным структурам³³. Включение администрации в сеть повышает возможности ее адаптивной эффективности, снижает барьеры доступа к ресурсному потенциалу региона. Интерес вхождения местных властей в сеть сводится в основном к извлечению административной ренты и решению краткосрочных социальных проблем региона.

Наличие сети «власть-бизнес» открывает, с одной стороны, доступ частной фирме к новым ресурсам, контролируемым государством, с другой стороны, такая сеть создает риск превращения коммерческого предприятия в карманную фирму государственных органов. Тенденция к неформальному переплетению частного бизнеса и государственного аппарата проявляется в 3 основных формах:

- частный сектор в постсоветской России в основном является результатом приватизации государственной собственности,
- встречается участие ответственных государственных чиновников в частных коммерческих структурах, в которых нет государственной доли, но через которые власть осуществляет важные для нее виды деятельности,
- многие коммерческие фирмы обеспечили себе благоприятную нишу только благодаря тесным связям с чиновниками государственного аппарата. В результате неявно (прежде всего, через родственные и дружеские связи) происходит слияние капитала в его денежной и вещественной форме с капиталом бюрократическим³⁴.

³² Там же. – С. 56-57.

³³ Бардиер Г.Л. Интолерантность и девиантное поведение в бизнесе: Препринт. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – С. 19.

³⁴ Стахира Л.В. Неформальные социальные отношения в региональной социально-экономической структуре: Автореф. ... канд. социол. наук. – Хабаровск: Изд-во ХГТУ, 2002. – С. 19-20.

Заклучение стратегических альянсов с властными и силовыми структурами приводит к установлению отношений патронажа данной фирмы:

- обеспечена защита от рэкетиров и от низовых контролирующих органов,

- предоставляются государственные заказы, которые чиновники стремятся распределять среди «своих» фирм.

Одновременно создаются институциональные каналы, по которым сами чиновники получают политическую и материальную поддержку, при этом нередко:

- представители властных и силовых структур включаются в деловую сеть бизнеса,

- фирма или бизнес становятся частью их собственной деловой сети³⁵.

³⁵ Радаев В.В. Новый институциональный подход и деформализация правил российской экономики: Препринт. – М.: ГУ-ВШЭ, 2001. – С. 27.

Тема 8. КОРРУПЦИЯ

8.1. Взятки

Взятка – получение должностным лицом любым путем и в любой форме материальных ценностей или предоставление ему материальных благ за совершение (или несовершение) в интересах взяткодателя действий, входящих в компетенцию данного должностного лица³⁶. При этом различаются:

⇒ мздоимство – получение взятки за законные действия должностного лица;

⇒ лихоимство – получение взятки за незаконные действия должностного лица, сюда же иногда относят грубое вымогательство взятки.

В Уголовном кодексе РФ статьи 290 «Получение взятки и 291 «Дача взятки» юридически регламентируют данное деяние.

Во взяточничестве высока латентность. Поэтому данные судебной статистики отражают лишь в малой степени действительное состояние дел и не дают сколь-либо полной картины масштабов взяточничества.

Ст. 33 Уголовного кодекса РФ «Виды соучастников преступления» предусматривает ответственность за соучастие в преступлениях, в т.ч. во взятке. Если лицо получает часть вознаграждения при передаче взятки, оно является пособником и соучастником этого преступления³⁷. Посредничество во взяточничестве от соучастия в даче или получении взятки отличается несколькими признаками³⁸:

а – посредник обязательно связан с обоими субъектами взяточничества;

б – посредник в этой связке действует не по своей инициативе, а по просьбе либо по поручению взяткодателя или должностного лица.

с – в результатах соглашений между сторонами у посредника нет интереса.

Особую опасность для взяткополучателя, берущего деньги или получающего другие блага и услуги, представляет формулировка «общее покровительство». По Постановлению Верховного суда РФ под него подпадают «действия, связанные с незаслуженным поощ-

³⁶ Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. – М.: Советская энциклопедия, 1991. – С. 216.

³⁷ Взятка // Человек и закон. – 2000. – №5. – С. 7-14.

³⁸ Некоторые вопросы квалификации посредничества во взяточничестве // Вестник Московского гос. университета. Сер.11. Право. – 2001. – №3. – С. 47-56.

рением, внеочередным необоснованным повышением в должности, совершением других действий, не вызванных необходимостью». Суды пользуются такой формулировкой, когда трудно доказать связь между взяткой и действиями чиновника. Итак, вовсе не обязательно для доказательства факта взятки «хватать за руку» дающего или брать с берущего подпись о ее получении.

Критерии взятки

Чтобы отделить обычный подарок от взятки, существуют 2 главных критерия³⁹:

1. Размер, т.е. стоимость передаваемого имущества или прав. Гражданский кодекс РФ указывает, что должностные лица могут принимать подарки стоимостью до 5 МРОТ.

2. Обусловленность, т.е. наличие условия для передачи подарка.

Подарок не может быть обусловлен заранее: чиновник выполнит конкретную работу, и тогда проситель его одарит. По мнению М. Борщевского, следует обратить внимание, что чиновник может быть привлечен к уголовной ответственности за взяточничество только в том случае, если соблюдены, как минимум, два условия:

- ✓ им были совершены действия (бездействие) в пользу дарителя (предполагаемого взяткодателя) или представляемых им лиц;
- ✓ эти действия входят в служебные полномочия должностного лица либо оно, пользуясь занимаемой должностью, может способствовать таким действиям.

Коммерческий подкуп – это не только получение взятки, но и передача ее лицу, выполняющему управленческие или иные функции в коммерческой или иной организации, а равно и незаконное оказание ему услуг имущественного характера за совершение действий (бездействия) в интересах дающего. В Уголовном кодексе РФ статья 204 регламентирует действия, подпадающие под определение данного понятия.

Взятка как таковая, по мнению деловых людей, – не решение проблемы, а ее тупик. Заплатить таможеннику недостаточно, выгоднее завязать с ним серьезные деловые отношения. Именно поэтому в России говорят, что дела делаются «за водкой» – во время застолья будущие деловые партнеры могут познакомиться, узнать друг друга лучше, понять, что за человек сидит рядом и чего от него ждать.

Поэтому деловая практика показывает, что в действительности не взятка является основной проблемой современного россий-

³⁹ Взятка // Человек и закон. – 2000. – №5. – С. 7-14.

ского бизнеса, а организованные неправовые деловые отношения, основанные на взаимном оказании услуг. Если же предлагают взятку, то целесообразно выполнить просьбу (особенно, если она законна) бесплатно с тем, чтобы впоследствии проситель чувствовал себя обязанным и испытывал искреннюю симпатию. И когда деловые пути пересекутся, это будет самый преданный и надежный партнер.

Подкуп и взяточничество – эти действия составляют проявления коррупции.

8.2. Коррупция

Коррупция (от англ. *corruption* – подкуп) органов государственной власти – прямое использование должностным лицом прав, связанных с его должностью, в целях личного обогащения⁴⁰. Термин *corruptire* в римском праве понимался, как разламывать, портить, разрушать, повреждать, фальсифицировать, подкупать и обозначал противоправное действие, например в отношении судьи. Это понятие произошло от сочетания латинских слов «*correi*» – несколько участников в одной из сторон обязательственного отношения по поводу единственного предмета и «*rupture*» – ломать, повреждать, нарушать, отменять. В результате образовался самостоятельный термин, который предполагал участие в деятельности нескольких (не менее двух) лиц, целью которых является «порча», «повреждение» нормального хода судебного процесса или процесса управления делами общества.

Федеральный закон РФ определяет коррупцию как злоупотребление служебным положением, дачу взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами, а также совершение этих деяний от имени или в интересах юридического лица.

Противодействие коррупции – деятельность федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправле-

⁴⁰ Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. – М.: Советская энциклопедия, 1991. – С. 634.

ния, институтов гражданского общества, организаций и физических лиц в пределах их полномочий:

а) по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции);

б) по выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией);

в) по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений⁴¹.

Выделяют следующие ее характеристики:

✓ сознательное подчинение дел государственного деятеля личным интересам;

✓ секретность исполнения решений;

✓ наличие взаимных обязательств между теми, кто принимает государственные решения и теми, кому это выгодно;

✓ взаимодействие между теми, кому нужно принятие определенного решения, и теми, кто может на принятие такого решения повлиять;

✓ попытка скрыть акт коррупции каким-либо юридическим обоснованием;

✓ выполнение двойственных функций – государственных и частных – теми, кто совершает эти акты.

Коррупция может проявляться в следующих формах:

◆ взяточничество;

◆ nepotизм (кумовство);

◆ незаконное присвоение (перевод ресурсов из общественно-го в частный сектор);

◆ превышение служебных полномочий (например, неадекватное наказание).

Среди источников коррупции обычно выделяют:

➤ историко-культурные, в т.ч. (а) урбанизация и (б) патриархальная семья;

➤ возможность чиновников участвовать в политических процессах;

➤ факторы, связанные со структурой организации;

➤ предрасположенность государственных служащих к коррупции.

⁴¹ Статья 1 ФЗ №273 «О противодействии коррупции».

Тема 9. ТРУДОВЫЕ НАРУШЕНИЯ

Трудовые отношения весьма сложны, включая в себя как субъектно-субъектные взаимоотношения (между коллегами, подчиненными и руководителями, работниками и представителями внешней среды), так и субъектно-объектные отношения (выстраивание философии фирмы, отношение в своему труду и его продукту).

9.1. Нарушения при поиске и приеме на работу

Дискриминация при приеме на работу

Не должна допускаться дискриминация по тем или иным признакам (половым, национальным, возрастным и так далее) или совершение каких-либо действий, которые могут повредить соискателю на его настоящем месте работы.

Наиболее вопиюще выглядят факты дискриминации при приеме на работу, причем дискриминации открытой и безнаказанной. Практически в каждом номере специализированных СМИ можно встретить подобные объявления: «Требуется главный бухгалтер, женщина от 25 до 35 лет с опытом работы».

В странах с развитой рыночной экономикой подателей и распространителей таких объявлений ожидает судебное преследование. В России же каждый делает свой бизнес. Работодатели, подавая такие объявления, имеют целью избавить себя от потока, как им кажется, неподходящих соискателей. Главные редакторы СМИ, не препятствуя их публикации, заботятся о бюджете своих газет.

Правоохранительные органы должны были бы проверить их соответствие статье 19 Конституции России и статье 16 действующего Трудового кодекса РФ.

Проблемы рекрутинговой деятельности

Переманивание

Важной нормой по отношению к клиенту является табу на целенаправленное переманивание от одного заказчика к другому ранее устроенных соискателей или других сотрудников клиентских компаний. При работе же с соискателями рекрутер должен объективно подходить к их оценке и руководствоваться исключительно профессиональными и психологическими требованиями заказчика⁴².

В отношении остальных сотрудников компаний-заказчиков действует правило Off-Limits Policy (взятое рекрутером обязатель-

⁴² Этика кадрового бизнеса // The Career Forum. – 2003. – № 12. – 11 июня.

ство не контактировать с сотрудниками клиентской компании по поводу смены работы). Жесткость такой политики определяется тем, насколько важным является клиент для рекрутеров.

Конфиденциальность

Необходимо обеспечение конфиденциальности информации, получаемой от клиентов и соискателей. Что касается взаимоотношений между рекрутинговыми компаниями, то для них является неприемлемым отзываться негативно о своих конкурентах.

Неприятные моменты возникают, когда представители клиентской компании начинают заниматься «самодеятельностью» при проверке рекомендаций кандидатов, представляемых рекрутинговым агентством. Это уже затрагивает вопросы этики по отношению к кандидатам. Проверка рекомендаций – это большой, важный и чрезвычайно ответственный раздел рекрутингового бизнеса, заслуживающий отдельного освещения. Но главные его этические аспекты сфокусированы вокруг ключевого понятия «не навреди». Исходя из этого, представляется вполне очевидным, что нельзя ни в коем случае осуществлять проверку рекомендаций по нынешнему месту работы кандидата (или, в крайнем случае, надо проявлять в таких ситуациях максимум осторожности). Кроме того, этика требует, чтобы кандидат был поставлен в известность о проведении такой проверки. Тут уместно вспомнить старое доброе правило: «Поступай с другими людьми так, как ты хотел бы, чтобы поступали с тобой». Увы, на практике некоторые компании-работодатели это забывают. И в результате могут подвести кандидатов, представляемых им рекрутерами.

Недопустимо взимание вознаграждения с соискателей за их трудоустройство.

9.2. Общение с «трудным» руководителем

Эмоциональное насилие на работе

Моббинг и буллинг – схожие понятия, они обозначают преследование кого-либо из сотрудников со стороны руководителя организации, непосредственного начальника, коллеги или подчиненного.

Буллинг

Буллинг подразумевает преследование «один на один». В этой ситуации проблемные взаимоотношения носят межличностный, а не групповой характер, позволяя объекту преследования противостоять конкретному человеку с его личностными особенностями и характеристиками.

В случае буллинга травля носит индивидуальный характер, а следовательно, надо бороться с одним конкретным противником, а не со всем коллективом. Психологически буллинг переносить значительно легче, тем более что можно обратиться к коллегам за эмоциональной поддержкой и даже за помощью в организационном решении проблемы, например переводе из одного подразделения предприятия в другое.

Буллинг создает проблемы не только сотрудникам, но и приводит к снижению эффективности работы организации, переводя трудовые взаимоотношения с объекта труда на эмоциональное содержание межличностного взаимодействия. В итоге результат труда страдает, рабочее время тратится на поиск поддержки и выхода из сложившейся ситуации. Человек, подвергающийся травле, тратит всю энергию на то, чтобы постоянно доказывать свою профессиональную и социальную состоятельность.

В животном мире моббинг (от англ. *mob* – толпа; грубить, хамить, нападать) описывает поведение животных, когда стадо травоядных нападает на хищника. В мире корпоративных людоедов моббингом называют травлю одного сотрудника несколькими коллегами, недоброжелательные или агрессивные действия, которые производятся систематически в течение длительного времени.

Моббинг

Моббинг – это коллективное психологическое давление на работника со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемое с целью заставить работника уйти с места работы. Средством достижения цели является распространение слухов, запугивание, социальная изоляция и особенно мелкие, но постоянные систематические унижения. Это означает такое поведение коллег, руководства или подчиненных по отношению к кому-либо из работников, когда они периодически, на протяжении недель, месяцев, иногда даже лет, осуществляют целенаправленное преследование, нападки, ущемляющие его чувство собственного достоинства, подрывающие репутацию и профессиональную компетентность, предъявляют несправедливые обвинения.

Психолог и врач, доктор Ханц Лейман впервые провел исследование такого явления на рабочих местах в Швеции в начале 1980-х. Он назвал такое поведение моббингом и охарактеризовал его как «психологический террор», который включает «систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека, в основном одного».

Подвергнуться моббингу может каждый. Это агрессия, направленная против кого-либо, кто принадлежит к определенному кругу, находящемуся под защитой от дискриминации по возрасту, полу, расе, вероисповеданию или национальности. Когда речь идет о моббинге, руководство часто негласно вовлечено в этот процесс. Вот почему в этом случае жертве очень редко удается получить помощь.

Поскольку организация оставляет без внимания такое поведение сотрудников, потакает или даже провоцирует эти действия, можно сказать, что жертва, судя по всему, беспомощная против силы и численности, на самом деле затравлена.

В книге «Насилие на работе» («Violence at Work»), изданной Международным бюро труда (МБТ) в 1998 г., моббинг и буллинг упоминаются в том же ряду, что и убийство, изнасилование или ограбление. Хотя эти виды эмоционального насилия могут показаться безобидными по сравнению с изнасилованием или другими проявлениями физического насилия, эффект, который они производят на жертву, особенно если это насилие длится достаточно долго, имеет столь разрушительную силу, что некоторые люди подумывают о том, чтобы покончить жизнь самоубийством.

Способы моббинга

Лейман определил ряд вариаций поведения, типичных для моббинга:

- ⇒ утаивание необходимой информации,
- ⇒ социальная изоляция,
- ⇒ клевета,
- ⇒ непрекращающаяся критика,
- ⇒ запугивание,
- ⇒ распространение необоснованных слухов,
- ⇒ высмеивание,
- ⇒ крики и т.д.

Последствия травли

Последствия моббинга и буллинга сказываются на здоровье и психическом состоянии человека. В зависимости от жесткости, периодичности и длительности такого воздействия и от того, насколько человек психологически к нему устойчив, люди могут страдать от целого ряда расстройств психологического и физического характера: от периодических проблем со сном до нервных срывов, от раздражительности до депрессии, от трудностей с концентрацией внимания до панических состояний или даже инфарктов. Если сотрудник только изредка отсутствовал на работе, то в случае моббинга или буллинга это может превратиться в частые и длительные уходы на больничный.

Когда психотеррор усиливается, работник оказывается в социальной изоляции, информационном вакууме: он не получает положительных оценок своим действиям, теряет ориентиры, его представление о себе дестабилизируется. Появляются сопутствующие стрессу психосоматические симптомы: мигрени, простуды, нарушения концентрации, бессонница, нарушения кровообращения и т.п. Постепенно развиваются хронические заболевания. Поэтому психологи часто советуют жертвам моббинга просто сменить работу. Или, по крайней мере, разобраться, а стоит ли она тех сил, которые требуют доказательства того, что вы «не верблюд».

Фактические убытки от моббинга выражаются в снижении производительности труда, издержках на медицинскую помощь и судебные процессы, не говоря уже о социально-психологических последствиях. Нездоровая атмосфера в коллективе, интриги и разногласия сотрудников отражаются на финансовых показателях: падает производительность труда, возрастает текучесть кадров, коллектив становится менее сплоченным, его действия – менее согласованными.

В российской организации был проведен опрос, показавший, что около 80% сотрудников испытали на себе те или иные виды моббинга. Это проявлялось в том, что к их предложениям не желали прислушиваться, повышали голос, скрывали или давали неполную информацию о положении дел, предъявляли завышенные требования, обвиняли в некомпетентности, не давали возможности посещать курсы повышения квалификации и т.п.

Виды моббинга

Моббинг разделяют на горизонтальный (среди сотрудников одного уровня) и вертикальный (среди работников разных уровней).

Горизонтальный моббинг обычно применяют по отношению к новичкам более старые сотрудники организации. Он может проявляться в «бойкоте» со стороны сослуживцев, предоставлении неверной информации, игнорировании просьб, сплетнях и множестве иных «мелочей», которые складываются в единую картину моббинга. Это может происходить, если в новичке видят конкурента или если он сильно выделяется из общего коллектива своей неординарностью. Это может быть примитивная травля со стороны старых сотрудников нового работника, в которой шеф участия не принимает. Новичка вдруг перестают замечать, не приглашают на общие чаепития, не отвечают на его вопросы, не делятся новостями. Причиной этого может быть, например, то, что новый сотрудник внешне отличается от коллег, имеет иную манеру поведения, образование. Кто-то чувствует в нём конкурента или просто завидует.

Нередко причиной становится и обычная зависть к более молодому и удачливому коллеге. Отмечено, что зачинщиками травли во многих случаях становятся пожилые сотрудники, которые боятся потерять место и из-за этого придираются к своим коллегам. Иногда подобный прессинг имеет временный характер и является своеобразным «посвящением» в члены коллектива. Впрочем, травить могут и «старых» сотрудников, неожиданно снискавших благосклонность начальства или резко изменивших свою жизнь.

Вертикальный моббинг часто возникает там, где есть желание освободить место для продвижения по службе, убрать конкурента или отомстить. Разновидность вертикального моббинга предполагает, что шеф по тем или иным причинам хочет избавиться от работника, но не может сделать это законным способом. Например, новому начальнику необходимо подобрать другую команду или сэкономить средства на кадровый ресурс. По закону без серьезных оснований уволить подчиненного практически невозможно. Гораздо проще постоянно обвинять работника в некомпетентности, недисциплинированности, ставить перед ним невыполнимые задачи и, в конце концов, вынудить его уйти по собственному желанию.

«Сэндвич-моббинг»

У руководителя среднего звена нередко бывают заместители, мечтающие занять его место. Кроме того, вышестоящий начальник тоже опасается, что тот его может «подсидеть». Находясь под давлением с двух сторон, менеджер среднего звена испытывает на себе все невзгоды «сэндвич-моббинга». На высшем уровне управления вопросы карьерного роста стоят очень остро, и поэтому в вертикальном и в двойном («сэндвич») моббинге применяются особенно коварные методы.

Начальнику-жертве по сравнению с рядовыми сотрудниками грозят и дополнительные проявления моббинга. Так, топ-менеджеру может поступать негативная информация о работе его отдела, приказы вышестоящего руководства он получает с опозданием, подчиненные саботируют его распоряжения и так далее.

Неприятие нового начальника, особенно если он назначен сверху, нередко служит причиной для сэндвич-моббинга. Иногда коллектив настроен против новых руководителей по их же вине: они слишком рьяно взялись за преобразования на новом месте, вели себя высокомерно или, напротив, нерешительно.

Причины моббинга и противостояние ему

Существуют три основные причины, по которым происходит моббинг:

1) игнорирование проявлений моббинга, терпимость к нему, неверное толкование или фактически его намеренное провоцирование самой компанией или руководством организации;

2) такие действия до сих пор не расцениваются как действия на рабочих местах, абсолютно отличающиеся от сексуального преследования или дискриминации;

3) чаще всего жертвы обессилены, измучены и не в состоянии защищать себя, не говоря уже о том, чтобы начинать судебный процесс.

Часто все начинается с конфликта. Такой конфликт часто возникает из-за разного рода перемен. Конфликт не исчезает, а постепенно обостряется. То, что можно было бы решить, проявив хоть чуточку доброй воли и с помощью соответствующих механизмов управления на местах, теперь превращается в спор «кто прав, а кто виноват».

Некоторые обвинения и унижения работника могут быть вызваны нездоровой психологической атмосферой, которая царит в организации и требует найти своего «козла отпущения», а также жадной власти над другими и личной злобой, продиктованной страхами или завистью. Здесь вступает в действие психология группы и сложное переплетение социальных процессов организации.

Моббинг может продолжать свое существование ровно столько, сколько ему позволяет. Руководство организации играет важную роль в предотвращении этого явления. Если настаивать на соблюдении правил хорошего тона, вежливом обращении, нравственных нормах на рабочих местах и создавать атмосферу заботы о сотрудниках, то появление моббинга и буллинга можно предотвратить. Признаки моббинга вызывают разную реакцию руководителей. Иногда начальство совсем не восприимчиво к ним, а иногда – гласно или негласно поощряет соперничество. И в том, и в другом случае ситуация, как правило, выходит из-под контроля, даже если руководителю кажется, что он управляет ей.

Именно менеджеры, прежде всего, обязаны понимать важность здорового психологического климата для нормальной работы сотрудников компании. Поэтому их участие в решении производственных конфликтов необходимо: грамотный руководитель сделает все возможное, чтобы восстановить мир и пресечь нездоровые отношения между сотрудниками. Причем преодолению подобных проблем способствует их открытое обсуждение со всеми участниками моббинга. Важно, чтобы в конфликтной ситуации руководитель был объективен, как бы он ни симпатизировал одной из сторон. Он должен выслушать все жалобы и в каждом конкретном случае определить степень своего участия в решении проблемы.

Порой бывает, что для восстановления мира достаточно просто объяснить жертве моббинга «правила игры» в коллективе. Частично ситуацию может спасти письменное разъяснение сотрудникам их должностных обязанностей. По крайней мере, у «жертвы» появится больше возможности защититься от несправедливых обвинений в некомпетентности и недисциплинированности. Как правило, моббинг сопровождается непроверенной информацией и сплетнями. Чтобы прекратить их распространение, следует обратить особое внимание на уровень информированности работников о жизни компании.

Но иногда ситуация складывается так, что только увольнение неуживчивого сотрудника может погасить конфликт. Руководитель должен быть готов и к такому поступку, даже если виновник является ценным работником.

Но есть и иная разновидность моббинга. Он ведётся непосредственно шефом, столь радушно некогда принявшим новичка на работу и расточавшим похвалы в его адрес. При приёме на работу нового сотрудника работодатели, как правило, стремятся показать себя с лучшей стороны. Многие специально подчёркивают, что их фирма проявляет наибольшую заботу о своих сотрудниках и никогда никого не увольняет без веской на то причины. Однако любая фирма участвует в жесткой конкурентной борьбе, и снижение расходов на персонал – это порой условие её выживания. Если у руководителя не хватает смелости сообщить подчинённым об истинном положении дел, то он прибегает к уловке: в личной беседе старается обвинить работника в совершённых ошибках, недисциплинированности, некомпетентности, неспособности решать поставленные задачи. Обвинения порой противоречат здравому смыслу, но никакие оправдания не принимаются. Подобное увольнение оставляет горький след в душе, порождая сомнение в собственных силах.

Хорошо, когда в решении серьёзных конфликтов обязанности «третейского судьи» возлагаются на специалиста, чье мнение имеет достаточный вес в компании, например психолога или менеджера по персоналу. Тогда работники будут меньше отвлекать руководителей от их непосредственных обязанностей и смогут получить более квалифицированную помощь.

Среди множества причин, приводящих к моббингу, немало таких, которые могут быть предотвращены начальством или отделом кадров. Например, руководству иногда достаточно уделять больше внимания развитию сотрудников внутри компании, не меняя их на специалистов извне при каждом удобном случае. Важно подбирать новых работников, интересы которых соответствуют существующей

корпоративной культуре и которые легко приживаются в сложившемся коллективе. Возможно, имеет смысл провести для руководителей подразделений и их подчиненных специальные тренинги. Или сблизить сослуживцев, пригласив их на совместное неформальное мероприятие. Кроме того, если корпоративная культура предполагает ориентацию сотрудника не только на достижение результата «любой ценой», а также на доброжелательное отношение, командную работу и наставничество, то шансы появления в компании вируса под названием «моббинг» значительно уменьшаются.

Организационные причины моббинга

В отличие от психологов, бизнес-консультанты ищут причины моббинга именно в организационной структуре и организационном климате. Вот неполный перечень скрытых организационных проблем, которые способны со временем превратить компанию в серпентарий:

- ⇒ неясные цели организации и стратегии ее развития;
- ⇒ отсутствие навыков управления у высшего руководства;
- ⇒ отсутствие обратной связи;
- ⇒ расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей;
- ⇒ непрописанный механизм принятия решений;
- ⇒ нечеткое разделение труда между отделами или сотрудниками, возможность дублированных или пересекающихся заданий;
- ⇒ плохая организация информационных потоков на предприятии, вследствие чего некоторые сотрудники рассматривают обладание информацией как особый род власти;
- ⇒ попустительское отношение к любителям интриг и закулисных игр;
- ⇒ текучка кадров, частая смена топ-менеджеров;
- ⇒ отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- ⇒ превалирование интимных или родственных связей между подчиненными и руководством;
- ⇒ резко различающаяся мотивация у сотрудников;
- ⇒ неправильная организация труда и, как следствие, большая перегрузка отдельных специалистов.

Организационные методы смягчения моббинга

Существует 6 правил, способных помочь разобраться в том, что происходит, и хотя бы отчасти смягчить последствия корпоративной травли.

1. Не пытайся запомнить, записывай! Немецкие психологи советуют жертвам корпоративной травли вести дневник. В него необ-

ходимо заносить все злобные выпады против вас. Например: «27 апреля коллега С. "забыл" сказать мне о сроке выполнения задания. Злорадствовал, когда на меня накричал шеф. Скотина». Фиксация всех происшествий поможет определить круг противников, их тактику и распределение ролей. А также свои ошибки и просчеты.

2. Найдите главного. Как правило, корпоративная травля не обходится без зачинщика. Почти наверняка инициатива исходит от одного человека. И это тот, с кем у вас существует неразрешенный конфликт. Возможно, есть смысл побеседовать с этим человеком, попытаться ликвидировать ссору и наладить контакт.

3. Ищите союзника. Очень полезно бывает найти союзника в ряду атакующих коллег. Ведь наверняка кто-то из них относится к вам со скрытой симпатией. С кем-то могут обнаружиться общие интересы. Сблизившись с такими людьми, вы сможете хотя бы отчасти разбавить хор осуждающих голосов.

4. Создайте свою стаю. Наверняка вы не единственный. Оглянувшись вокруг, вы найдете еще пару-тройку коллег, переживших то же самое.

5. Следите за процессом. Самое главное – исключить или свести к минимуму профессиональные просчеты, за которые вас могут упрекнуть. В конце концов, вы ходите на работу для того, чтобы заниматься делом. Никакая травля не способна выбить почву из-под ног у хорошего специалиста.

6. Поговорите с шефом. Смело жалуйтесь начальству. Любой руководитель (вне зависимости от степени его вменяемости) в состоянии понять, что моббинг вредит бизнесу. Просто дождитесь особо наглядной провокации, чтобы обратить на нее внимание шефа.

В хорошей фирме шеф постарается помочь новичку найти общий язык с коллегами. Ему это также необходимо, поскольку, во-первых, найти сотрудника подходящей квалификации, способного в короткий срок освоить специфику производства, – дело трудное; во-вторых, он понимает, что результаты работы нового сотрудника во многом зависят от его настроения. Такой шеф в интересах фирмы защитит работника, не даст ему уволиться.

Психологические методы смягчения моббинга

В случае, когда человек подвергается моббингу, необходимо стать лицом к проблеме и во что бы то ни стало разрешить её в открытом диалоге. «Глотать горечь обиды» не имеет смысла. Если оставить всё, как есть, проблема не снимается, а только усугубляется. Поэтому можно придерживаться следующих рекомендаций:

1. Не старайтесь оправдываться: ваша судьба уже predetermined.

2. Помните, что обвинения против вас надуманны, и это – только способ «красиво» избавиться от вас.

3. Скажите шефу прямо, что вы не согласны с его обвинениями, и если фирма больше не нуждается в ваших услугах, вы покинете её.

Подобный ответ не всегда является провокацией: на самом деле всё решается тем обстоятельством, насколько вы действительно нужны фирме.

Разновидностей моббинга и форм его проявления – множество и единого пути противостояния ему не существует.

Отношение к травле и поведение в случае моббинга или буллинга

У тех, кто подвергся моббингу или стал мишенью буллинга, есть ряд возможностей, чтобы справиться с этим.

Во-первых, они должны понять, что их сделали жертвами и что с этим практически ничего нельзя поделать.

Во-вторых, необходимо продумать свои возможности решения проблемы на короткий, средний или длительный период времени: существует ли какой-нибудь еще не испробованный способ получить помощь? Можно ли перейти на другую должность внутри компании? Готовы ли они к поискам другой работы? Что нужно сделать, чтобы подготовиться к такому переходу? Необходима ли медицинская или лечебно-профилактическая помощь? Следует оценить все возможности, постараться быть уверенными в себе и главное – контролировать ситуацию.

В-третьих, разумнее уйти с этого места работы, и чем раньше, тем лучше. Лучше принести эти временные жертвы, чем терпеть продолжающиеся унижения, которые впоследствии могут оказать намного более сильное негативное воздействие на здоровье.

Руководству также необходимо проявлять бдительность и распознавать первые признаки моббинга. Политика компании, которая обязывает сотрудников уважительно относиться друг к другу и поощряет вежливое обращение, способствует предотвращению возникновения моббинга. Специалисты Европейской ассоциации психотерапии обладают особым правом определять моббинг как возможную причину обращения работника за помощью. Зачастую они первые, к кому обращается или направляется работник, который имеет проблемы социально-психологического характера. Поэтому совершенно необходимо, чтобы люди знали о последствиях моббинга на работе как о возможном факторе высокого риска.

Законодательные меры

В 1993 г. Национальное управление по охране труда Швеции приняло положение о преследованиях по месту работы. В Германии, Франции, Швеции приняты законы о моральном преследовании на рабочем месте, защищающие жертв моббинга. Если удастся доказать факт «выживания» со службы, то суд может признать недействительным увольнение сотрудника по собственному желанию и обязать компанию возместить моральный вред потерпевшему.

Российское законодательство не содержит в себе такого понятия, как моббинг, или сходного с ним по значению. Трудовое законодательство даже не допускает возможности какого-либо воздействия на работника иными методами, кроме правовых. Дело в том, что моббинг возникает не в среде «работодатель – работник», а в среде «руководитель – подчиненный», или «личность – коллектив». По своей правовой сути этот конфликт не является трудовым отношением и не регулируется трудовым законодательством.

Исключения могут составлять только случаи дискриминации или прямого нарушения трудового законодательства, например поручение несвойственной работнику работы без его согласия. В данном случае руководитель, являющийся субъектом моббинга, реализует свое негативное отношение к подчиненному посредством использования своих полномочий, делегированных ему работодателем. Все отрицательные последствия, предусмотренные трудовым законодательством, наступают в этом случае непосредственно для работодателя. В подобных случаях работодатель возмещает в том числе и моральный вред.

Что же касается психологического террора, здесь у работника нет возможности воспользоваться такими орудиями самозащиты, как УК, ГК или КоАП. Ведь в России кажется диким писать заявление в милицию на то, что «ехидная улыбка начальника прилюдно оскорбляет его честь и достоинство». Его не примут всерьез. Кроме того, собрать доказательства состава правонарушения в таком случае чрезвычайно сложно. Как, например, доказать, что «ежедневные вызовы к начальнику негативно сказываются на психике» или что «программисту преднамеренно дают больше работы, чем необходимо»? Любой грамотный юрист может легко доказать абсурдность таких доводов.

Россия в законодательном плане пока недостаточно подготовлена к борьбе против нефизического насилия в трудовых отношениях.

Тема 10. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ: ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ

10.1. Понятие этикета

Этикет – это свод правил поведения, принятых в определенных социальных кругах. В переносном значении – форма обхождения, правила учтивости, нормы вежливости в словах и в поступках, принятые в данном обществе.

Слово «этикет» заимствовано из французского языка. Французское слово *etiquette* имеет 2 значения: 1) ярлык, этикетка, надпись и 2) церемониал, этикет – и в свою очередь заимствовано из голландского – *sticke* («колышек», «шпенек»). Первоначально оно обозначало колышек, к которому привязывалась бумажка с названием товара, позднее и сама бумажка с надписью. На основе значения «надпись» развилось понимание «записка с обозначением последовательности протекания церемониальных действий» и «церемониал». Еще в начале XX века слово «этикет» могло обозначать в русском языке «ярлык, наклеиваемый на бутылки и обертки товаров, с обозначением названия фирмы, торговца и производителя», однако закрепилось с этим значением все же слово «этикетка»⁴³.

Словарь определяет этикет как «совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обращений и приветствий, поведение в общественных местах, манеры, одежда)».

Особенность этикета – сочетание формальных правил поведения в заранее определенных ситуациях со здравым смыслом, рациональность вложенного в них содержания. Практическое значение этикета состоит в том, что он дает возможность людям без особых усилий использовать уже готовые формы общепринятой вежливости для общения с разными группами людей на разных уровнях.

Гибкость норм этикета

По мере изменений условий жизни человечества, роста образований и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот. Но требования этикета не являются абсолютными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, может быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах.

Нормы этикета, в отличие от норм морали, являются условными, они носят как бы характер неписаного соглашения о том, что

⁴³ Кравченко А.И. Культурология: Учеб. пособие для вузов. – М.: Академический проект, 2001.

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

Следует отметить, что тактичный и воспитанный человек ведет себя в соответствии с нормами этикета не только на официальных церемониях, но и дома. К сожалению, встречаются люди с двойным стандартом поведения: на работе, со знакомыми и друзьями они вежливы, предупредительны, а дома, с близкими не церемонятся, грубы и не тактичны.

10.2. Структура этикета

Структура этикета по содержанию регулируемого поведения включает в себя:

- ⇒ речевой этикет;
- ⇒ этикет имиджа (внешний вид человека и дизайн окружающих его вещей);
- ⇒ поведенческий этикет.

Речевой этикет – это разработанные обществом нормы языкового поведения, употребление типовых готовых «формул», позволяющих организовать ситуации приветствия, просьбы, благодарности и т.д. («разрешите принести извинения», «рад познакомиться с Вами»). Элементарная вежливость предполагает умение здороваться, прощаться, выражать просьбу («пожалуйста», «будьте любезны», «будьте добры»), сожаление («извините»), благодарить за помощь, услугу, желать спокойной ночи, доброго утра, хорошего аппетита, здоровья и пр. Культура речи предполагает не только ее грамматическую и стилистическую правильность, но отсутствие вульгарных слов, нецензурных выражений, слов-паразитов.

Культура речи включает манеру разговаривать, умение поддерживать беседу. Необходимо обладать культурой мышления, чтобы быть хорошим собеседником, знать предмет разговора и уметь выразить мысли в интересной и ненавязчивой форме, чтобы они не выглядели как назидание или нравоучение.

Имидж входит в состав этикета, поскольку внешний вид человека, его одежда и умение правильно вести себя в общественных

местах, в разных ситуациях могут выразить уважение или неуважение к людям и обстоятельствам. Благоприятное впечатление производит хорошо, со вкусом одетый вежливый человек, который знает, как держаться в любых обстоятельствах, и всегда ведет себя соответственно. Умение управлять своими отрицательными эмоциями свидетельствует о воспитанности и хороших манерах. Лучшее средство победить в себе и в других раздражение и недовольство – это человеческая улыбка.

В основе подлинной вежливости лежит доброжелательность, такт, чувство меры, подсказывающее, что можно, а чего нельзя делать в той или иной ситуации. Такой человек не нарушит общественный порядок, ни словом, ни поступком не обидит другого, не оскорбит его достоинства.

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

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

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

Большинство правил этикета (за исключением придворного) в большой мере совпадают. Отличие состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

Деловой этикет

Деловой этикет – это правила поведения людей в области бизнеса и деловых контактов. Он определяет взаимоотношения между начальником и подчиненным, между сотрудниками компании и клиентами, а также включает правила ведения деловой переписки.

ки, умение вести телефонные переговоры, обмениваться визитными карточками и многое другое. Пользоваться правилами этикета на практике необходимо не только потому, что так нужно, но и потому, что так удобнее, логичнее и уважительнее по отношению к другим и самому себе.

Отдельные элементы этикета вкрапляются в ткань общения представителей всех слоев общества, но у одних набор правил вежливости и особых формул разговорной речи используется в большей, а у других в меньшей степени.

В деловой жизни человек представляет не только себя как профессионала, но и компанию, в которой работает. Умение адекватно выразить свой статус, оказав при этом знаки уважения, полагающиеся деловому партнёру согласно его статусу, является немаловажной составляющей делового этикета. Умение адекватно выразить свой статус и статус компании выражается и в том, как человек ведёт себя на публичных мероприятиях, держит себя на деловом обеде, как входит в чужой офис, как приветствует партнёров, как сидит во время встречи и т.п.

На невербальном уровне это выражается в том, как человек держит себя, принимая гостей в своём офисе или кабинете; имеет значение, где он считает нужным их встретить, использует ли жесты и выражения гостеприимства, умеет ли правильно рассадить партнёров.

Кодекс поведения, принятый для хорошо воспитанных людей во всех странах, включает 4 основных принципа:

1. Вежливость.
2. Естественность.
3. Достоинство.
4. Такт.

Тема 11. ЭТИКЕТ ПРИВЕТСТВИЯ

Вежливость предполагает, прежде всего, приветствие. С древних времен люди оказывают друг другу специальное почтение посредством приветствий.

Формы приветствий в различных странах отличаются чрезвычайно. Но при всем многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков: люди, встречаясь, желают друг другу добра и благополучия, здоровья, успехов в труде, доброго утра, дня или вечера.

Каждому народу, каждой социальной группе свойственна своя манера приветствия. Например, на Востоке характерной чертой приветствия является наклон корпуса с одновременным выбрасыванием руки вперед. Европейцы, приветствуя, обычно слегка приподнимают левой рукой шляпу и отдают легкий поклон головой.

11.1. Порядок приветствия

Когда в публичных местах встречаются люди, уже знакомые друг с другом, они обмениваются приветствиями. Первыми приветствуют:

- ✓ младшие – старших;
- ✓ мужчины – женщин;
- ✓ женщина приветствует мужчину, который намного старше ее;
- ✓ младший по должности работник – старшего;
- ✓ член делегации – руководителя делегации (своей или иностранной).

Мужчина должен рассматривать как знак особого уважения к нему, если женщина первой поприветствовала его. Мужчина в первую очередь приветствует высшего по иерархии (служебному, общественному или иному признаку).

Исключения из этого правила: вошедший в комнату, будь то мужчина или женщина, первым здоровается с присутствующими, уходящий – первым прощается с остающимися.

Не принято здороваться через порог, через стол или какую-либо перегородку.

Здороваясь с мужчиной, женщина должна первая подать руку. Если она ограничивается легким поклоном – мужчине не следует протягивать ей руку. То же – между старшими и младшими мужчинами.

В случае, когда в комнате несколько человек, здороваются сначала с хозяйкой дома, затем с другими женщинами, затем – с хозяином дома и мужчинами.

Войдя в помещение, в котором находятся люди, вошедший приветствует наклоном головы всех незнакомых и пожимает руку тем, с кем уже знаком.

В равных условиях первым здоровается человек более вежливый.

Жесты и позы при приветствии

Мужчина, здороваясь с женщиной, вынимает руку из кармана и сигарету изо рта. Женщина, отвечая на приветствие, слегка наклоняет голову и отвечает на приветствие улыбкой, она может не вынимать руки из карманов пальто, жакета (хотя у женщин редко встречается такая привычка). Мужчина снимает перчатку, если обменивается рукопожатием. Во всех случаях, здороваясь, мужчина должен снять перчатку с правой руки, для женщин это необязательно. Если женщина все-таки снимает перчатку – это знак особого уважения. По отношению к женщинам и мужчинам пожилого возраста это должно быть нормой.

Поклон

Первым кланяется мужчина женщине, младший старшему, идущий стоящему. При поклоне мужчина приподнимает головной убор или прикасается рукой к шляпе. Это не относится к беретам, лыжным шапочкам, меховым шапкам.

Женщины кланяются кивком головы, хорошо к приветствию прибавить улыбку. Приветствуя даму, мужчина может поцеловать ей руку, но делать это следует только в помещении. Целовать руку принято лишь замужней женщине. Целуя руку женщине, не следует поднимать ее слишком высоко, мужчине лучше наклониться.

Стоя или сидя

При приветствии сначала встают, а после этого приветствуют.

Мужчина всегда встает (за исключением пожилых и больных, которым трудно подниматься), здороваясь и с женщинами, и с мужчинами. Женщина, здороваясь с мужчиной, не встает. Исключения: хозяйка дома, принимая гостей, всегда встает, приветствуя их; в служебной обстановке мужчина может не вставать, приветствуя женщину. Женщины встают также, здороваясь с очень пожилыми мужчинами.

Поздоровавшись со своим сверстником, мужчина может сесть. Если же он здоровается с более пожилым мужчиной или с женщиной, то он может сесть лишь после того, как сядут они, или по их позволению. Если хозяйка дома предлагает сесть, а сама продолжает стоять – садиться не следует. Сотрудник должен встать, когда в его кабинет входит начальник.

На улице

Приветствия на улице состоят из легкого поклона без каких-либо восклицаний. Нарушением этикета являются шумные, несдержанные приветствия. Не следует размахивать шляпой или кричать через улицу.

Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу и перчатку. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. Зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет трогать не надо.

Военный, приветствуя женщину или мужчину, не снимая фуражки, берет под козырек. И мужчина, и женщина, садясь в такси, приветствуют шофера первым.

Мужчине неприлично останавливать знакомую даму на улице. Исключением может быть лишь неотложное дело. Допустимо это также при тесных дружеских отношениях. Женщина может остановиться сама, чтобы обменяться несколькими словами со знакомым мужчиной.

Если встречаются две пары, сперва здороваются женщина с женщиной, затем женщины с мужчинами и только потом мужчина с женщиной. Первой здоровается женщина, идущая в обществе мужчины, с женщиной, идущей в одиночестве или вместе с другой женщиной.

Мужчине, идущему по улице в обществе женщины, не годится оставлять ее одну для того, чтобы самому подойти к знакомому. Если это все же совершенно необходимо, следует представить его спутнице. Всегда следует присоединяться к приветствию человека, в обществе которого мы находимся.

Сидя за столиком в кафе, ресторане, знакомых приветствуют только кивком головы. Мужчина, кланяясь женщине, немного встает со стула. Встает совсем только в случае, если женщина подходит к нему.

Незнакомых людей можно остановить на улице исключительно ради короткой информации. Предварительно извиняются за беспокойство, получив ответ – благодарят.

Рукопожатие

Приветствие путем обмена рукопожатиями мужчинам рекомендуется делать всегда, женщинам – по обоюдному согласию.

Рукопожатие – традиционный, символический жест-приветствие. Но сегодня им стали немного злоупотреблять: так, сослуживцам, ежеминутно встречающимся на работе, вовсе не обязательно непрерывно пожимать друг другу руки.

Рукопожатия не всегда обязательны. Когда встречаются знакомые люди на улице или сотрудники в помещении одного предприятия, когда посетители входят к руководителям, корректно ограничиться приветствием «доброе утро», «здравствуйте» и т.п., при этом сделать легкий поклон головой, слегка улыбнуться.

Подавая руку, полезно помнить о том, чтобы не предлагать ее собеседнику расслабленной, лениво, как бы вручая подержать медузу. Но не следует также изо всех сил жать руку партнера, потрясая ею в воздухе несколько раз. Подавайте руку жестом свободным, уверенным. Пожатие должно быть коротким.

При рукопожатии не нужно слишком долго и крепко жать руку приветствуемого лица, особенно важно это помнить мужчине, когда он пожимает руку женщине.

Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. В некоторых случаях женщины, а также мужчины первыми не протягивают руку лицам намного старше себя по возрасту и выше по служебному положению. Есть общее правило: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает руку мужчине, замужняя женщина – незамужней, молодые люди не должны спешить первыми пожать руку старшему или замужним женщинам.

Хозяйка дома должна пожать руку всем гостям, приглашенным к ней в дом. Женщина в гостях обязана пожать руку для приветствия даже лицу, с которым она находится в недружественных отношениях.

Женщина, здороваясь, может не снимать перчатку. Исключение – встреча с женщиной много старше себя. Войдя в помещение, полагается в первую очередь снять перчатки, а потом уже поздороваться с присутствующими. Разумеется, речь не идет о перчатках, которые служат дополнением к вечернему туалету.

Надо помнить, что при представлении – независимо от того, представляетесь вы сами или вас кто-то представляет собравшимся, не следует первым подавать руку. Не стоит подходить к каждому из присутствующих и пожимать руку. В этом случае лучше ограничиться легким поклоном, оказав внимание всем собравшимся.

Рукопожатие, объятие, поцелуй

По традиции, деловое приветствие начинается с обмена рукопожатиями. Редко используются поцелуй и объятие, которые в зависимости от обстоятельств могут быть как уместными, так и неуместными. В деловых отношениях к ним надо прибегать с большой осторожностью, и тем более не следует навязывать поцелуи и объятия малознакомым людям. Это зависит от субъективных факторов:

- ♦ как долго вы знакомы с человеком, насколько давно налажены отношения с ним (для одних месяц знакомства уже много, для других – два года еще не срок);
- ♦ насколько тесными являются деловые и дружеские отношения с ним (можно десятилетиями иметь с человеком лишь отдаленное, «шапочное» знакомство).

Необходимо помнить о поводе встречи, ясно представлять ситуацию. Обмен поцелуями между деловыми партнерами во время светского приема, собрания, на банкетах, куда гости приглашены с супругами, может быть вполне уместен. На чисто деловой встрече, проводимой в комнате для переговоров или в конференц-зале, приветствие должно ограничиваться дружеским рукопожатием.

Нельзя целоваться с тем, кто выше или ниже по служебному положению. Если молодая особа целует ответственного сотрудника, то складывается впечатление, что она что-то желает попросить у него. Когда же руководитель целует молодую подчиненную, возникает мысль, что он намерен злоупотребить служебным положением. Вполне достаточно искренней улыбки и слов: «Очень рад вас видеть», соединенных с рукопожатием.

Если во время предыдущей встречи партнер приветствовал вас поцелуем, чтобы избежать этого сейчас, держитесь от него на определенном расстоянии и, прежде чем он приблизится на «опасную» дистанцию, протяните ему руку.

Порядок входа и выхода

Порядок осуществления таких, казалось бы, незначительных действий, как вход и выход из помещения, включает следующие правила:

- Если в учреждение приходит новый посетитель, не знакомый с расположением помещений, то его надо проводить к месту встречи, а затем к выходу. Делать это должен либо секретарь, либо тот сотрудник, с которым они встречаются. Провожатый должен идти первым, посетитель – следом за ним.
- Секретарь должен встать для приветствия посетителя. Вы также должны встать из-за стола и протянуть руку посетителю. Порядок перемещения внутри помещений также определенным образом регламентируется.
- Из лифта первым выходит тот, кто ближе всех расположен к двери лифта. Тот же порядок верен и при посадке в лифт.
- Если вы стоите возле панели с кнопками, осведомитесь, кому какой этаж нужен, а затем нажмите соответствующую (соответствующие) кнопки.

- Подчиненные при открытии двери лифта должны пропустить вперед начальников и их посетителей.

- Должен ли мужчина открывать дверь перед женщиной? Данные из множества фирм и организаций свидетельствуют, что эта традиция еще широко распространена, но также распространяется обычай, когда женщина открывает двери мужчине. Зато исчезает из обихода старинный обычай, предписывавший мужчине вставать, если в его кабинет входит женщина. Похоже, что по мере завоевания равенства с мужчинами женщины завоевывают и их прежние «привилегии» в этикете.

- И мужчины, и женщины должны встать, когда в кабинет входит старший по возрасту или положению человек. Клиента или заказчика также следует приветствовать стоя. Необязательно вставать, когда входит секретарша, если только она не является новым сотрудником, который зашел к вам представиться. То же относится и к коллегам, независимо от их пола и возраста.

- В недалеком прошлом по правилам этикета женщина при встрече с деловым партнером мужчиной всегда протягивала руку первой. Сейчас это не обязательно: как женщина, так и мужчина могут первыми протянуть руку для приветствия любому человеку.

Тема 12. ЭТИКЕТ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговоры, как правило, являются источником дополнительной информации, поэтому не только вежливо, но и необходимо быть хорошим слушателем.

Помогает установить взаимопонимание в переговорах частное обращение к участнику переговоров по имени. Человеку приятно слышать свое имя и отчество.

Также сглаживают различия между участниками переговоров правильная поза и жесты. Следует слегка наклониться к собеседнику, время от времени выражать понимание и заинтересованность в налаживании контактов, кивая головой.

В переговорах следует отстаивать свою идею, коммерческое предложение, занимаемую позицию, но никогда не ополчаться на оппонентов за инакомыслие. Не следует показывать, что материал, о котором говорит собеседник, уже знаком. Отказ в чем-либо следует обязательно сопровождать извинениями и благодарить за время, которое уделил оппонент, поясняя, что время не было потрачено зря.

Как правило, любая форма переговоров требует воспитанности, вежливости, такта, доброжелательности, искренней заинтересованности в лице и тоне речи, уважительного, а иногда и ласкового обращения к участнику переговоров. Когда все это присутствует, то яркая речь, живая и непредсказуемая динамика лица говорящего, невольное волнение, возникающее не всегда осознанно, уважение к говорящему, позитивное отношение к предмету обсуждения позволяют успешно закончить самые трудные переговоры»⁴⁴.

Деловое общение начинается с обмена визитными карточками. Деловые визитные карточки – неотъемлемый атрибут современного делового общения. Особое значение они имеют при общении с иностранцами, людьми, не владеющими свободно языком своего делового партнера: им визитная карточка помогает правильно выговорить имя партнера и получить информацию о нем.

Получив визитную карточку собеседника, следует внимательно прочитать его имя – особенно, если его произношение вызывает сложности. В ходе переговоров удобно положить перед собой визитные карточки собеседников, это помогает избежать ошибок в произношении их имен и должностей. Если деловыми визитными

⁴⁴ Искусство ведения переговоров // Трудовое право. – 2001. – №4. – С. 81-87.

карточками обмениваются при встрече в первые минуты знакомства, то обмен личными и комбинированными карточками может происходить и в конце общения. Договариваясь о дальнейших контактах, вполне уместно обменяться карточками.

На визитные карточки распространяются общие правила представления и знакомства: младший первым вручает свою карточку старшему, мужчина – женщине (женщина не обязана в ответ вручать свою карточку).

Позы и движения

Сама природа указывает нам нужное положение тела и возможные движения. Походка и всякие другие движения указывают на нравственное развитие.

Прежде всего, нужно выработать умение держать руки на месте, воспитанный человек никогда не позволит себе держать руки в карманах, тем более кусать ногти. Также и ноги во время разговора не расставляют широко и не сближают их совсем плотно друг к другу. Сидя, не кладут ногу на ногу и не трясут ею. Находясь в обществе, нельзя быть рассеянным и невнимательным к окружающим.

Жесты, походка

Все жесты должны быть сдержанными и целесообразными. Голову не стоит поднимать слишком высоко, не стоит ее слишком опускать и глядеть исподлобья.

Красивая походка, осанка, изящные жесты украшают и мужчину, и женщину. В исключительных случаях тем, что называют грациозностью, человек наделен от природы. Чаще эти качества приобретаются ценой немалых усилий.

Необходимо уметь легко и красиво подняться по лестнице и также красиво спуститься, уметь красиво сидеть на низком кресле, диване или на стуле. Нередко оказывается, что женщина может закинуть ногу на ногу, сидя на стуле, но не должна себе этого позволять, сидя в низком кресле. В таком случае ноги следует держать вместе, т.е. колени прижать друг к другу, обе голени наклонить в одну сторону. При этом возможно одну ступню заложить за другую.

Не нужно слишком увлекаться и класть ногу на ногу таким образом, чтобы лодыжка одной из них оказалась на колене другой. Держать ногу на ноге, не нужно ею раскачивать, обнимать колени руками.

Никогда не следует сидеть «развалясь» в кресле или на диване, откидывать голову на подушки, раскачиваться на стуле; сидеть на самом краешке стула, кресла, дивана; покачивать коленями во время разговора.

На ручку кресла можно присесть (если вы, конечно, абсолютно уверены, что она вас выдержит) только в доме самых близких друзей. Это недопустимо, если кресло занимает мало знакомый человек или старшая или авторитетная женщина.

Садясь в машину, женщина не «шагает» в нее, а присев на краешке сиденья, втягивает ноги; выходя из машины, наоборот, подниматься с сиденья следует, уже опершись ногами на асфальт.

Некрасиво размахивать руками при ходьбе или на прогулке, энергично жестикулировать при беседе. Стучать кулаком по столу просто вульгарно, не говоря уже о том, что это никогда не является аргументом.

В крайнем случае, допустимо держать одну руку в кармане пиджака, но лучше время от времени ее оттуда извлекать. В карман брюк можно опустить руку только затем, чтобы достать необходимое. О том, чтобы держать обе руки в карманах брюк, не может быть речи!

Рефлекторные действия

Всякие рефлекторные действия обязательно следует контролировать. Зевать в присутствии других непростительно. Неприличен зевака не только в обществе малознакомых людей, но и на работе, дома. Воспитанный человек постарается воздержаться от зевка. В крайнем случае, можно зевнуть «внутри», но осторожно: не всегда даже подобным образом удается это сделать незаметно.

С кашлем, как правило, справиться невозможно. При покашливании следует, слегка повернув голову в сторону, прикрыть рот рукой, при резком кашле обязательно прикладывают ко рту платок. Сморгаться нужно тихонько, слегка «дунув» в платок, при этом можно не отворачиваться. Совершенно недопустимо в таких случаях «трубить» на всю комнату, однако с этим мало привлекательным фактом смириться легче, чем с присутствием человека, постоянно «шмыгающего» носом.

В былые времена, когда было принято нюхать табак (чего не позволялось только молодым девушкам), любили чихнуть от души, «смачно», и это нередко становилось источником общего веселья. Сегодня подобное удовольствие по возможности подавляют, поднеся в момент чихания к носу платок. Если все же потребность чихнуть сильнее вас, следует отвернуться.

Икота – неприятное и изнуряющее явление. Если она все же началась, надо немедленно пойти на кухню или в ванную комнату,

взяв с собой стакан воды: левой рукой крепко зажать нос, держа в правой стакан, из которого надо пить воду маленькими глотками непрерывно, не вдыхая воздуха. Когда станет невмоготу, можно вдохнуть: обычно после этого икота должна пройти. Если этого не происходит, следует повторить эти действия сначала, с большей выдержкой. Еще можно посоветовать проглотить полную столовую ложку сахарной пудры. Но первый способ – эффективнее. Стоит упомянуть, что икота порой возникает как реакция на алкогольные напитки. Убедившись, что это происходит именно в таких случаях, старайтесь воздерживаться от алкоголя, чтобы не переживать подобную неприятность всякий раз.

Некоторые дурные привычки и борьба с ними

Вот несколько требований:

- ♦ руки следует сохранить в покое, не теребя галстук, пуговицы, рукав партнера;
- ♦ на выставках нельзя трогать произведения искусства и другие экспонаты;
- ♦ женщине желательно не «играть» своим кольцом, ожерельем, замочком сумки, не наматывать на палец прядь волос;
- ♦ неуместно жонглировать зажигалкой собеседника, это может его раздражать;
- ♦ нельзя заплетать в косички кисти скатерти, звенеть чашкой;
- ♦ не следует похлопывать себя по животу;
- ♦ нельзя поворачиваться спиной к собеседнику или кому-то стоящему поблизости;
- ♦ некрасиво в обществе почесываться, ерошить волосы на затылке, стараясь сосредоточиться;
- ♦ нехорошо «стрелять» и щелкать суставами на пальцах, постоянно «мурлыкать» (эта привычка особенно надоедает сослуживцам, не говоря уже о домашних);
- ♦ разговаривая, нехорошо пожимать плечами, иногда люди даже не сознают того, насколько подобный жест может показаться обидным для собеседника;
- ♦ не следует заканчивать свое высказывание взрывами смеха. Это проявление нервозности производит отрицательное впечатление, как и буйное веселье от собственного анекдота. Есть люди, которые после каждой произнесенной ими фразы похихикивают – надо понаблюдать за собой.

Кроме того, необходимо помнить, что невежливо и некрасиво:

- ♦ показывать пальцем, особенно на человека;
- ♦ разрезать страницы журнала или книги расческой;

- ◆ смачивать палец слюной, листая страницы;
- ◆ использовать ноготь мизинца в качестве зубочистки;
- ◆ чистить ботинки о штанину брюк;
- ◆ часто поглядывать на часы при разговоре с гостем, с женщиной, во время торжественного заседания, за столом президиума;
- ◆ подтягивать брюки; женщине через платье подтягивать чулки;
- ◆ хлопать дверью – дверь всегда надо закрывать мягко, даже в крайней спешке, неважно, на работе, дома, в магазине, в машине. В ссоре хлопанье дверью не аргумент, а недостойный агрессивный выпад.

Тема 13. ТЕЛЕФОННЫЙ ЭТИКЕТ

13.1. Общие правила телефонного этикета

Есть несколько общепринятых правил телефонных разговоров:

✓ нельзя звонить по номеру домашнего телефона партнера, если только он сам сказал, давая этот номер, что ему можно позвонить домой. Следует избегать деловых звонков по домашним номерам в выходные и праздничные дни;

✓ как правило, не следует звонить до 8 утра и после 11 вечера; надо несколько раз подумать перед тем, как звонить в неурочное время – слишком рано утром или поздно вечером, это допустимо только в самых крайних случаях;

✓ если на звонок не отвечают, не следует класть трубку, пока не прозвучат 4-6 длинных гудков: может потребоваться время, чтобы подойти к телефону;

✓ если вы ошиблись номером, не следует спрашивать, какой это номер, лучше переспросить, тот ли это номер, который был нужен: «простите, это номер...?»;

✓ если разговор прервался, то перезвонить должен тот, по чьей инициативе состоялся разговор;

✓ нельзя говорить слишком громко в трубку, избегая и слишком тихой речи;

✓ следует говорить максимально кратко и по существу;

✓ всегда отвечать на телефонный звонок вовремя (после 2-3 звонков телефона, чтобы собеседник не подумал, что его звонок никому не интересен);

✓ перезванивать точно тогда, когда вам сказали (человек может назвать вам те 5 минут, когда он будет на месте между 2 совещаниями);

✓ приветствие должно быть позитивным, официальным и информативным: «Фирма “Альфа”, отдел маркетинга»;

✓ никогда нельзя отходить от телефона без объяснений: «Подождите минутку, я найду нужный документ»;

✓ не следует заставлять собеседника долго ждать «на проводе» (1 минута – субъективный предел вежливости) и всегда надо поблагодарить за ожидание;

✓ не следует звонить прежде, чем завершится работа с предыдущим звонком;

✓ собеседнику удобнее говорить с человеком, который ему сразу представился;

✓ нельзя разговаривать с людьми в офисе, если собеседник ждет «на проводе»;

- ✓ никогда нельзя спорить по телефону, для спора необходимо личное общение!

Неловкости и неудобные ситуации

Бывает так, что телефонный звонок застал вас во время важного разговора или совещания. В таких случаях лучше всего попросить собеседника оставить свой номер телефона и пообещать перезвонить позже. Лучше всего обозначить возможное время ответного звонка (при этом обязательно выполнить обещание). Нужно быть осторожным, игнорируя звонки, которые «повисают в воздухе».

Кроме того, обычно служащий стремится также к тому, чтобы зашедший к нему в кабинет человек не услышал случайно личной или конфиденциальной информации.

Продуманным шагом перед встречей будет дать распоряжение секретарю, с кем следует соединять во время встречи, кого просить перезвонить позже, а кого спросить, как потом ему перезвонить. В присутствии посетителей звонить можно только при крайней надобности, при этом следует попросить у них прощения, а сам звонок постараться сделать максимально коротким.

Во время совещаний, переговоров и других публичных встреч следует убрать звук мобильного телефона. После деловой встречи следует обязательно позвонить тем, кто попытался дозвониться до вас во время встречи. Но бывает так, что вы ждете звонка, и сигнал сотового телефона застал вас во время беседы, обеда с деловым партнером или переговоров, или же вы должны сами сделать срочный звонок. В этих случаях обязательно надо извиниться, а сам разговор свести к минимуму. По возможности, лучше при этом отойти в сторону.

Существуют некоторые нормы вежливости, которые не только демонстрируют уважение и этику в отношении к собеседнику, но и повышают эффективность общения. Такие нормы включают в себя следующие высказывания и правила.

Прерывание телефонного разговора

Если телефонный звонок затянулся и должен быть завершен, как правило, используются следующие формулы вежливости:

- ♦ Не хочу вас прерывать, но мне пора входить, а то боюсь опоздать на заседание.
- ♦ Простите, подошло время очередной встречи, мне пора идти.
- ♦ Очень приятно с вами разговаривать, но мне сейчас надо звонить еще в одно место. Можно, я перезвоню вам попозже?
- ♦ Я прервал переговоры, когда вы позвонили. Простите, мне надо их продолжить.
- ♦ Я сейчас занят, могу я вам перезвонить?
- ♦ Очень рад был вас слышать, но сейчас мне надо уйти.

Окончание телефонного разговора

Заканчивать телефонный разговор надо так, как вы закончили бы служебную записку, то есть какими-то предложениями, касающимися будущих шагов, например:

- ◆ Давайте обсудим все еще раз через несколько дней.
- ◆ Я вам в следующий понедельник позвоню.
- ◆ Позвоните, когда у вас что-то прояснится с нашей встречей.
- ◆ Давайте еще разок поговорим и прикинем, что у нас в итоге получилось.

Например, беседуя в сентябре с человеком, общение с которым не особенно часто, следует преодолеть соблазн заявить откровенно, что следующий разговор должен состояться не скоро. Слишком сухо прозвучат слова: «Думаю, вряд ли нам придется беседовать раньше Нового года...» Лучше продемонстрировать больше сдержанности и оптимизма: «Надеюсь, еще поговорим» или «Ну, я думаю, как-нибудь еще будет случай побеседовать».

Подтверждение встречи

Назначая встречу, необходимо не только поблагодарить за нее, но и уточнить целый ряд сведений:

- ⇒ цели визита должны быть вслух и конкретно названы: «чтобы...»;
- ⇒ перечень участников, кто должен быть и кто может быть приглашен на встречу;
- ⇒ материалы, которые понадобятся в ходе встречи (контракт, накладная, полные юридические данные фирмы и т.д.);
- ⇒ точное место встречи – адрес помещения предприятия и как внутри него найти собеседника;
- ⇒ точное время встречи или небольшой интервал, например от 12:45 до 13:00;
- ⇒ каким образом можно сообщить об отмене или переносе встречи, если возникнут непредвиденные обстоятельства;
- ⇒ необходимо попрощаться на позитивной ноте.

Подтверждение договоренности

Если по телефону получена информация о достижении договоренности, принято какое-либо важное решение, заключено соглашение о сделке, необходимо:

- ⇒ поздравить с правильным решением, удачным выбором, согласием, выразить уверенность в успехе и грядущей взаимной удовлетворенности;
- ⇒ уточнить все условия договоренности (условия заказа, объем и цену товара, размер и необходимость начисления налогов, наличие скидок и т.д.);

⇒ выяснить подробности с физическим перемещением товаров, адрес доставки, склада, как туда проехать, время работы (начало – конец рабочего дня, обед, выходные), что сказать на проходной, как зовут заведующего складом и т.д.;

⇒ спросить, не осталось ли непроясненных вопросов;

⇒ попрощаться на позитивной ноте.

В ситуации телефонного разговора клиент мысленно формирует себе образ собеседника, с которым говорит по телефону. Эта картинка передается голосом, тоном, акцентом, жаргоном (например, профессиональным).

Представление, которое сложится у собеседника, непосредственно повлияет на успех дальнейшей работы. Этому служат:

⇒ вежливость,

⇒ ясная дикция,

⇒ достаточно громкий голос, особенно, если собеседник говорит, что плохо вас слышит,

⇒ навык говорить прямо в трубку,

⇒ улыбка; даже если ее не видно, ее очень хорошо слышно,

⇒ употребление простых слов, понятных и хорошо узнаваемых, несмотря на искажения, которые всегда добавляет телефонная линия, сокращая диапазон передаваемого звука, а иногда и вторгаясь с посторонним шумом, треском, скрежетом или секундными отключениями передачи.

Тема 14. ИМИДЖ

14.1. Понятие имиджа

Имидж – сложившийся в массовом сознании окрашенный эмоционально образ стереотипического характера, общее впечатление, которое создается о человеке, компании, товаре и т.д. В свою очередь, репутация – это сложившаяся оценка, общее мнение о достоинствах и недостатках индивида или группы (например, предприятия), основанное на его предшествующем поведении.

Деловая жизнь сегодня такова, что именно руководитель фирмы является проводником своих идей. Одежда и умение преподнести себя свидетельствуют о том, насколько человек ценит себя и уважает других, о чувстве собственного достоинства, о способности к творческой деятельности. Профессиональный имидж бизнесмена означает внешнее соответствие как виду деятельности, так и ситуации общения, и планам на будущее. Так, в одних ситуациях надо выделяться (например, на съезде или выставке), а в других важнее подчеркнуть доступность для подчиненных и коллег (например, приезжая в региональный филиал, на фирму или завод, уместнее быть одетым в пиджак (куртку) и спортивные брюки).

Каким бы ни был образ человека сегодня, необходимо думать о завтрашнем дне. Проницательный бизнесмен отслеживает ритмы нового времени и вносит необходимые изменения в свой имидж не только для того, чтобы приспособиться, но и чтобы преуспеть, чтобы соответствовать своему будущему.

Необходимо привести свою внешность в порядок, позаботиться о своем лице, так как оно будет в центре внимания во время деловых встреч, презентаций. Мужчинам особенно важно усвоить, что необходимо следить за состоянием кожи и волос, ухаживать за своими руками – ведь они всегда на виду.

Нужно обращать внимание на физическую форму. Бодрость и энергичность – неперемные составляющие успеха любого руководителя. Чтобы быть подтянутым, необходим отдых, поэтому нельзя пренебрегать выходными днями.

Структура имиджа

Имидж включает в себя:

- ⇒ роль – стереотипы поведения, ожидаемые поведенческие модели, связанные с положением человека в группе и обществе, его статусом;
- ⇒ статусные символы – внешние знаки отличия, позволяющие распознавать носителей статусов, – одежда (например, уни-

форма), язык, манеры, прическа, жилье, атрибуты (например, награды, значки);

⇒ статусная идентификация – степень того, насколько человек отождествляет себя со статусом («я – человек» или «я – директор»), ведет себя и выглядит соответствующим образом.

Имидж отражает социальные ожидания определенных групп, именно поэтому соответствие этим ожиданиям может в некоторых случаях обеспечивать успех. Такое соответствие обеспечивают профессиональные имиджмейкеры.

Имиджмейкер – специалист, работа которого направлена на формирование положительного образа конкретного человека или организации (продукции, услуг) для повышения его (ее) авторитета, привлекательности.

Элементы формирования имиджа

Для создания соответствия имиджа социальным ожиданиям используются многочисленные элементы, как внешние, так и внутренне присущие:

- внешность: манера говорить и вести себя, одежда, косметика;
- личностное содержание, этика: используемые модели поведения.

Рассмотрим некоторые правила организации внешних проявлений имиджа.

Манера говорить

Как говорилось выше, чтобы выполнить свою задачу и донести до слушателя слово, выступающий должен обладать значительным диапазоном разнообразных знаний, умений и навыков, среди которых важнейшими являются:

– знания основных социальных и психолого-педагогических особенностей процесса публичной речи;

– умение подобрать материал для выступления и оформить его в соответствии с целевой установкой, законами композиции, логики и психологии, а также с особенностями устной речи и специфики аудитории;

– умение установить контакт с людьми, выступить перед ними, соблюдая правила поведения на трибуне и используя обратную связь с аудиторией;

– безупречное владение устной речью: голосом, интонацией, мимикой, жестом, соблюдение всех требований культуры речи;

– умение отвечать на вопросы аудитории, вести диалог, беседу, дискуссию.

Основные знания, умения, навыки выступающего приобретаются в результате упорного труда и постоянных тренировок. Пре-

небрежение этими знаниями может привести к провалу деловых отношений даже там, где для них существовали все взаимовыгодные и перспективные основания.

Комплименты

Комплимент – это особая форма похвалы, выражение одобрения, восхищения внешним видом человека, его манерами, удачно сказанным словом. Облеченный в вежливую форму, он всегда доставляет удовольствие – в каждом есть немного себялюбия и тщеславия. Комплименты составляют немаловажное подспорье для создания приятного и позитивного настроения. Комплимент должен быть легким, игривым, простым, естественным и, главное, правдивым. Сказанный вовремя и облеченный в изящную вежливую форму комплимент доставляет удовольствие, придает уверенность стеснительному человеку, помогает раскрыться замкнутому, повышает настроение грустному. Говорить комплименты надо нечасто и тонко, они придают общению желаемую грациозность. Наоборот, когда в комплиментах слышатся подготовка, претенциозность или напыщенность, то они становятся пошлыми и отталкивающими. Грубая лесть лицемерна и получать ее унижительно.

Ценятся те комплименты, которые сказаны вовремя и к месту, комплиментов не делают мимоходом, между делом. Произносить комплимент надо уверенным тоном, но доброжелательно, с улыбкой; мимика и жесты должны соответствовать словам. В интонациях не может быть даже намек на иронию. Надо следить за тем, чтобы избегать штампов. В комплименте следует избегать нравоучительных советов: «Вам так идет это платье, надевайте его почаще».

Готовя комплимент, нужно просчитывать реакцию: если то, что будет сказано, может вызвать негативное отношение, лучше воздержаться от задуманного.

Комплимент не должен иметь двойного смысла. Слова «Какая вы сегодня красивая!» в качестве комплимента не годятся именно в силу двойного смысла: «А вчера я была...?» Следует избегать преувеличений и неумеренного восторга.

Говорить комплимент одной даме, если ваши слова может услышать другая, следует осторожно. В некоторых ситуациях это может ухудшить настроение последней, например, если она в малознакомом обществе или рядом нет спутника.

Между мужчинами комплименты не приняты и даже считаются неприличными, выставляя смешными как тех, кто их говорит, так и тех, кому они обращены, если, конечно, они не облечены в форму невинной шутки.

Не стоит поддаваться самомнению, слушая комплименты, поскольку одно качество не может нравиться всем и каждому. Принимать всякий комплимент с одобряющим видом следует осторожно, так как в высказываемых любезностях иногда кроются ложное расположение и мнимая любовь. Следует не забывать, что в комплиментах в той или иной степени заложены скрытые манипуляции.

Правильно реагировать на искренний комплимент следует с достоинством и благодарностью. Слова признательности надо высказать искренне, не ограничиваясь дежурным «спасибо». Категорически нежелательно одергивать льстящего. Лучше ограничиться словами вежливой благодарности. Комментарии и вопросы (в ответ на комплименты двусмысленные, неуместные) лучше оставить при себе. Принимая комплимент, не надо возражать или умалять свои достоинства, если восхитились внешним видом, неуместно в ответ говорить о плохом самочувствии.

14.2. Внешние элементы имиджа

Одежда как важнейший элемент делового имиджа

Одежда несет многомерную информацию о своем обладателе:

- о его финансовых возможностях;
- об эстетическом вкусе;
- о принадлежности к определенной социальной группе, профессии;
- об отношении к окружающим людям.

Одежда влияет на успех или неуспех в результате действия психологического «эффекта ореола», который заключается в перенесении на содержание мнения о форме, т.е. в уверенности, что внешне привлекательный человек несет выгодное предложение и будет эффективным деловым партнером.

Костюм мужчины

При выборе одежды надо руководствоваться тем, что она всегда должна строго соответствовать времени и обстановке, возрасту и фигуре. Важно чувство меры и стиля. На приемах форма одежды указывается в приглашении, женщины пользуются большей свободой, чем мужчины. Деловые люди придерживаются скорее стиля и уровня, чем моды.

Синий костюм в темной или светлой версии поможет произвести впечатление авторитетного человека. Рубашки рекомендуются белые или цвета слоновой кости, галстук лучше выбрать с узором.

Традиционный серый костюм, от светло-серого с оттенком коричневого до темно-угольного, создает впечатление доступности и

доброжелательности; к нему подойдут рубашки пастельных, холодных тонов: бледно-голубые, бледно-розовые, персиковые. Костюм хорош к встрече с новым клиентом или в поездку за границу.

Цветной костюм оливкового, стального, синевато-серого, желтовато-зеленого, цвета «баклажана» производит эффект изысканности.

Костюм в тонкую полоску (допустима цветная нить) с подходящим по цвету галстуком, который тоже может быть полосатым, ни в коем случае не сочетается с полосатыми рубашками. Вместе с костюмом они создают эффект ряби в глазах.

Костюм в клетку подходит для полуделовых – полусветских мероприятий, плюс белые или пастельных тонов рубашки и галстук с рисунком, в котором присутствует красный цвет. В таком костюме мужчина выглядит элегантно.

Двубортный пиджак выглядит более официально, чем однобортный.

Если карьера развивается успешно, то пора заказывать смокинг у хорошего портного. Можно использовать жилет с рисунком и галстук-бабочку.

В зависимости от ситуации, деловой костюм может быть в достаточно свободных комбинациях (например, водолазка вместо сорочки), но увлекаться этим не стоит. Не стоит и слепо следовать новинкам моды. Если фигура мужчины не подходит под описание «высокий и стройный», то двубортный костюм из гардероба лучше исключить – он еще больше «укоротит» фигуру, а полных превратит в «колобков».

Существует еще несколько полезных советов:

- ♦ на приемы до 20:00 мужчинам можно надевать любые костюмы неярких цветов, а на приемы, начинающиеся после 20:00, следует надевать черные костюмы;
- ♦ цвет мужских носков должен быть темнее, чем костюм, создавая переход от цвета костюма к цвету обуви;
- ♦ лакированная обувь должна надеваться только к смокингу;
- ♦ галстук не должен быть светлее рубашки;

Неповторимый внешний облик – это сочетание одежды, цвета лица, ухоженности волос и ногтей, а также аксессуаров и украшений. Заметим, что ими не стоит злоупотреблять как женщинам, так и мужчинам.

Костюм деловой женщины

Для деловой женщины нет мелочей. Все – от прически до обуви – тщательно продумано. Есть несложные правила создания имиджа преуспевающей женщины. При подборе одежды важно:

- ♦ умение подбирать одежду, следует избегать кричащих нарядов, обтягивающих силуэтов, прозрачных материалов, толстых свитеров, декольте и мини-юбок;

- ♦ умение ее носить;

- ♦ умение пользоваться разнообразными аксессуарами.

Чем меньше украшений, тем лучше. Если деловая женщина надевает украшение, то оно должно быть функционально, или целенаправленно. Самое необходимое украшение для деловой женщины – это обручальное кольцо. Оно говорит о том, что женщина занята делом и ничем другим.

В рабочий гардероб деловой женщины могут входить:

- ♦ строгий нейтральный костюм цвета «древесного угля», темно-синий, оливковый, темно-вишневый, фиолетовый или «красного дерева» производит впечатление солидности; блузка пастельных тонов добавит женственности; из украшений лучше всего подойдет скромная брошь и красивые серьги;

- ♦ костюм светло-синего, светло-серого, светло-коричневого цвета или цвета слоновой кости создаст ощущение доброжелательности. Необходимо помнить: чем светлее костюм, тем лучшего качества он должен быть;

- ♦ яркий костюм – красный цвет говорит окружающим об уверенности; костюм среднефиолетового цвета придает таинственность; золотой с пурпурным или ярко-синим дополнением делают женщину эффектной;

- ♦ классический брючный костюм – незаменимая повседневная рабочая одежда, если только фигура позволяет и брюки хорошо сидят на женщине; в дополнение обязательны пояс, туфли на каблуке, серьги, нитка бус или брошь;

- ♦ платье простого покроя предпочтительнее носить в тех случаях, когда не нужно выглядеть начальником; рекомендуется платье на подкладке;

- ♦ желательно разнообразить свой гардероб, добавив шарф или пояс.

Если рабочий день заканчивается деловым обедом с коллегами или клиентами, – с утра удобно надеть то, что легко изменить к вечеру.

Тема 15. ПОДАРКИ В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

С древнейших ритуалов обмен дарами имеет символическое значение: вещь заменяет слова, выражающие стремление поддерживать добрые отношения. Цель подарка в деловой жизни – продемонстрировать добрые намерения, стимулировать рекламу, сбыт продукции или услуг. Подарок – реальная возможность показать свою заинтересованность в партнере.

Подарок – вещь очень тонкая, необходимо знать, что, когда, кому и как дарить. Существуют определенные правила преподношения и принятия подарков.

Подарок – предмет, вещь, которую по собственному желанию безвозмездно дают, преподносят, дарят кому-нибудь с целью доставить удовольствие, пользу.

С точки зрения гражданского законодательства подарок – это подношение или вещь, даруемая безвозмездно. Условия обычно ограничиваются безвозмездной передачей от одного человека другому недвижимого или личного имущества. Имеющий законную силу подарок требует:

- ✓ правомочного дарителя;
- ✓ правомочного получателя подарка;
- ✓ существующую определённую вещь или интерес;
- ✓ намерение дарить;
- ✓ доставку, т.е. передачу права собственности получателю и отказ дарителя от права собственности, контроля и возврата (кроме посмертных подарков, т.е. таких, которые делаются человеком, полагающим, что он скоро умрёт, и вступающих в силу только в случае смерти дарителя); и
- ✓ приём получателем.

15.1. Этикет делового подарка

Этикет деловых подарков порождает много кривотолков и незаслуженного осуждения, в них видят цель подкупить влиятельное лицо. Но подарки незаменимы для утверждения благоприятного делового климата, налаживания доверительных отношений, создания атмосферы доброжелательности, активизации бизнеса.

Деловой этикет рассматривает подарки как важную часть деловой жизни.

В Японии, например⁴⁵, еще с феодальных времен существует официально утвержденный порядок обязательного обмена подар-

⁴⁵ Д. Ягер. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса / Пер. с англ. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1994.

ками при совершении сделок. Этот обряд, называемый осейбо, принято исполнять в первой половине декабря. В наши дни японцы ежегодно тратят на осейбо огромные суммы, поднося своему начальству и другим лицам, с кем они желают поддержать добрые отношения, такие традиционные подарки, как морская капуста, масло или кофе.

У американцев, за исключением святок, нет установленных дат для вручения подарков, символизирующих укрепление деловых отношений, нет определенных предметов, предназначенных для этой цели. В США, чтобы укрепить деловые отношения или засвидетельствовать свое расположение к подчиненному или клиенту, можно воспользоваться любым поводом.

Тем не менее некоторые компании из-за специфики своей деятельности или особенностей сложившейся культуры очень строго пресекают определенного типа подарки, например подарки от клиента или другой фирмы, с которой существуют деловые связи. Такой подход помогает избежать столкновения интересов, что могло бы подорвать единство целей компании и ее работников.

В деловой обстановке часто обмениваются небольшими подарками, начиная от ручек, карандашей, корзин с фруктами, цветов, шоколада, ножей для бумаги, конвертов, билетов на спортивные матчи или соревнования, книг, картин в рамках, чего-нибудь для новорожденного и кончая оказанием всевозможных услуг: консультации, обучение, предоставление информации.

Сегодня отношение к подарку изменилось, стало более творческим, креативным; партнеры стремятся дарить искренние оригинальные презенты, зачастую превращая саму процедуру дарения в праздник. Колоссальное внимание уделяется процедуре дарения: кто дарит, какие слова произносятся, какая атмосфера возникает при этом. Можно сказать, что подарок – это событие, а приятное событие – это подарок⁴⁶.

Ситуации, когда следует делать подарки

Есть и регламентируемая сторона процесса дарения – наличие соответствующего повода для вручения подарка.

Подарок может быть связан с поздравлениями по случаю дня рождения или может служить знаком признательности человеку, устроившему неординарный рождественский вечер для сотрудников. Чтобы сделать подарок, надо иметь для всех очевидное основание, находиться в хороших отношениях с лицом, которому преподносится подарок, чтобы не дать повода к двусмысленности.

⁴⁶ Чинарова К. Бремя дарить // Маркетинг: 2004. – №12(43). – С. 23.

Цель подарка в деловой жизни – продемонстрировать добрые намерения или стимулировать рекламу и сбыт продукции или услуг. Сделать подарок – это один из способов проявить заинтересованность в других. Отмечая подарком какой-то случай или событие, человек тратит время и энергию, чтобы показать, что ему небезразличен коллега или знакомый. Здесь важно, чтобы это событие годилось в качестве предлога для подарка в контексте сложившихся отношений.

Помимо общих поводов для вручения подарков – демонстрации доброй воли и рекламы, существует немало частных поводов и предлогов, чтобы подарить что-то сотрудникам, клиентам, обслуживающему персоналу (курьеру, уборщице, парикмахеру и официанту, расчетчику в банке, врачу, дантисту и т.д.).

Уместно сделать подарок в следующих случаях.

При поздравлении:

- ◆ с повышением оклада или должности;
- ◆ с получением награды, премии;
- ◆ с публикацией в газете или журнале, с выступлением по телевидению;
- ◆ с новым местом работы или с открытием нового магазина;
- ◆ в связи с переводом в другой отдел или город;
- ◆ с уходом на пенсию;
- ◆ по случаю смены профессии;
- ◆ с получением диплома или ученой степени;
- ◆ по случаю юбилейных дат в трудовой деятельности работника и жизни фирмы;
- ◆ с приобретением нового дома;
- ◆ с днем рождения,
- ◆ с рождением ребенка;
- ◆ с вступлением в брак;
- ◆ с годовщиной свадьбы (каждые 5 лет до 30-летия брака, затем каждые 10 лет);
- ◆ с крупным достижением в любой области (например, обслуживание сотого клиента, получение определенной суммы комиссионных, продажа n-го экземпляра книги, продажа первой картины, и т.д.);
- ◆ с государственным и, иногда, религиозным праздником (Рождество, Новый год).

В знак благодарности:

- ◆ за сверхурочную работу, выполненную в неудобное для сотрудника время (как правило, начальник выражает так признательность своим подчиненным);

- ♦ за выполнение срочной работы по заданию (например, машинисткой);
- ♦ за совершенно бескорыстную добровольную помощь;
- ♦ человеку, постоянно сопровождавшему вас в незнакомом городе;
- ♦ за приглашение на деловой завтрак, обед, ужин или иное мероприятие.

В знак извинения:

- ♦ за недоразумения;
- ♦ за нанесенную кому-то обиду, особенно, неумышленную, чтобы помириться, сначала в подходящей форме следует попросить прощения, затем преподнести подарок. Отказ принять его означает, что восстанавливать отношения не хотят;
- ♦ если забыли или не смогли прийти на какое-либо важное мероприятие, скажем, открытие магазина, выставки, праздничный прием.

В знак сочувствия или соболезнования:

- ♦ в связи со смертью близких (членов семьи);
- ♦ в связи с болезнью;
- ♦ в связи с неудачей в карьере, финансовых делах (потеря работы, банкротство).

Некоторые ограничения

Согласно деловому этикету, подарок деловым партнерам или должностным лицам не должен быть слишком дорогим, чтобы он не ставил людей в неудобное положение и не воспринимался как явная или скрытая взятка. Дорогой подарок обязывает того, кому сделан подарок, к определенным действиям, т.е. ответному, столь же дорогому подарку. Это допустимо только среди близких родственников.

Необходимо иметь в виду, что начальству не принято делать подарки, кроме немногих исключительных случаев. Осложнения, связанные с вручением подарка вышестоящему лицу, очевидны. Но если между руководителем и его подчиненным давно установилась традиция обмениваться подарками на праздники, этот прецедент заслуживает уважения. В подобных исключительных случаях служащий должен внимательно следить за тем, чтобы стоимость подарка не выходила за пределы допустимого приличиями интервала цен и чтобы подарок был от души, отражая действительно добрые отношения между двумя подвижниками одного дела.

Считается проявлением особой сердечности подарить друзьям вещь собственного изготовления.

Чтобы следить за днями рождения, годовщинами и ежегодными праздниками, удобно их ввести в мобильный телефон.

15.2. Предметы, пригодные для подарка в различных обстоятельствах

Европейская традиция дарения исходит из принципов рациональности, демократичности, тактичности и делает жизнь и отношения с нашими близкими и сослуживцами бесконфликтными и комфортными⁴⁷. Если с именинником связывает давняя дружба, может быть полезным оговорить с ним будущий подарок.

Подарки официальные: цветы срезанные или в корзине; художественно оформленное издание, хорошее вино, хрусталь, ваза для цветов, конфеты в коробке.

Предметы гардероба: сумка, шарф, домашние туфли, мужская рубашка, перчатки, ремень.

Одежду и аксессуары к ней (сумка, заколка для галстука, шейный платок и пр.) дарят лишь в том случае, если они несут на себе логотип фирмы. Личные вещи – блузки, шляпы, косметику, носки и т.п. – дарить не принято. Исключение составляет только галстук, который входит в число допустимых сувениров.

Косметика: духи (для женщин) или одеколон (для мужчин), крем для бритья, пудреница, душистая соль для ванны, косметическая сумка.

Гастрономические подарки: торт, чай хорошего сорта, кофе, какао, шоколад, фрукты, варенье, в том числе собственного изготовления.

Ювелирные изделия – натуральные и искусственные: запонки, ремешок для часов, ожерелье, клипсы, браслет, брошь. Искусственные украшения должны быть очень модными.

Живые подарки (по согласованию с будущим хозяином): щенок, котенок, золотая рыбка, сиамская кошка. Не нужно дарить животных, даже самых симпатичных, не обговорив с именинником эту идею заранее.

Хозяйственные подарки: чайник, кружка, стаканы, бокалы, скатерть с салфетками, диванная подушка, мягкая игрушка, гравюра в рамке, фотоальбом, красочный календарь.

Всякие: альбом для марок или диапозитивов, авторучка хорошего качества, бумажник или кошелек (с монеткой внутри), хорошая бумага для писем, барометр, компас, мелочи для автомашины, спортивный и туристический инвентарь, если известно, что именинника могут заинтересовать такие вещи.

⁴⁷ Парфенцова Е. Искусство дарить подарки // Директор. – 2004. – Июль.

Книги по-прежнему остаются прекрасным и полезным подарком, в частности справочники и словари, книги по увлечениям и интересам человека.

Курящему: 10-20 пачек сигарет того сорта, который он всегда курит, или тех, которые нравятся имениннику, но сам он их редко покупает; зажигалка, красивая пепельница, для любителя – коробка сигар.

Что дарить человеку, у которого «все есть»?

То, что может пригодиться для длительного пользования. Но можно дарить вещи и «временного» пользования. Мужчине – хорошие алкогольные напитки, женщине – сладости, но обязательно что-нибудь красивое и приятное. Нелишне соблюдать осторожность с подарками юмористического характера.

Примеры деловых подарков

В качестве подарков, одновременно полезных для владельца и стимулирующих деловые контакты с дарителем, особенно популярны: калькулятор, портфель или папка, брелок для ключей, набор мелких канцелярских принадлежностей и т.п. В деловом общении уместны такие недорогие подарки, как набор авторучек, часы, декоративная или столовая ваза, курительные предметы (только для мужчин). Сложно дарить часы – это плохая примета и в западной, и в восточной культуре.

Подарки фирмы или начальника сотрудникам должны быть регулярны, даже если фирма платит достойную зарплату. Подарки руководства и администрации – необязательно ценные в денежном эквиваленте вещи, скорее, они мера добрых человеческих отношений в коллективе. Они подчеркивают значимость работника и уважение начальства. Хорошую работу можно отметить коробкой шоколадных конфет, билетами на концерт или просто благодарностью в письменной форме.

Предметы, которые нельзя дарить

Для подарка не годятся предметы, которые ассоциируются с болезнью (такие, как градусник для измерения температуры). Белье можно дарить только членам семьи, в крайнем случае такие подарки делают друг другу близкие приятельницы.

Отдельные предметы в качестве подарка иногда связываются с некоторыми предрассудками. Носовые платки располагают к слезам и ссоре, желтые розы не приносят счастья в любви. Люди обладают разной степенью впечатлительности, и отдельным лицам такие подарки могут не принести удовольствия.

Женщинам трудно дарить мужчинам галстуки, в таких случаях редко удастся угодить. Так же и мужчина никогда не угадает цвет губной помады. Лучше вообще принадлежности косметики в подоб-

ных случаях исключить и прибегать к подобным подаркам, только если мужчина определенно знает, что употребляет его дама.

Не всегда может быть кстати подарок-картина, если не известна степень пристрастия человека к такого рода вещам. Если даритель больше не появится в этом доме, именинник может с чистой совестью запереть подарок в кладовку. В противном случае воспитанный хозяин вынужден выставить вещь, которая ему не нравится.

Осторожность нужна и с алкогольными напитками. Во-первых, надо выяснить, употребляет ли вообще спиртное человек, которому планируется его преподнести, а затем уточнить частности: предпочитает ли он виски, джин, водку, вино. Напиток должен относиться к числу любимых. Выручит звонок секретарю этого человека или кому-то из его сотрудников, наконец, можно с ним самим завести разговор о разных марках и любимых сортах вин. Спиртные напитки должны быть в фирменной картонной коробке. Крепкие напитки не принято дарить женщине.

«Оригинальные» подарки

«Оригинальные» подарки типа оловянной лампы, которая у нового хозяина найдет успокоение на чердаке, или ярмарочной гипсовой фигурки можно подарить только любителям-коллекционерам. В остальных случаях такой подарок неприемлем.

Не рекомендуется также дарить предметы, которые имелись у вас дома, даже совсем новые. Из бывших в употреблении вещей в подарок годятся только те, что имеют антикварную ценность, и ювелирные изделия. Уже использованную сумку лучше отдать близкому человеку без предложения, если он в этом нуждается. В день рождения следует всегда дарить пусть скромную, но новую вещь.

Можно ли дарить деньги?

Деньги – всегда полезный подарок. Но эта откровенная практичность лишает подарок привлекательности. Все же в отдельных случаях можно практиковать и денежный подарок, при этом сумма должна быть достаточно значительной.

Подарок может быть коллективным – от группы друзей, но тогда у получателя подарка стоит заранее спросить, что он предпочтет: деньги или какую-либо вещь.

Деньги передают в незаклеенном конверте без надписи, по возможности в новых, крупных купюрах, сопровождая поздравлениями и подходящими словами, например при рождении ребенка: «На его будущее», при покупке дома: «Для дизайнера» и т.п.

Несколько красивее, но не менее практично выглядит сберегательная книжка. Деньги – неподходящий подарок людям, чье мате-

риальное благополучие очевидно; то же самое в случае краткого и поверхностного знакомства с виновниками торжества.

Основная проблема VIP-подарков в том, что дарящие не очень хорошо знают привычки и вкусы главных партнеров и клиентов по бизнесу (если только они не являются близкими друзьями). Правила делового этикета предписывают дарить универсальные бизнес-аксессуары: офисные принадлежности, дорогое спиртное. Эта традиция порождает обмен «дежурными» джентльменскими наборами ручек, ежедневниками, календарями и портфелями, швейцарскими часами и т.д.⁴⁸

В деловой сфере принято использовать в качестве подарков следующие вещи:

- ♦ записные книжки, ежедневники, деловые календари;
- ♦ авторучки, карандаши престижных фирм;
- ♦ пепельницы, зажигалки и курительные принадлежности (только курящему);
- ♦ другие предметы, используемые на рабочем месте.

Хорошим подарком является гравюра, эстамп, особенно если их содержание напоминает об определенной дате, местности, фирме, стране.

Сувениры и подарки зарубежным гостям

Если подарок предназначен для вручения на деловой встрече международного характера, протокольная группа должна изучить культурные особенности страны участника встречи, которому будет поднесен подарок. Надо досконально знать, что принято и что не принято дарить в стране, особенности самого процесса дарения, наконец, личные интересы и склонности того, кому подбирается подарок, чтобы сделать участнику международной встречи приятное, а встречу менее формальной.

Цель сувенира (фр. *souvenir* – вспоминать) – напомнить о событии, встрече⁴⁹. Уместно дарить произведения декоративно-прикладного искусства, народных промыслов, альбом национальных художественных произведений или шедевров местного музея, отечественные напитки, музыкальные диски. Матрешки и самовары будут скучным подарком, они уже есть почти у всех иностранцев⁵⁰.

В деловых кругах Запада не принято преподносить спиртное (партнер может оказаться членом клуба анонимных алкоголиков или мусульманином). Русскую водку можно преподносить, если на

⁴⁸ Чинарова К. Время дарить // Маркетинг. – 2004. – №12(43). – С. 24.

⁴⁹ Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. – М.: Финансы и статистика, 2002.

⁵⁰ Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М.: Инфра-М, 1994.

коллективном банкете зарубежный коллега восхищался русским хлебосольством и национальным напитком.

Деловой подарок должен напоминать о партнерстве, подчеркивать деловые отношения и не смотреться слишком ярко в интерьере.

Следует избегать повторения подарков – это серьезное нарушение этикета.

На официальной встрече подарки должны иметь оттенок личного отношения. Нужно четко знать, кому они будут преподнесены. Например, грубым нарушением делового этикета будет вручить президенту фирмы такой же подарок, как вице-президенту. Особенно чувствительны к несоблюдению субординации японцы, корейцы и жители других азиатских государств, построенных на строгой иерархии.

При визите в другую страну уместно дарить художественно оформленные изделия – скульптурные фигуры, гравюры, памятные медали, настенные тарелки, книги. При хорошем знакомстве можно дарить национальные напитки, сладости, курительные принадлежности, изделия из кожи, стекла, керамики и металла.

Запоминается в первую очередь стильный, продуманный, не обязательно очень нужный, но радующий глаз подарок. Ведь радость и благодарность – именно то, чего, в конечном счете, хотят добиться дарители⁵¹.

Ритуал дарения

Упаковка и вручение подарка

Подарок должен быть безупречно упакован, даже если это недорогая вещь или коробочка конфет. Именно упаковка создает первое впечатление о подарке, так же как одежда и служебный кабинет формируют первые впечатления о человеке в деловом мире. Коробка может быть завернута в красивую оберточную бумагу (или оставлена без нее), обвязана лентой.

При вручении подарка произносятся фразы поздравительного содержания; в знак уважения и особого внимания подарок обычно вручается двумя руками, с легким поклоном (исключение составляют мелкие предметы, например коробочка с авторучкой); принимается подарок также двумя руками.

Дарственные надписи и гравировка

Подарок будет выглядеть веселее, если его украсить гравировкой, эмблемой компании либо инициалами того, кому он предназначается. Возможно, будет лучше вложить под обертку визитную карточку или важную информацию о фирме.

⁵¹ Чинарова К. Бремя дарить // Маркетинг. – 2004. – №12(43).– С. 26.

Подарок можно сопроводить монограммой фирмы или дарственной подписью, особенно если этот подарок от фирмы – сотруднику или сотрудникам. Группа сотрудников, решив сделать подарок коллеге, может заказать соответствующую надпись на подарке; надпись будет напоминать о дружеском отношении коллег.

Дарственная надпись на книге делается в том случае, если выбор книги имеет определенную цель, сообщаемую в надписи. Она ставится на пустой странице слева: титульный лист, где повторено заглавие книги, лучше сохранить чистым.

Иногда, в особо торжественном случае, к подарку прилагают адрес, т.е. текст поздравления, подписанный коллегами и руководством фирмы. Обычно вручение адреса носит парадный характер и приурочено к празднованию юбилейной даты фирмы или лица высокого уровня управленческой иерархии. В остальных случаях высокий стиль текста может быть «разбавлен» юмористическими вкраплениями и весь поздравительный текст может носить шуточный характер.

Подарки фирме

Подарки фирме, как правило, должны быть снабжены дарственной подписью (гравировка или прикрепление специальной таблички к подарку).

Обычно такие подарки не носят утилитарного характера, например, макет скульптуры национального или местного героя, картина с изображением здания фирмы или портрет первого лица. Практически в любой организации в кабинетах менеджеров высокого уровня есть специальные полки и шкафы, где размещены памятные подарки, сделанные фирме. Специальная табличка и надпись на таких подарках указывает, когда, кем и по какому поводу преподнесен данный подарок.

Такие выставочные ряды подарков в кабинете первого лица или, возможно, в специально выделенном для этого помещении обычно характерны для старых, почтенных фирм, имеющих длинную историю существования, и служат предметом гордости руководства фирмы и всех сотрудников.

15.3. Цветы

Цветы – унифицированный подарок, поэтому следует с осторожностью дарить их человеку, который ожидает к себе индивидуального подхода: он может с горечью и обидой решить, что даритель не утруждал себя подбором подарка лично для него.

Есть немало людей, считающих цветы попыткой «отделаться» от именинника, вместо того, чтобы подарить настоящий подарок.

К тому же, цветы, по их мнению, обременительная ноша, с которой еще предстоит много возни (везти в транспорте домой, ставить в вазу и т.д.). Наконец, через несколько дней они засыхают или начинают гнить в вазе с водой и издавать неприятный запах. Все это делает цветы сомнительным подарком, которому не все и не всегда рады. Тем не менее иногда цветы требуются в соответствии с правилами этикета.

Траур

В России на церемонию отпевания, похороны и поминки принято приносить венок или четное число цветков, например 2 георгина или 10 гвоздик. Букет не должен быть слишком крупным, его не следует оформлять в яркой упаковке.

Нередко люди, носящие траур по близкому человеку, предпочитают принять в знак соболезнования не цветы, а взнос в какой-нибудь благотворительный фонд. Прежде чем автоматически посылать цветы, справьтесь у секретаря, в какой форме лучше выразить сочувствие.

Цветы в деловых отношениях

Поскольку цветы – безличный подарок, их часто преподносят малознакомым людям. Это особенно целесообразно, если нужно одновременно подчеркнуть формальный характер отношений и засвидетельствовать добрую волю.

Цветы дарят деловому партнеру в знак приветствия, по поводу знаменательного события или благодарности за участие в совместном мероприятии, поездке и т.д. Пожилым мужчинам или руководителю можно в день рождения преподнести цветы, молодым мужчинам при тех же обстоятельствах цветов дарить не принято.

Вместе с тем в некоторых странах гортензии и хризантемы символизируют скорбь (например, в Венгрии). В Германии огненно-красные розы – знак страстной любви, и такие цветы лучше дарить очень близким людям. В Мексике и других странах Латинской Америки красный цвет, наоборот, цвет крови и смерти, поэтому партнерам из этих стран лучше дарить белые цветы. В Китае и Турции не любят сочетаний белого и синего, а букеты, составленные из цветов разных оттенков красного в сочетании с декоративной зеленью, пользуются популярностью.

Лучше выглядят букеты из цветов одного типа, сочетание полевых цветов и роз будет свидетельством скорее плохого вкуса, чем оригинальности. Необязательно дарить большие букеты, можно ограничиться маленьким симпатичным букетиком или подарить один достойный цветок: розу на длинном толстом крепком стебле. Один цветок лучше, чем сто, передает великолепие цветка, говорят японцы.

Преподнесение цветов

В ранних рекомендациях по этикету можно прочесть, что упаковку с цветами полагается снимать при дарении, но сегодня это можно не делать, так как упаковка часто составляет с цветами одно художественное целое – по цвету, фактуре. Кроме того, держать цветы за стебли, сняв упаковку, неудобно, особенно розы.

По старинным правилам хорошего тона, вручая цветы виновнику торжества в прихожей, можно передать их в упаковке. Если двери открывает кто-то из членов семьи и гость с цветами входит в комнату, надо снять обертку и преподнести букет без нее. Букет следует подавать цветами вверх, а не наоборот.

Встречая гостей на вокзале или в аэропорту, надо дарить цветы завернутыми в прозрачный материал. Упакованными цветы также вручаются при отправке их с посылным, к ним прилагается визитная карточка отправителя. При доставке из магазина можно вложить в корзинку или внутрь букета записку с пожеланиями.

Цветы можно дарить и в горшочке, особенно женщинам в возрасте, нередко они ставят их в кабинете на подоконнике или столе.

15.4. Принятие подарка

Важно уметь не только тактично дарить, но и тактично принимать подарок: это самый приятный момент на любом празднике.

Благодарность и радость

Некоторые люди считают неловким выразить радость при получении подарка и часто, не разворачивая, относят его в дальний угол. Это выглядит бестактным.

Этикет требует поблагодарить, затем развернуть пакет, т.е. снять упаковку, достать из коробки, посмотреть, что в нем, и, оценив внимание и вкус дарителя, еще раз его поблагодарить. При этом нужно смотреть на самого гостя, а не на его подношение. Затем можно снова положить подарок в коробку и убрать ее.

Подарок, который был сделан своими руками, приятнее, и, согласно правилам этикета, за такой презент нужно благодарить вдвойне. Приложенные к подарку открытки принято читать вслух.

Все подарки, независимо от их материальной ценности, следует принимать с одинаковой благодарностью. Благодарить нужно в любом случае, даже если то, что содержится в упаковке, не соответствует ожиданиям. Благодарность – это знак внимания и уважения к человеку, который старался сделать приятное.

Изысканным будет не просто выразить благодарность, но и сказать, что это замечательный подарок, о котором можно было

лишь мечтать. Не стоит кидаться в крайность: преувеличенно радоваться и громко комментировать каждый подарок («Ах, как замечательно! Изумительно! Потрясающе! Великолепно» и т. д.).

Нельзя сравнивать подарки и отдавать какому-то из них предпочтение: это может обидеть даривших. Нужно вести себя ровно, стараясь радушно, но без сильных эмоций приветствовать каждого дарителя, благодарить его. И дорогой подарок, и бесхитростный сувенир надо принимать с одинаковой сердечностью.

Если для подарков приспособлен специальный столик, то следует разложить подарки на нем. Если же такого места нет, то подарки уносят куда-либо, чтобы они не занимали много места. Не надо их тотчас же расставлять по всей комнате: при поспешной расстановке не все предметы могут быть удачно поставлены.

Если кто-то явится без подарка, его надо приветствовать так же сердечно, как прочих, поблагодарить за то, что он оказал внимание своим визитом, употребить весь свой такт, чтобы не обидеть гостя и не дать ему почувствовать свою оплошность.

Если несколько гостей принесли одинаковые подарки, они не должны заметить иронического отношения или недовольства. Более того, хозяин и хозяйка обязаны сделать так, чтобы сами гости не были смущены этим обстоятельством – постараться спрятать все подарки-близнецы, кроме одного.

По правилам хорошего тона, принимая в подарок конфеты, вино, сигары, надо разделить их между присутствующими. Но такое доброжелательное отношение к подаркам не всеми и не везде будет расценено одинаково, в большинстве стран Европы и Америки подобное поведение считается предосудительным: подарок делается для определенного человека и принадлежит только ему.

За полученный по почте подарок надо поблагодарить письмом в течение недели, за подарок, переданный через третье лицо, – сразу поблагодарить по телефону или коротким письмом. Не обязательно письменно благодарить за полученные по почте поздравления, можно это сделать при очередной встрече устно.

Важным моментом в обмене подарками является взаимность. Тот факт, что большинство людей чувствуют себя обязанными «отдаться» вещью равной ценности, – характерная черта человеческой природы. Делая подарки, важно не терять чувство меры, ибо каждый получает столько, сколько дает.

Правила хорошего тона не навязывают одаряемому, получая подарок, отплачивать тем же, т.е. нанося ответный визит, можно и не покупать что-то в подарок, тем более превышающее по стоимо-

сти полученный презент. Вполне можно преподнести небольшой сюрприз, который бы не выходил за рамки приличия.

Благодарственные записки

На подарок полагается отвечать благодарственной запиской или благодарить по телефону. В ней должны соблюдаться 4 критерия эффективности письма: основная мысль, ясность изложения, грамотность и корректность.

Излагая содержание послания, следует, по возможности, избегать штампов. Благодарность по своей сути индивидуальна, выражать ее надо самостоятельно, относя только к данному конкретному случаю. Создать уникальное впечатление можно, сказав что-то о самом подарке (что он для вас значит, чем он понравился вам) и о дарителе. Следует избегать напыщенного стиля и излишних восторгов.

Причины, по которым невозможно принять подарок

Существует 2 основные группы причин, когда подарок невозможно принять:

⇒ А. Источник подарка, личность дарителя

Для некоторых социально-профессиональных категорий людей существуют законодательные или корпоративные запреты принимать подарки. Например, чиновники не должны принимать подарки от просителей (см. раздел о взятках), работники отделов снабжения – от поставщиков, сотрудники – от клиентов. Подарок может и не быть взяткой, но все же компрометировать получателя.

⇒ Б. Характеристики самого подарка

Причиной отказа может стать стоимость подарка: если он настолько ценный, что вынуждает человека чувствовать себя должником.

Иногда принять подарок не позволяет его неуместность, бестактность.

Способ отказа от подарка

В подобных случаях нельзя отделяться простыми восклицаниями: «Нет, я не могу этого принять». Такие возгласы могут привести к выяснению отношений и скандалу. Отказываться надо решительно и аргументированно, чтобы даритель мог спокойно выйти из щекотливого положения, непременно нужно объяснить причину отказа. Надо обязательно присовокупить благодарность за внимание, за любезность, затем можно сказать: «К сожалению, я не могу принять подарок – он слишком дорогостоящий».

Тема 16. ЭТИКЕТ ПРИНЯТИЯ ПИЩИ

16.1. Положение и действия за столом

Согласно правилам этикета, сидя за столом, следует только запястьем опираться на его край. Женщина может ненадолго опереться на стол локтем. Во время еды не следует расставлять локти и низко склонять голову над тарелкой. Голову только слегка наклоняют и на эту высоту подносят вилку или ложку. Не следует дуть на горячую еду и напитки, чавкать, причмокивать и прихлебывать. Есть и пить нужно беззвучно.

Исключается применение ножа к макаронам, вермишели, лапше, солянке, мозгам, омлетам, пудингам, желе, овощам. Эти блюда едят только вилкой. После еды нож и вилку складывают в тарелке параллельно, ручками в правую сторону. Когда предполагается, что те же приборы будут использованы при следующем блюде, их кладут на стол. Если вы пользуетесь ножом и вилкой, то все время держите вилку в левой руке, нож в правой, не перекладывая их из руки в руку.

В случаях, когда к еде предложен какой-либо напиток, следует раньше проглотить то, что находится во рту и только потом запить. Хорошо до этого протереть губы салфеткой, чтобы не оставлять на стакане жирных пятен. Некрасиво доливать из бутылки только себе. Взяв бутылку или графин, сначала необходимо предложить соседу по столу.

Невежливо выбирать из порций, лежащих на блюде, лучшую. Берите тот кусок, который лежит к вам ближе. Не следует обмакивать хлеб в соус, но уж если нет сил удержаться, помогайте себе при этом вилкой, а не пальцами. В любом случае не вытирайте тарелку хлебом досуха. Если в солонке нет ложечки, соль набирают кончиком своего ножа, но нож при этом должен быть чистым. Сушки и сухари можно обмакнуть в чай или молоко, только находясь в семейном кругу.

Нельзя садиться к столу с сигаретой, а на домашних приемах курить между блюдами. Позволить себе закурить можно только после полного угощения, во время кофе, в самом крайнем случае – между последним блюдом и десертом. Обычно в этот момент бывает небольшой перерыв по случаю перемены приборов. Но лучше подождать, пока не предложат хозяева.

Сидеть за столом следует прямо, но не так, словно вы «аршин проглотили». При еде сидят, чуть наклонившись над столом, такая же поза остается и тогда, когда вы пьете. Ложку, которой едят суп,

держат в правой руке, ко рту ее подносят чуть наискось. Некоторые виды супов, бульоны и фруктовые холодные супы, которые подают в чашке, едят десертной ложкой. Блюда с гарниром и жаркое едят ножом и вилкой.

Приборы держат за кончик ручки, а не посередине. Ножом можно лишь резать пищу, ни в коем случае его нельзя брать в рот. Те блюда, которые можно не резать, например омлет, яичницу, едят только вилкой. Ее держат в правой руке и помогают себе кусочком хлеба, который держат в левой руке. Закончив есть, нож и вилку кладут на тарелку параллельно в знак того, что больше есть не будут. Если есть не закончили, прибор скрещивают: нож вправо, вилку влево. Рядом с тарелкой кладут салфетку, бумажную или из ткани. Обычно ее только прикладывают ко рту, делают это перед тем, как пить, чтобы на стекле не остались следы от жирных губ. Если за столом сидят некурящие, курение исключается.

Поведение в ресторане

Поведение в ресторане имеет ряд специфических особенностей. Например, если мужчина со спутницей внезапно решили пойти в ресторан, мужчина находит свободные места. Если же встреча была назначена заранее, мужчина должен прийти немного раньше дамы, раздеться в гардеробе и узнать у официанта, где находится заказанный столик. Это необходимо делать до прихода приглашенной дамы. После этого он встречает женщину, помогает ей раздеться и провожает в зал.

Обычно перед входом в зал посетители осматривают себя в зеркале. Перед зеркалом можно только поправить прическу или одежду (это касается и мужчин, и женщин). Серьезные дефекты одежды и прически устраняются в туалете.

В зал ресторана первым входит мужчина, а его спутница следует за ним. Если же первой в зал вошла женщина, то по пути к столику мужчина немного опережает ее, показывает места и помогает занять самое удобное. Наиболее удобными местами обычно считаются: у стены – лицом к залу, в середине зала – лицом к входу. Сам мужчина садится только после того, как села дама.

Не стоит садиться за столик к знакомым, если они первыми вас не пригласят. Подсаживаясь за столик к незнакомым людям, знакомиться не обязательно. Необходимо лишь поздороваться и пожелать приятного аппетита.

Меню мужчина должен предложить женщине или прочесть вслух сам. Если в ресторан пришла компания, читает кто-то один, а заказывает каждый индивидуально.

Не стоит громко звать официанта, стучать вилкой, ложкой или ножом по бокалу, выкрикивать что-нибудь. Лучше всего дождаться, когда официант будет поблизости от вас, и жестом показать, что он вам нужен.

Сидя за столиком, нельзя причесываться, насвистывать, петь. Не нужно играть поправшими под руку предметами.

Переговариваться с сидящими за соседним столиком считается нетактичным. Если возникла необходимость обсудить что-то с людьми, сидящими за соседним столом, лучше всего на пару минут подсесть к ним. Если мимо столика проходят знакомые, то их нужно приветствовать, не вставая с места. Встать надо, только если завязался разговор. Не надо читать в ресторане ничего, кроме меню.

Если мужчина пришел со спутницей, за большой стол даму следует посадить справа от себя, за маленький – напротив. В большой компании рассаживаться следует с учетом круга интересов и возраста (при условии, что это не банкет).

Если мужчина пришел в компании без спутницы, то надо уделять внимание женщине, сидящей справа. На танец можно пригласить любую даму. Приглашая на танец незнакомую женщину, не стоит быть навязчивым и приглашать ее более 2 раз. Во время танца разговаривать желательно, но не обязательно, зато нельзя курить. В случае, если дама находится в ресторане со своим спутником, прежде чем пригласить ее на танец, необходимо спросить у него разрешения.

Покинуть ресторан первым обычно предлагает инициатор встречи. Расчет производится, когда все закончили есть. При оплате счета обычно придерживаются следующих правил:

⇒ если приглашение в ресторан исходило от одного человека, расплачивается он;

⇒ обычно мужчина платит за приглашенную даму, но она может и сама за себя заплатить, если пожелает;

⇒ если решение идти в ресторан родилось в компании, то порядок расчета надо оговорить заранее. Можно оплатить «вскладчину» или каждый заплатит за себя.

Требуемая сумма кладется на тарелочку, на который подан счет, расплачиваясь не следует привлекать к себе внимание – это некрасиво. Недопустимо вести какие-либо дискуссии на эту тему после того, как счет уже оплачен.

После выхода из зала мужчина должен помочь даме одеться. Желательно проводить ее до дома или хотя бы посадить в такси.

Часто мужчина предлагает даме опереться на его руку или взять его под локоть. Но никогда не следует предлагать даме левую руку, это могут делать только военные.

Тема 17. ОФИЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

К официальным мероприятиям относятся приемы и церемонии, устраиваемые по случаю национальных праздников, исторических юбилейных дат, прибытия иностранных делегаций, глав государств и правительств и др. Приемы проводятся главами государств, правительств, министрами, посольствами, консульствами, торговыми представительствами страны за границей. Приемы проводят военные атташе, командиры кораблей, находящихся с визитом в иностранных базах, а также представители местного военного командования и гражданских властей в порядке оказания почестей прибывшим военным гостям.

Дипломатические приемы проводятся и независимо от каких-либо событий, в порядке повседневной работы. В практике дипломатических представительств эти приемы наиболее распространены. Они невелики по числу приглашенных лиц и предоставляют удобную возможность для завязывания контактов, оказания влияния на местные круги в нужном направлении, разъяснения внешней политики своей страны, получения информации, укрепления и расширения связей. Независимо от назначения, объема и вида, всякий дипломатический прием носит политический характер, на нем происходит встреча представителей государств. Важно уважать правила и обычаи, принятые в стране пребывания. Приглашая иностранца на официальное мероприятие, надо позаботиться о том, чтобы не поставить его в положение, унижающее или оскорбляющее его национальное достоинство, в противном случае он может расценить это как неуважение к его государству и нации.

17.1. Приемы и их организация

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, приемы с рассадкой и без рассадки за столом. В международной практике дневные приемы («бокал вина», «бокал шампанского», завтрак) считаются менее торжественными, чем вечерние (чай, «журфикс», коктейль, «а-ля фуршет», обед, обед-буфет, ужин).

Завтрак, обед и ужин проводятся со строгой рассадкой: каждому гостю с учетом протокольного старшинства отводится специальное место за столом. На обеде-буфете или чае рассадка довольно свободна.

Виды приемов

Бокал шампанского

«Бокал шампанского» начинается обычно в 12:00 и продолжается около часа. Поводом для организации такого приема могут

быть годовщина национального праздника, пребывания делегации в стране, отъезд посла, открытие выставки, фестиваля. Во время приема гостям, помимо шампанского, могут быть предложены вино, соки, минеральная вода. Прием проходит стоя. Напитки и закуски разносят официанты. Форма одежды – повседневный костюм (платье). С точки зрения организации это наиболее простая форма приема, не требующая большой и длительной подготовки. Аналогичным является прием типа «бокал вина». Название в данном случае подчеркивает особый характер приема.

Завтрак

Завтрак устраивается в промежутке времени между 12:00 и 15:00. Наиболее распространенное время начала завтрака от 12:00 до 13:00. Продолжительность завтрака – 1-1,5 часа: примерно 45-60 минут за столом и 15-30 минут за кофе, чаем.

Меню завтрака составляется с учетом национальных традиций и обычаев и обычно состоит из 1-2 блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. Подавать на завтрак первое блюдо (супы) или горячие закуски не принято, но это не будет ошибкой. После завтрака предлагается кофе или чай. Перед завтраком во время сбора гостей им предлагается аперитив, коктейль (сухое вино, соки), в ходе завтрака возможна подача сухих виноградных вин, а в заключение – шампанского. Минеральная вода, соки подаются во время всего завтрака. После того как все гости поели, хозяин и хозяйка первыми встают из-за стола и предлагают гостям перейти в другой зал, где подается кофе. Инициатива ухода с завтрака – за главным гостем. Форма одежды для завтрака: в большинстве случаев повседневный костюм, если иная форма одежды специально не указана в приглашении, но в торжественных случаях может быть и смокинг.

Чай

«Чай» устраивается между 16:00 и 18:00, как правило, только для женщин. Так, жена посла устраивает чай для жен других послов, жена министра иностранных дел – для жен глав диппредставительств. Возможно приглашение на чай мужчин. Для чая накрывают столики, подают кондитерские и булочные изделия, фрукты, десерты и сухие вина, соки, воды. Закуски (сэндвичи с икрой, рыбой, сыром, колбасой) подают за чаем редко, а если подают, то в небольшом количестве. Продолжительность – 1-1,5 часа. Форма одежды: повседневный костюм (платье).

Журфикс

Приемы типа «журфикс» устраиваются женой министра иностранных дел или другого члена правительства или же женой посла

один раз в неделю в один и тот же день и час в течение всего осенне-зимнего сезона (с осени до лета). Приглашения на такие приемы («среды», «четверги», «пятницы») рассылаются один раз в начале сезона и действуют до конца сезона, если не последует специального уведомления о перерыве. По времени проведения, угощению и форме одежды этот прием не отличается от чая. Иногда такие приемы носят форму музыкальных или литературных вечеров. На приемы «журфикс» могут приглашаться мужчины.

Коктейль и фуршет

Приемы типа «коктейль» и «фуршет» начинаются между 17:00 и 18:00 и длятся около 2 часов. На приглашении обозначается время начала и окончания приема (17:00-19:00, 18:00-20:00). Нормальным считается пребывание на приеме около 1 часа. Приход на прием в начале и уход с него в конце принято считать выражением особого уважения к хозяевам. Форма одежды: повседневный костюм или смокинг, в зависимости от конкретного случая и указания на этот счет в приглашении.

Угощение включает холодные закуски, фрукты, кондитерские изделия, иногда подаются горячие закуски. Угощение не должно быть обильным. На таких приемах спиртные напитки выставляются на столиках или, разлитые в бокалы, разносятся официантами. Иногда в одном из залов устраивают буфет, где официанты разливают напитки для желающих. В конце приема может быть подано шампанское, затем кофе.

Приемы проводятся стоя. Формальное отличие фуршета в том, что на приеме «коктейль» обычно напитки и закуски разносятся, а на фуршетных приемах гости подходят к столам, набирают закуски на свои тарелки и отходят, давая возможность другим гостям подойти к столу. На фуршетном приеме могут накрываться столы с закусками, включая горячие блюда, ассортимент закусок значительно шире.

Обед

Обед начинается в промежутке времени от 20:00 до 21:00 и считается самым почетным приемом. Он длится 2-3 часа, при этом за столом около 50-60 минут, остальное время – в гостиных. Меню обеда включает 1-2 холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо и/или мясное блюдо, десерт. Затем в гостиную подается кофе или чай. Меню обеда отличается от завтрака тем, что после холодных закусок подается суп, к супу – херес (подавать необязательно). К холодным закускам гостям предлагается водка или охлажденные настойки, к рыбному блюду – охлажденное сухое белое вино, к мясному – сухое красное вино комнатной температуры, к

десерту – охлажденное шампанское, к кофе – коньяк или ликер комнатной температуры.

В приглашении на обед протокольная практика рекомендует указывать форму одежды. Для мужчин это, как правило, черный вечерний костюм, в торжественных случаях – смокинг или фрак, для женщин – вечернее платье.

Если обед дается в связи с пребыванием в стране иностранного государственного деятеля или иностранной делегации и в их честь, сразу после обеда можно провести прием «коктейль» или «фуршет», иногда для более широкого круга участников. Гости, присутствовавшие на обеде, по его окончании направляются на коктейль.

Ужин

Ужин отличается от обеда только временем начала – около 21:00. Меню ужина и вина – такие же, как на обеде, как и форма одежды.

Вечерний прием а-ля фуршет

Вечерний прием «а-ля фуршет» устраивается в особо торжественных случаях (в честь главы иностранного государства или правительства, правительственной делегации, по случаю национального праздника и т.п.). Начинается после 20:00. Угощение – как на приеме «коктейль» или «фуршет», но разнообразнее и обильнее.

Форма одежды: черный костюм, смокинг, фрак; женщинам – вечернее платье.

Обед-буфет

Обед-буфет предполагает свободную рассадку за небольшими столиками по 4-6 человек. Как на фуршетном приеме, накрываются столы с закуской, имеются буфеты с напитками. Гости сами набирают блюда с общего стола, затем свободно рассаживаются по своему выбору. Такой прием часто организуется в перерыве танцевального вечера, после концерта, музыкального вечера, просмотра фильма или какого-либо торжественного акта. Обед-буфет менее официален, чем обед.

Вечера, развлекательные мероприятия и прочее

Разновидностями приемов являются киносеансы, музыкальные и литературные вечера, вечера дружбы, встречи для игры в гольф, теннис, шахматы, другие спортивные игры. Эти мероприятия обычно сопровождаются легким угощением. Форма одежды здесь: повседневный костюм; для женщин – костюм или платье.

17.2. Организация приемов

Любой прием следует предварительно готовить самым тщательным образом. В подготовку приема входят: выбор вида приема,

составление списка приглашаемых лиц, рассылка приглашений, составление плана рассадки за столом на завтраке, обеде или ужине. Составление меню, сервировка стола и обслуживание гостей. Подготовка тостов или речей, составление схемы (порядка проведения) приема.

При определении даты следует исходить из того, что приемы не проводятся в праздничные дни, в мусульманских странах – в религиозный праздник «рамазан». Не проводятся они в дни национального траура, а назначенные ранее отменяются.

Выбор вида приема

В зависимости от повода, по которому необходимо устроить прием, избирается вид приема. Согласно международной дипломатической практике, наиболее торжественными и почетными видами приемов являются обед или вечерний прием.

Если речь идет о гостящих в стране главе государства или премьер-министре, министре иностранных дел, других членах правительства страны пребывания, то целесообразно избрать обед. В менее важных случаях следует воспользоваться другими из вышеперечисленных видов приемов. При этом всегда необходимо учитывать протокольные традиции и обычаи, установившиеся в данной стране. Эти традиции помогут в выборе вида приема.

Составление списка приглашенных

Одним из важнейших моментов организации приема является составление списка гостей. Приглашение на дипломатический прием всегда носит политический характер, поэтому составление списков должно поручаться ответственному работнику и утверждаться руководителем учреждения, устраивающего прием. Составитель списка прежде всего должен определить общее количество гостей, которое предполагается пригласить на прием. Это количество не должно превышать нормальных возможностей обслуживания и помещений, где будет проходить прием, при этом необходимо учесть определенный процент гостей, которые в силу разного рода причин не смогут или откажутся быть на приеме.

В список гостей иностранной стороны включаются представители официальных властей, дипкорпуса, если он приглашается, и представители общественности.

На приемы (завтраки, обеды, ужины, коктейли, фуршетты), проводимые в узком составе, не рекомендуется приглашать лиц с резко противоположными взглядами и позициями. Чтобы прием прошел успешно, целесообразно приглашать лиц одной партийной принадлежности или связанных взаимной дружбой и интересами.

Приглашения и их рассылка

Приглашения на прием направляются на бланке, отпечатанном типографским способом. Имя, фамилия приглашенного и его должность пишутся от руки или на машинке. Для приемов по случаю национального праздника или в честь какого-либо государственного деятеля или делегации заказываются специальные бланки, на которых указано, по какому случаю проводится прием,

При организации завтраков и других приемов с рассадкой гостей за столом в приглашении содержится просьба ответить (R.S.V.P. или «просьба ответить»). В случае, когда завтрак или обед дается в честь премьер-министра или министра иностранных дел страны пребывания или другого высокопоставленного лица, ему приглашение высылается только после того, как сделано устное приглашение и оно им принято. В этом случае R.S.V.P. на письменном бланке зачеркиваются и над ними пишутся буквы «р.м.» (pour memoire) или «to remind» (для памяти),

Если под буквами R.S.V.P. («просьба ответить») указано regrets only («только в случае отказа»), ответ следует давать в том случае, если по каким-то причинам невозможно присутствие на данном мероприятии.

Приглашения рассылаются в зависимости от местной практики не позднее, чем за 1-2 недели до приема. В зависимости от конкретных обстоятельств, приглашения рассылаются с курьером или почтой. Приглашение официальным лицам и видным деятелям рекомендуется всегда рассылать с курьером.

Ответ на приглашение

Во всех случаях, когда в полученном приглашении на завтрак, обед, ужин или другой вид приема оставлены незачеркнутыми буквы R.S.V.P. или фраза «Просьба ответить», необходимо заблаговременно по телефону или письмом сообщить, принимается приглашение или нет. Отсутствие ответа или запоздалость его рассматривается как проявление невежливости и неучтивости. В случае если по каким-либо причинам ответ не может быть дан заблаговременно, лучше отказаться от приглашения, чем вообще не давать ответа или затягивать его.

После того, как дан положительный ответ на приглашение, посещение приема обязательно. Лишь в самом крайнем случае, если возникли непредвиденные и срочные обстоятельства, препятствующие посещению данного приема, от него можно отказаться, но с заблаговременным извещением об этом хозяина приема.

Если в приглашении буквы R.S.V.P. зачеркнуты или отсутствуют (это имеет место главным образом в приглашениях на прие-

мы, проводимые стоя, без сидячих мест за столом), давать тот или иной ответ не нужно.

Приход на прием и уход с приема

На завтрак, обед, ужин и другой прием, в приглашении на который содержится просьба ответить, следует приходить точно в указанное в приглашении время. Опоздание считается нарушением этикета, может быть воспринято отрицательно и даже с обидой. Если приглашено несколько представителей одного ведомства или учреждения, первыми приходят младшие по должности, затем старшие.

Если прием проводится без рассадки за столом и в приглашении указывается время начала и конца приема (17:00-19:00), то можно прийти и уйти в любой час в пределах указанного в приглашении времени. Приходить к началу и находиться на приеме до его конца не обязательно. Но считается, что приход на такой прием в начале и уход с приема в конце его является выражением особо дружественного отношения гостя к хозяину приема. Напротив, если есть необходимость выказать или подчеркнуть холодность и натянутость отношений с организатором приема, достаточно пробыть 15-20 минут и, попрощавшись с хозяином, уйти. Во всех случаях официальные лица не должны уходить с приема раньше старших гостей.

Дипломатический представитель и его сотрудники следят за тем, чтобы их гостям было удобно, беседуют с ними, угощают. Нельзя допускать, чтобы работники представительств собирались в собственном кругу, забыв о гостях-иностранцах.

Задерживаться без надобности дольше времени, указанного в приглашении, не рекомендуется, это может быть обременительно для хозяев. Неблагоприятное впечатление производят случаи, когда все гости на том или ином приеме уходят с него сразу после ухода главного гостя. Лучше расходиться постепенно.

Рассадка за столом

Рассадка за столом на официальных завтраках, обедах, ужинах осуществляется в соответствии с общепринятыми протокольными правилами. Во избежание ошибок старшинство гостей проверяется в протокольной службе министра иностранных дел. При этом супруга официального лица имеет протокольное старшинство мужа.

Рассадка требует строгого соблюдения признанного служебного и общественного положения гостей. Нарушение этого основного правила рассадки может быть истолковано как сознательное нанесение ущерба как лично гостю, так и стране, им представляемой, что может привести к неприятным последствиям или осложнениям в отношениях.

Чтобы избежать трудностей в рассадке, нужно еще до рассылки приглашений иметь точное представление о том, на какие места будут посажены гости. С этой целью заранее составляется примерный план рассадки и в случае обнаружения затруднений с рассадкой вносятся поправки в намечаемый список приглашаемых на завтрак, обед или ужин.

Сложилась определенная практика обозначения мест за столом: печатаются рассадочные и кувертные карточки – небольшие белые плотные прямоугольники с написанными от руки или напечатанными фамилиями участников приема. В зале или холле, где собираются гости, на небольшом столике выставляется план рассадки. Строго в соответствии с планом каждое место за столом обозначено кувертной карточкой. Приглашенные на прием знакомятся с планом рассадки, находят свое место, уточняют фамилии соседей справа и слева. На приемах с большим числом гостей используются специальные приглашения с указанием места за столом.

Соблюдаются следующие правила рассадки: первым считается место справа от хозяйки дома, вторым – справа от хозяина дома; в отсутствие женщин первым считается место справа от хозяина дома, вторым – слева от него; гость высокого ранга может быть посажен напротив хозяина дома, в этом случае вторым будет место справа от хозяина дома; если хозяйка дома отсутствует, на ее место может быть посажена одна из приглашенных женщин (с ее согласия) или же мужчина самого высокого ранга; женщина не может быть посажена рядом с женщиной, муж – с женой; женщин не сажают в конце стола, учитывается знание языков рядом сидящих гостей; в доме иностранного дипломата предпочтение оказывают местным гостям перед иностранными представителями, и наоборот; на завтраке, обеде или ужине после двустороннего совещания или конференции возможна рассадка одной делегации напротив другой; почетным является место напротив входной двери, а если дверь находится сбоку – на стороне стола, обращенной к окнам, выходящим на улицу; в случае необходимости переводчики могут садиться сзади гостей.

Составление меню

При составлении меню рекомендуется учесть вкусы гостей, их национальные и религиозные традиции. Было бы упущением включать в меню дичь в то время, когда охота на нее в стране запрещена, или мясо в постные дни, или свинину, когда на приеме среди гостей находятся мусульмане, и т.д. С другой стороны, гостю-вегетарианцу будет приятно, если ему подадут вегетарианское блюдо.

Тосты

На приемах, проводимых по официальному поводу, может иметь место обмен тостами. На завтраках, обедах и ужинах тосты произносятся после десерта (когда все гости его съели) и когда всем гостям налито шампанское. На других приемах тосты произносятся не ранее чем через 10-15 минут после начала приема. Произносить тосты за закуской на официальных завтраках, обедах и ужинах не принято.

Курить за завтраком или обедом можно только после десерта.

Тема 18. ДИПЛОМАТИЧЕСКИЙ ПРОТОКОЛ

Дипломатический протокол – совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых официальными лицами в международном общении, руководителями и представителями государств и правительств, сотрудниками ведомств иностранных дел, дипломатических представительств, посольств и консульств.

Дипломатический протокол – это форма, в которую облекается та или иная внешнеполитическая акция государства, его представительства или представителя. Правила дипломатического протокола основываются на так называемом принципе «международной вежливости» – совокупности общепринятых в международной практике правил этикета, почтительности, любезности и уважения, соблюдаемых в межгосударственных отношениях. Нарушение международной вежливости, особенно преднамеренное, рассматривается как нанесение ущерба престижу и авторитету государства.

Если дипломатический протокол – это выражение хороших манер в отношениях государств, то дипломатический этикет – проявление хороших манер в отношениях должностных лиц, политических и общественных деятелей, представляющих свое государство.

Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации основаны на общепринятых нормах церемониала, этикета и международной вежливости.

В сентябре 2004 г. Указом Президента утверждены новые положения Государственной протокольной практики Российской Федерации. 22 сентября 2004 г. Министерство иностранных дел циркулярной нотой Департамента государственного протокола официально довело до сведения аккредитованных в Москве Посольств и Представительств Международных организаций новый текст «Основных протокольных положений».

Таким образом, российский дипломатический протокол официально формализован и получил новую правовую основу, учитывающую как назревшие в стране изменения, так и современные тенденции международного сотрудничества. В действующую протокольную практику внесены достаточно существенные коррективы, затрагивающие прежде всего проведение визитов на высшем и высоком уровне и степень участия в них официальных должностных лиц.

Более четко обозначены критерии, определяющие характер и церемониальную сторону мероприятий, связанных с приемом в нашей стране высоких иностранных гостей. Вид визита в каждом отдельном случае определяется по взаимной договоренности сторон, исходя из критерия политической целесообразности.

Детально регламентируется объем мероприятий, включаемых в программу визита и их церемониал. На основе принципа взаимности и исходя из сложившейся практики решаются вопросы обеспечения безопасности, размещения, питания, транспортного и других видов обслуживания в ходе проведения визитов.

Наряду с политической составляющей, визиты на высшем уровне являются важным инструментом международно-экономического сотрудничества. В ходе таких визитов решаются конкретные торгово-экономические и финансовые проблемы, заключаются крупномасштабные контракты, подписываются долгосрочные программы экономического сотрудничества.

Новые основные положения российской государственной протокольной практики, введенные в действие Указом Президента страны, подразделяют визиты на высшем и высоком уровне по характеру приема на следующие виды: государственные визиты, официальные визиты, рабочие (деловые) визиты, визиты проездом, неофициальные (частные) визиты. Высшей категорией визита в Российскую Федерацию является государственный визит, формат которого предусмотрен только для глав иностранных государств.

После принятия принципиального решения о приеме зарубежной делегации и согласования сроков определяется содержание организационно-протокольных мероприятий и их объем в зависимости от уровня, характера и формата запланированного визита. После согласования всех вопросов начинается работа по подготовке программы пребывания делегации. Над программой работают так называемые подготовительная и передовая группы вместе с посольством в стране пребывания.

Направление подготовительных групп в страну предстоящего визита высокого гостя – одна из норм международной протокольной практики. В состав таких групп входят представители служб протокола, безопасности, связи, информации и медицины.

Официальные лица, участвующие в переговорах и других мероприятиях делового характера также определяются программой визита. В зависимости от характера и вида того или иного визита протокол достаточно четко определяет уровень сопровождения гостя.

В соответствии с протоколом Российской Федерации, пребывание иностранной делегации в Москве при государственном визите не превышает, как правило, 3-4 дней, а при официальном визите – 2-3 дней. В случае пожелания гостя программой визита может предусматриваться поездка по стране, но без повторного заезда в Москву (за исключением возможной технической остановки).

Международные бизнес-контакты

Контакты с иностранными партнерами в рамках международного экономического сотрудничества носят обычно сугубо деловой характер. Церемониальная сторона в ходе таких визитов сводится к минимуму. В программе пребывания гостя основное место отводится переговорам и другим вопросам, связанным с целевым назначением визита. Продолжительность визита обычно оговаривается заранее, исходя из деловых соображений.

Визиты на высшем уровне являются также одним из важных инструментов международно-экономического сотрудничества. В программу визита включаются, как правило, встречи с деловой элитой принимающей стороны. Такие мероприятия предусматриваются в ходе большинства зарубежных визитов Президента России. Глав государств и правительств во время визитов на высшем уровне часто сопровождает группа видных представителей отечественного бизнеса, которые, помимо участия в общих мероприятиях программы, могут проводить встречи по интересам со своими деловыми партнерами для решения конкретных вопросов торгово-экономического, научно-технического, военно-промышленного сотрудничества.

В состав делегаций, возглавляемых главами государств или правительств, включаются руководители отраслевых министерств, а в число сопровождающих лиц и экспертов входят, как правило, видные экономисты, финансисты, главы крупных финансово-экономических корпораций.

Один из основополагающих принципов дипломатического протокола – равное отношение и взаимное уважение к своему партнеру и государству, которое тот представляет. Именно поэтому нельзя недооценивать роль общепринятых правил и норм дипломатического протокола в сфере внешнеполитического и международно-экономического сотрудничества.

Тема 19. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭТИКЕТА

Общечеловеческие правила этикета

Существуют правила, которые применимы вне зависимости от страны и национальности. Они таковы:

- ⇒ уважать национальные традиции, религию;
- ⇒ не сравнивать со своей страной или не критиковать чужую страну;
- ⇒ знать титулы и пользоваться ими,
- ⇒ запоминать имена и правильно их произносить;
- ⇒ всегда помнить о пунктуальности;
- ⇒ позаботиться о визитных карточках;
- ⇒ обязательно вставать, когда звучит национальный гимн.

Важно помнить, что вежливость везде в почете. Манера держаться – это такой же способ проявлять уважение к окружающим людям, как опрятная одежда, вежливое обращение в разговоре, тактичность.

Национальные культуры и особенности этикета

Знание этикета своей родной страны важно при общении с представителями других культур, но существует и ряд особенностей, которые тоже полезно знать.

Например, в Японии принято постоянно извиняться перед гостями, что нечем угостить гостей (хотя стол ломится от яств), на Востоке суп подают в конце еды (обеда), вежливость англичан проявляется в точности, доходящей до педантизма, а в Латинской Америке дурным тоном считаются разговоры о жаре. Итальянцы, несмотря на национальные черты: экспансивность, порывистость, общительность, – в бизнесе очень сдержанны и чопорны. Грубой ошибкой при швейцарцах будет сравнение их с немцами. Финны предпочитают решать многие деловые вопросы в сауне и ресторане, они обладают чувством юмора (в отличие от немцев, которые в бизнесе «не шутят») и любят подшутить над собой. Переговоры с китайскими партнерами могут затянуться от нескольких дней до нескольких месяцев.

Нормы и правила этикета часто вызывают разного рода разногласия. Например, польский этикет признает приветствие дамы в форме целования женских рук.

Этикет предписывает, как прощаться. Если общество многочисленно, можно ни с кем, кроме хозяев, не прощаться. Это называется «уйти по-английски», а в Англии – «уйти по-французски».

Расстояние между говорящими уменьшается с севера Европы на юг (такая же закономерность была отмечена и для Северной

и Южной Америки): жители стран Латинской Америки и Средиземноморья устанавливают более близкую дистанцию общения, чем жители стран Северной Европы, если для жителя Великобритании удобное естественное расстояние – 1,5-2 метра, то жителю Греции достаточно 1 м.

Обычно партнеры равного статуса общаются на более близком расстоянии, чем начальник и подчиненный. Американцы и англичане располагаются сбоку от собеседника, а шведы избегают такого положения.

Традиционные модели идентификации гостя и способы ввести его поведение в русло, приемлемое и выгодное для обеих сторон, гостя и хозяина, воплощаются в современном деловом этикете, ориентированном на более глубокое знакомство деловых партнеров и постепенное формирование понимания обоюдного интереса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в России осуществляется модернизация гуманитарного образования, важной составляющей которого является переориентация его на общее развитие каждой личности. В соответствии с образовательной реформой высшее образование в нашей стране нацелено на освоение мирового и, прежде всего, отечественного социально-гуманитарного знания. Значительная роль в этом процессе принадлежит изучению этических аспектов профессиональной деятельности. Мировосприятие человека, знакомого с предметным полем и принципами этики, регулируется категориальной структурой социологического мышления, что дает возможность создания цельного представления о существующих в обществе социально-экономических взаимодействиях.

Культура делового общения позволяет свести воедино рациональные элементы бизнеса, его нацеленность на прибыль и его человеческую сторону, ориентацию на благополучие и воплощение ценностей бизнесмена как личности и как члена общества.

Культура несет в себе многие противоречия, связанные со сложностью общественного организма, взаимным переплетением различных элементов и механизмов культуры.

Культура делового общения в целом неоднозначна, она включает правила и нормы, но допускает и множество исключений, ориентированных на конкретную ситуацию.

Тем более сложно общение в деловых отношениях, которые жестко подчинены требованиям финансово-экономической эффективности. Данные учебные материалы служат именно для формирования такой системы вех, фундамента для самостоятельного принятия решений.

Предложенный материал не является исчерпывающим, в связи с этим для более глубокого знакомства с отдельными темами, рассмотренными в пособии, даны рекомендации для подбора литературы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы» и «дельфины» (психология и этика российско-американского делового партнерства). – М.: Дело ЛТД, 1994.
2. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. – Минск: Новое знание, 1999.
3. Ботторф Дин Л. Управление этикой деловых отношений // Европейское качество. – 2005. – № 1. – С. 50-56.
4. Воеводин А.И. Стратегемы. Стратегии войны, манипуляции, обманы. – М., 2002.
5. Гладышев С.А. Борьба бульдогов под ковром. Секреты влияния на людей. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
6. Карнеги Дейл. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. – Л.: Лениздат, 1991.
7. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. – М.: Смысл, 1999.
8. Кузин Ф.А. Культура делового общения. Практическое пособие. – М.: Ось-89, 1996.
9. Лебедев М.М. Вам предстоят переговоры. – М.: Экономика, 1993.
10. Льюис Д. Тренинг эффективного общения. – М.: Эксмо, 2002.
11. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. – М.: Экономика, 1992.
12. Майерс Дэвид. Социальная психология. Интенсивный курс. – СПб.: Прайм.-ЕВРОЗНАК, 2000.
13. Малая энциклопедия этикета. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2000.
14. Методы практической психологии общения. – Л.: ЛГТУ, 1990.
15. Минго Дж. Секреты успеха великих компаний. – СПб.: Питер, 1995.
16. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. Практическое пособие для деловых людей. – М.: Весь мир, 2000.
17. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. – М.: Международные отношения, 1989.
18. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. – Минск: Парадокс, 1997.
19. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб.: Общество «Знание», 1999.

20. Пиз А. Язык жестов. – М.: Ай-Кью, 1996.
21. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов. – М.: КНИТИ, 1997.
22. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. – М.-Новосибирск, 1998.
23. Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – СПб.: Прайм. – ЕВРОЗНАК, 2001.
24. Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении. Мимика, жест, движение. – М.: АО «Интерэкспорт», 1996.
25. Сабат М. Бизнес-этикет. – М.: Гранд, 1998.
26. Снетков И. Психология коммуникации в организации. – М., 2002.
27. Славская А.П. Личность как субъект интерпретации. – Дубна, 2001.
28. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2002.
29. Фишер Роджер, Браун Скотт. Путь к совместному успеху. Как построить взаимоотношения в процессе переговоров. – СПб.: Гуманитарное агентство «Академический проект», 1997.
30. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – СПб.: АСБ, 1992.
31. Хилл Наполеон. Думай и богатей. В 4-х томах. – М.: Фаир, 1994.
32. Шейнов В.П. Искусство убеждать: Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2000.
33. Ягер Джен. Деловой этикет: Как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М., 1994.

Интернет-источники

Переговоры:

<http://webdesign.perm.ru/011/07/index.htm>

http://www.bereg.ru/sprav_info/bisnes/psy/peregov.shtml

Учебное издание

Асадов Агамамед Наджаф оглы
Покровская Надежда Николаевна
Косалимова Оксана Анатольевна

КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Редактор *О.А. Масликова*

Подписано в печать 27.09.10. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 9,75. Тираж 499 экз. Заказ 437. РТП изд-ва СПбГУЭФ.

Издательство СПбГУЭФ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.