

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

## **ДЕЛОВАЯ ЭТИКА**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Составители: Красина Ф.А., Кондратьева А.А.

Томск – 2018

Деловая этика: Учебное пособие / Сост. Ф.А. Красина, А.А.Кондратьева. – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 87 с.

Задачей дисциплины «Деловая этика» является изучение общих этических норм и правил межличностных и групповых деловых коммуникаций, способствующих эффективной работе в трудовом коллективе.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 4  |
| 1.1. От мировоззрения к поведению .....   | 5  |
| 1.2. Официальная и управляющая идеологии .....                                    | 6  |
| 1.3 Нравственное развитие личности .....  | 8  |
| 1.4. Межличностные отношения.....   | 10 |
| 1.5. Нравственная слабость .....  | 11 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 12 |
| Глава 2. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ С КОЛЛЕГАМИ,<br>ПОДЧИНЕННЫМИ И РУКОВОДСТВОМ..... | 13 |
| 2.2. Корпоративная этика и поведение менеджеров.....                              | 13 |
| 2.2. Власть и подчинение.....   | 18 |
| 2.3. Мотивация и манипулирование .....  | 20 |
| 2.4. Служебные разоблачения .....   | 22 |
| 2.5. Проблемы работающих женщин .....   | 25 |
| 2.6. Этика выгодных связей.....   | 26 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 30 |
| Глава 3. ЭТИКА ДЕЛОВОГО КОНТАКТА .....  | 31 |
| 3.1 Этика — этикет — деловой этикет.....  | 31 |
| 3.2. Обстановка общения и этикетные формулы. «Ты- и Вы-общение». 32               |    |
| 3.3. Этикет и социальный статус адресата.....                                     | 34 |
| 3.4. Церемонии и этикетные тексты .....   | 38 |
| 3.5. Приветствия. Знакомства.....   | 41 |
| 3.6. Речевая культура деловой беседы .....  | 44 |
| 3.7. Этикет делового телефонного разговора .....                                  | 49 |
| 3.8. Деловое письмо: требования этикета .....                                     | 52 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 56 |
| Глава 4. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ: ЭТИЧЕСКИЕ .....                                     | 57 |
| АСПЕКТЫ.....  | 57 |
| 4.1. Типы переговоров в «зеркале» моральных установок .....                       | 57 |
| 4.2. Когнитивные аспекты ведения переговоров .....                                | 61 |
| 4.3. Техники и технологии ведения переговорного процесса .....                    | 67 |
| 4.4. Особенности национального этикета при ведении переговоров .....              | 70 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 74 |
| Глава 5. ВНЕШНИЙ ОБЛИК ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА .....                                    | 76 |
| 5.1. Имидж и его составляющие .....   | 76 |
| 5.2. Создание имиджа: основные технологии .....                                   | 79 |
| 5.3. Требования этикета к имиджу деловой женщины и делового<br>мужчины.....       | 82 |
| Вопросы для самопроверки .....  | 85 |
| Литература .....  | 87 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Деловая этика регулирует систему отношений между людьми в сфере бизнеса. Сегодня для российского общества характерны новые требования к личности, к ее морали, поведению и поступкам. Деловая этика основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности.

При отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками организации своей профессиональной деятельности, работодатели уделяют все больше внимания этике деловых отношений. При этом учитывая не только профессиональные способности, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением. При оценке степени профессионализма сотрудника одним из главных критериев является соблюдение этики деловых отношений.

Основной задачей предлагаемой дисциплины является изучение общих этических норм и правил межличностных и групповых деловых коммуникаций, способствующих эффективной работе в трудовом коллективе.

# Глава 1. ОБЩИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

## 1.1. От мировоззрения к поведению

Поведение человека определяется теми ценностными установками и предпочтениями, которых он придерживается. Этические, нравственные ценности, в которых выражаются представления человека о добре и зле, о справедливости и несправедливости, о том, что является постыдным, а что достойно уважения, в свою очередь, входят в более обширную нормативную систему — мировоззрение человека. Последнее включает не только этические, но и другие, например, эстетические, религиозные, познавательные ценности, а также знания о действительности, складывающиеся в определенную картину мира, и программы действий, которые реализует или собирается реализовать индивид в своей жизни (рис. 1).



Рис. 1 — Элементы, формирующие поведение человека

Таким образом, чтобы понимать и предсказывать поведение человека, а также влиять на него, необходимо анализировать его нравственные ценности и его мировоззрение. Рассмотрим эти три основных понятия — мировоззрение, нравственные ценности и поведение — подробнее.

Мировоззрение определяют обычно как писчому взглядов на объективный мир и мест в нем человека, на отношение человека к окружающей его действительности и к самому себе. Иными словами, мировоззрение есть общее понимание мира, человека и общества.

Иногда мировоззрение определяют как способ прояснения (артикуляции) человеком для самого себя основных мотивов, побуждающих его к деятельности.

Исходя из такого рода определений можно заключить, что мировоззрение человека является своего рода аксиоматической системой, где в качестве аксиом выступают базовые представления и ценности, а в качестве теорем — конкретные поступки. Таким образом, если бы мы знали эти базовые установки человека, нам не составило бы труда предсказать его поведение, а управляя этими установками, мы могли бы управлять его поведением. В конце концов, можно было бы вывести некое подобие таблицы Менделеева, элементы которой представляют собой фундаментальные ценности, а комбинации данных элементов — то или иное мировоззрение.

Однако реальная картина несколько сложнее. И дело не только в том, что весьма затруднительно найти «аксиомы человеческих ценностей», или «базовые элементы поведения». Поступки человека вообще нельзя вывести как следствия из мировоззренческих аксиом. В действительности между взглядами человека, его нравственными ценностями и поведением существуют так называемые искажающие, или опосредствующие, факторы.

Различают четыре искажающих фактора (рис. 2):

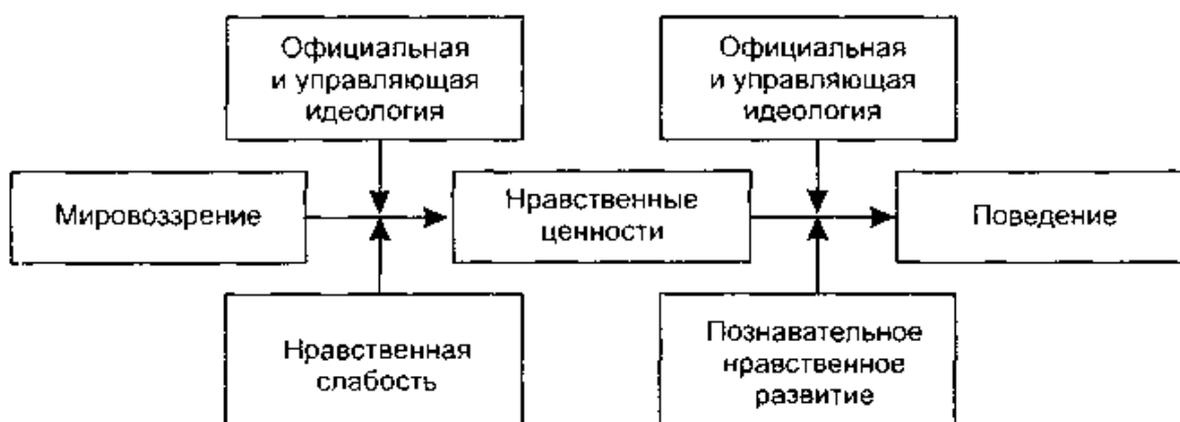


Рис. 2 — Взаимодействие общепринятых взглядов, ценностей и поведения

Рассмотрим подробнее каждый из них.

- 1) официальная и управляющая идеологии;
- 2) нравственное развитие личности;
- 3) межличностные отношения;
- 4) нравственная слабость.

## 1.2. Официальная и управляющая идеологии

Первый источник искажения в движении от взглядов на жизнь к нравственным ценностям затрагивает различие между «официальной идеологией» и «управляющей идеологией». Под идеологией в данном случае понимается система идей или система убеждений, принятая в данном сообществе. Иногда «взгляды на жизнь» определяются как «тотальная идеология», т.е. как идеология, принятая целиком данным сообществом. Различие между официально провозглашенной и реально принятой данным сообществом идеологией было впервые определено антропологом Д. Аберле в связи с его изучением индейского племени навахо. Д. Аберле обнаружил, что некоторые моменты племенного «взгляда на жизнь», казалось, не воздействуют на их систему ценностей и поведение. Он объяснял этот феномен тем, что всякая идеология или общепринятые взгляды содержат «официальную идеоло-

гию», которая составляет значительную часть системы понятий данной группы, однако не оказывают заметного воздействия на групповые ценности и действия. Для контраста «управляющая идеология» имеет влияние на нравственные ценности или поведение.

Примером могут служить исследования производственного поведения и «производственной морали», выполненные А.П. Алексеевым. Осуществляя включенное наблюдение за различными группами работников и их взаимоотношениями, которое он назвал «провоцирующим», социолог столкнулся с одним интересным фактом. Все нарушают инструкции — рабочие, мастера, инженеры, администраторы. Однако мастер накапливает «компромат» лишь, скажем, на прогульщиков и предъявляет его только в официальной обстановке и тогда, когда по каким-то, не обязательно деловым, соображениям хочет избавиться от этих работников. Факты нарушений принятых норм обычно не вызывают возражений, и мастер добивается увольнения.

А.П. Алексеев пытался найти теоретические объяснения этого феномена в социопсихологических и социологических подходах. Он приходит к выводу, что следует различать установки и ценности, «демонстрируемые», официально поддерживаемые в данной системе отношений, и «регулятивные», реально управляющие поведением. Далее он ставит вопросы, выдвигает гипотезы, которые проверяет путем наблюдений, в беседах, с помощью провоцирующих действий. Таким образом была проверена гипотеза о регулятивных и демонстрируемых нормах производственных взаимоотношений.

Множество примеров различия между официальной и управляющей идеологиями можно найти в любом обществе. Например, как указывает В. Вейгль. «официальная идеология» американской культуры заключается в том, что американцы — благородные люди, которые защищают права бедных и угнетенных. «Для большинства американцев идея быть защитником беззащитных является важным аспектом нашего национального самосознания. Однако если объективно проследить за действительным поведением американцев как нации, — пишет В. Вейгль. — вырисовывается другая картина. Доказательство, например, — обхождение с коренным населением Америки. Европейские поселенцы в Северной Америке допускали, что свобода слова, права частной собственности применимы только к ним самим, а не к коренным жителям Америки. То же самое было и по отношению к рабам, привозимым из Африки и продаваемым таким же образом, как плантаторы продавали хлопок. Официальной идеологией является то, что Америка и ее известный список нравов относится ко всем. К сожалению, однако, управляющая идеология во многом другая. Свободы некоторых привилегированных групп были защищены этим списком прав; свободы же других групп были попорчены».

Поскольку различие между официальной и управляющей идеологиями имеет место во всех культурах, оно присутствует и в тех обществах, где существует обширный государственный сектор. Это проявляется в первую очередь в том, что государственная бюрократия имеет чрезвычайно сильное «относительное преимущество» в сборе, контроле и распространении информации. Относительное преимущество в этой области позволяет государству создавать и распространять официальную идеологию, которая зачастую не похожа на управляющую идеологию. Острые противоречия между ними разрушают веру человека в официальную идеологию и уменьшают доверие граждан к государственным учреждениям. Более того, обычный человек становится профессионалом в «игре правил» управляющей идеологии (т.е. обучается обходить бюрократию, выглядеть внешне политически благонадежным, не «высовываться» из общей массы и т.д.). Именно благодаря этому «игра правил» оказывает деморализующее воздействие на общество и его экономическую деятельность.

### **1.3 Нравственное развитие личности**

Второй источник искажения связан с познавательным уровнем нравственного развития. Согласно поздним работам Л. Колберга, индивид по мере взросления проходит через шесть стадий нравственного развития.

Первая стадия нравственной мотивации — «ориентация на послушание». На этой стадии нравственность индивида формируется на основе физических последствий выполнения определенного действия («я буду наказан, если обижу мою сестру»), он считается с мнением любого, кто сильнее его.

Вторая стадия — «ориентация на самого себя». На этой стадии «правильный» поступок ассоциируется с любой выгодой, которая нужна данному индивиду. Общественные отношения рассматриваются с точки зрения выгоды для себя («ты чешешь мою спину, а я чешу твою»).

На третьей стадии — «ориентация на одобрение» — нравственное принятие решений рассматривается с точки зрения получения одобрения своих поступков «значительными людьми». Все, что оправдывает ожидания общества, рассматривается как «правильный» поступок.

Четвертая стадия — «ориентация на закон и порядок». Люди, совершающие нравственную оценку на этой стадии, воспринимают свои нравственные обязанности с точки зрения своего долга и отношения к властям.

Л. Колберг утверждает, что двое из каждых трех взрослых американцев останавливаются в своем нравственном развитии на четвертой стадии или ниже. Остальные способны достичь более высокого уровня нравственной оценки (стадии 5 и 6). Они пытаются определить нравственные обязанности с точки зрения всеобщего блага.

Пятая стадия — «ориентация на нужды общества». На этой стадии нравственной мотивации индивид способен критически рассматривать общество. Плохое и хорошее определяется с точки зрения превосходства взаимных соглашений над морально-правовыми ценностями. Налицо контраст с ориентацией четвертой стадии: закон создан для людей, а не люди для закона.

Шестая стадия — «ориентация на всеобщую справедливость» — является высшей по типологии Л. Колберга. На этой стадии правильность действия определяется с точки зрения соответствия всеобщим нравственным принципам. «Золотое правило нравственности», безусловный императив Канта, гласит: поступайте по отношению к другому человеку так, как вы хотели бы, чтобы он поступал по отношению к вам. Иными словами, этическое правило, которое годится для одного человека, должно годиться для всех. Не существует какой-либо особой этики, которая служила бы одному человеку или отдельной группе людей в ущерб всем другим. Большинство людей интуитивно чувствует правильность этого. Когда эти принципы морали вступают в конфликт с общественными или правовыми нормами, всеобщие этические принципы берут верх.

Л. Колберг полагает, что опыт «познавательной неустойчивости» — существенный элемент нравственного развития. Если человек удовлетворен определенным уровнем нравственной мотивации своих поступков, то он остается на этой стадии. Если же человек вступает в конфликт с вопросами нравственности и решение находится за пределами компетенции его уровня нравственной мотивации, познавательная неустойчивость открывает перед ним возможность подняться на более высокую ступень нравственного развития.

Между прочим, Л. Колберг и его коллеги обнаружили, что поскольку люди прогрессируют от четвертой стадии к пятой стадии и далее к шестой, они часто «отстают» к явной ориентации на самолюбование, характерной для второй стадии. Некоторые из них участвуют, как указывает этот американский ученый, в противозаконных действиях в большей или меньшей степени преступного характера.

Период «отступления» (например, второй год обучения в колледже) предоставляет индивиду возможность отделить себя от нравственных представлений своих родителей и на собственном опыте испытать принцип нравственной относительности. Обычно те, кто «отстает» на вторую стадию на третьем десятке жизни, продвигаются на пятую и шестую стадии.

Представляется очевидным, что уровень познавательного нравственного развития будет иметь большое влияние на то, каким образом взгляды индивида на жизнь преобразуются в своеобразные нравственные ценности. Например, два человека могут разделять взгляды на жизнь, однако иметь различные нравственные ценности, поскольку один обосновывает нравст-

венную мотивацию своих поступков, находясь на второй стадии, а другой находится на шестой стадии. Кроме того, если люди, живя в обществе, повинуются властям ради властей, не основываясь при этом на своих этических ценностях, в будущем будет трудно повысить общий этический уровень такого общества.

Для примера рассмотрим гипотетическую ситуацию, где фигурируют менеджер фирмы, который имеет возможность красть и не может быть на этом пойман, и не зарегистрированный компьютер, сданный на склад крупной фирмы.

Менеджер, будучи человеком с совестью, будет рассуждать в зависимости от уровня своего нравственного развития:

Стадия 1: «Я знаю, что могу украсть компьютер, не боясь разоблачения, но не уверен, что смогу вынести его. Я бы сделал это, если бы не боялся, что буду при этом пойман».

Стадия 2: «Если я украду компьютер и буду разоблачен, моя карьера погибнет. Было бы лучше привлечь внимание начальства к незарегистрированному компьютеру: может быть, я буду продвинут по службе».

Стадия 3: «Хорошие менеджеры не крадут имущество компании, даже если имеют возможность это сделать. Я хочу быть хорошим менеджером, и я даже не могу подумать о том, чтобы украсть компьютер».

Стадия 4: «Красть собственность организации — это идти против закона, даже если многие люди и делают это. Я не нарушу закон».

Стадия 5: «Если я возьму компьютер, это нанесет ущерб моей фирме и сотрудникам. Этот компьютер повысит нашу производительность».

Стадия 6: «Воровство — плохое дело во всех ситуациях, даже если это важно для жизни и здоровья (например, даже в том случае, если воровство кормит нищую семью). Компьютер принадлежит фирме, и я не могу взять его для своих собственных нужд».

#### **1.4. Межличностные отношения**

Хорошо известно, что отношения между людьми могут существенно влиять на степень этичности поведения. То, что мы никогда не сделали бы в отношении своих знакомых и друзей, мы часто не задумываясь позволяем себе в отношении незнакомцев. Конечно, нравственный человек должен одинаково корректно и доброжелательно относиться ко всем людям, но много ли среди нас таких? Воздействие межличностных отношений на этику поведения весьма многообразно. Рассмотрим только некоторые важные результаты, полученные учеными.

В 1960 г. Стэнли Милгремом и его коллегами в Йельском университете была проведена серия экспериментов, целью которых было исследование влияния авторитетных личностей на подчиненных во время приня-

тия последними этических решений. С. Милгрэм начал с объявления в газете, в котором приглашал желающих принять участие в эксперименте.

Основной замысел эксперимента предполагал участие трех лиц: экспериментатора (авторитетная личность), учителя (принимающего этическое решение) и ученика. Учитель должен был участвовать в изучении запоминания и обучения. Ученик был пристегнут ремнем к креслу с прикрепленными на запястьях электродами, и всякий раз, когда он не мог повторить перечень парных слов, которые должен был запомнить, учитель, сидящий перед генератором, включал ток. Генератор имел 30 переключений: изменение от 15 до 450 вольт означало соответственно «незначительный ток» и «тяжело-опасный ток». На самом деле ток не подавался к ученику. Он был актером, который изображал реакцию ради учителя.

Суть эксперимента заключалась в том, чтобы выяснить, как долго человек в конкретной и контролируемой ситуации будет приказывать продолжать причинение все возрастающей боли «жертве».

Результаты экспериментов продемонстрировали, что около половины субъектов были послушны внушениям экспериментатора, несмотря на протесты ученика. Казалось, что субъекты были настолько увлечены экспериментом, что нравственные соображения игнорировались.

Один из аспектов экспериментов касался влияния на опыты дистанции между учителем и учеником. И оказалось, что когда учитель находился вблизи от ученика, это изрядно затрудняло выполнение приказов экспериментатора, и наоборот.

Многие из участников эксперимента, казалось, преодолевали свое «нормальное» эмоциональное отношение при мысли о причинении другим боли, желая угодить экспериментатору добросовестным выполнением работы. Один субъект реагировал так: «Странно, но скоро ты начинаешь забывать, что здесь нет парня, хотя ты слышишь его. Долгое время я просто сосредоточивался на нажатии выключателей и чтении слов».

### **1.5. Нравственная слабость**

Сократ полагал, что безнравственные поступки люди совершают потому, что не знают, как поступить правильно. Само по себе знание должного, по мнению греческого философа, с необходимостью толкает людей совершать нравственные поступки. Аристотель подверг критике такого рода представление. Люди, зная, как нужно (должно) поступить в той или иной ситуации, зачастую не поступают таким образом. Человек, совершивший неблагоприятный поступок, может назвать тысячи причин в свое оправдание, но в основе его поступка лежит то, что можно назвать «нравственной слабостью», недостатком воли к совершению правильного с этической точки зрения поступка. Парадокс в данном случае состоит в том,

что человек искренне уверен в правильности некоего поступка или поведения, но ему как бы не хватает нравственных сил его совершить.

Конечно, с нравственной слабостью можно и нужно бороться. Но только сам человек, проанализировав свои убеждения и ценности, может преодолеть дистанцию между тем, как должно поступать, и тем, как он действительно поступает. Для этого существуют разнообразные методы: от религиозных до психологических. Если остановиться на частном случае — профессиональном поведении в организации, то следует выделить несколько внешних условий, при которых воздействие нравственной слабости может снижаться. К ним относятся поощрение нравственного поведения в организации, и наоборот, недопущение безнравственного, методы этического стимулирования, яркие образцы этичного поведения и др.

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение мировоззрения.
2. Покажите связь между мировоззрением, нравственными ценностями и поведением.
3. Что такое управляющая и официальная идеология?
4. Назовите шесть уровней нравственного развития личности.
5. Что такое нравственная слабость?
6. Как влияет дистанция между людьми на этичность поведения?
7. В чем состояли эксперименты С. Милгрема и что они показали?

## **Глава 2. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ С КОЛЛЕГАМИ, ПОДЧИНЕННЫМИ И РУКОВОДСТВОМ**

### **2.2. Корпоративная этика и поведение менеджеров**

Как влияет корпоративная этика на поведение менеджеров? Почему менеджеры совершают неэтичные поступки, которые в конечном итоге наносят большой вред компаниям, в которых они работают, им самим и людям, от терпения и покровительства которых зависит деятельность их организаций? С.В. Геллерман в своей знаменитой статье «Почему хорошие менеджеры принимают плохие этические решения» подробно исследовал этот вопрос.

Газеты, пишет он, содержат достаточно много примеров о мотивах и инстинктах, которые лежат в основе неправильного поведения представителей корпораций. Детали могут варьироваться — от наглой бесчестности до незаконных денежных сделок мирового масштаба, но мотивы в основном остаются прежними.

Можно исследовать эти мотивы применительно к конкретной корпорации, но мы также знаем, что подобные чувства присущи всему обществу.

Анализ практики принятия этически неправильных управленческих решений позволяет выделить, по мнению С.В. Геллермана, четыре основных аргумента, которые могут стать причиной неправильного поведения:

1) уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т.е. на самом деле она не является нелегальной или аморальной;

2) уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации и что от индивида ожидаются именно подобные действия;

3) уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

4) уверенность в том, что поскольку данная деятельность осуществляется в интересах компании, то последняя отнесется снисходительно и даже защитит менеджера, допустившего нарушения.

Вопрос о том, является ли та или иная деятельность нравственной, далеко не нов. Но где находится граница приличий, граница между умом и хитростью, изобретательностью и шулерством; между максимизацией прибыли и незаконными сделками? Эти вопросы достаточно сложны, и чтобы в них разобраться, следует прежде всего понять соотношение целей высшего руководства и попыток менеджеров среднего уровня интерпретировать эти цели.

Многие из нас, оказавшись в двусмысленной деловой ситуации, будут исходить из того, что то, что не было запрещено, считается правильным, особенно если за определенные поступки их вознаграждают.

Руководители высшего звена, как правило, редко просят своих подчиненных делать то, что, как знают обе стороны, является незаконным. Однако руководители компаний дают понять, что кое о чем они бы предпочли не знать. Иными словами, может показаться, что они случайно или преднамеренно дистанцируются от тактических решений, которые принимают их подчиненные, чтобы на всякий случай сохранить «чистые руки».

Зачастую они намекают амбициозным менеджерам на то, что тех, кто достигнет желаемых результатов, ожидает хорошее вознаграждение, а способности, которыми им удастся достичь желаемой цели, не будут оцениваться слишком строго.

Как же могут менеджеры избежать соблазна пересечь грань, которая часто нечетко определена? К сожалению, большинство осознают, что перешли эту грань, когда уже слишком поздно. У них нет четких инструкций относительно того, на какие аспекты их деятельности будут смотреть сквозь пальцы, а за что будут осуждать и критиковать.

Существует некое общее правило для менеджеров, работающих в пограничной ситуации. Самым надежным руководством здесь является известный принцип: если сомневаешься — не делай. На первый взгляд может показаться, что это не самый смелый способ заниматься бизнесом и что если подобная психология распространится среди менеджеров среднего звена, управляющих предприятиями, то она подавит дух свободного предпринимательства.

Однако существует разница между оправданным экономическим риском и риском совершить незаконные поступки ради больших денег.

Разница между успехом и строккой в статистических данных заключается в знании (в том числе понимании самого себя), а не в дерзости. Вопреки популярным мифам менеджерам платят не за риск, а за понимание того, когда стоит рисковать.

Кроме того, максимизация прибылей не является основным приоритетом компаний. Главное — обеспечить выживание компании.

Вместе с тем никогда не следует забывать, что те же самые руководители, которые постоянно требуют делать больше, или лучше, или быстрее, или дешевле, отвернутся от вас, если вы пересечете зыбкую грань между правильным и неправильным поведением. Они обвинят вас в превышении полномочий или игнорировании предупреждений. Опытные менеджеры знают, что лучший ответ на вопрос «Как далеко находится далеко?» — стараться не рисковать.

Что же касается вопроса о том, почему люди рискуют и вовлекают компанию в беду, будучи уверенными в том, что их неэтичное поведение отвечает интересам индивида или корпорации, то следует подчеркнуть, что

это почти всегда является результатом ограниченного понимания этих интересов.

Например, *Alfa Industries*, компания по производству микроволнового оборудования из Массачусетса, заплатила 57 тыс. долл. фирме *Ration* якобы за маркетинговое исследование. Группа дознавателей из военно-воздушных сил заявила, что доклад — результат исследования — был фикцией для сокрытия взятки: *Alfa* нужны были субконтракты, с которыми работал менеджер из *Ration*. Но эти контракты в конечном итоге обошлись *Alfa* гораздо дороже, чем стоил доклад. После предъявления обвинения во взятке контракты компании были прерваны и прибыли быстро испарились. Компания не была одинокой в своем прегрешении: в 1994 г. Пентагон наказал 453 компании за нарушение правил закупок.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечения к себе благожелательного внимания, чтобы выделиться среди других, и поэтому пытаются действовать лучше, чем их соперники. Некоторые понимают, что нетрудно выглядеть хорошо в краткосрочной перспективе, если избегать того, что даст результат только в долгосрочном плане. Например, можно игнорировать службу ремонта, или переобучение, или проблему повышения качества обслуживания покупателей, и вес это сходит с рук — на некоторое время.

Печальная правда заключается в том, что менеджеров часто продвигали по службе на основании результатов, достигнутых именно такими способами, а их менее удачливым последователям в наследство неизбежно оставались бури. Так как наш мир по определению несправедлив, проблемы, которые создают подобные люди, не всегда ассоциируются именно с ними. Компании не могут позволить, чтобы их обжуливали подобным образом. Их должно интересовать нечто большее, чем просто результаты. Потому компаниям приходится внимательно следить за тем, каким образом эти результаты достигнуты.

Это приводит нас к другой дилемме: руководство надеется, что любые его пограничные действия не будут замечены, а если и будут, то их истолкуют благожелательно. Компании должны принимать человеческую натуру такой, как она есть, и защищать себя с помощью «сторожевых псов», которые бы «вынюхивали» возможные незаконные сделки.

Такую роль может играть независимое аудиторское агентство, подотчетное совету директоров. Оно может представить не совсем приятный, но убедительный доклад о том, каким способом менеджеры достигают своих успехов. Неудобство можно рассматривать как недорогую гарантию, которая напоминает всем сотрудникам, что истинные интересы компании в первую очередь предполагают честное поведение.

Третья причина, по которой менеджеры готовы рискнуть, — уверенность в том, что им это может сойти с рук. Многие случаи незаконного поведения вообще никогда не расследуются. Известно, что совесть сама по

себе останавливает не всех. Например, Первый национальный банк Бостона признал свою вину в «отмывании» в несколько приемов суммы денег в 1,3 млрд долл. Тысячи пакетов прошли через банк без каких-либо проблем, пока всю схему не раскрыли. Подобный незамеченный поток порождает самодовольство.

Возникают закономерные вопросы: каким образом можно пресечь злоупотребления, которые трудно раскрыть? Как сделать так, чтобы их можно было раскрыть?

Наиболее эффективное сдерживающее средство — не ужесточать наказание для тех, кого поймали, а повышать осознанную вероятность быть пойманным. Например, полиция обнаружила, что парковка пустой патрульной машины в местах, где автолюбители часто превышают скорость, сокращает количество таких нарушений. Создание «соседских патрулей» приводит к сокращению количества краж.

Увеличение количества аудитов и проверок является определенным сдерживающим фактором, особенно в сочетании с тремя другими простыми методами:

- 1) проводить аудиторские проверки без какой-либо регулярности;
- 2) не объявлять, по крайней мере, о половине из них;
- 3) проводить последующие проверки сразу после завершения предыдущих.

Распространенная управленческая ошибка состоит в убеждении, что так как регулярный аудит позволяет обнаружить незначительные злоупотребления, одного аудита вполне достаточно. Однако при этом не учитывается важный сдерживающий эффект частых проверок. Смысл в том, чтобы предотвратить нарушения, а не только поймать нарушителя.

Обнаруженные нарушения не следует замалчивать. Менеджеры должны рассказать о сути нарушения и о том, как были наказаны виновные. Так как основным ограничивающим фактором для незаконного или неэтичного поведения сотрудников является опасность быть уличенными в этом, их следует информировать о подобных случаях.

Что касается четвертого аргумента — уверенности в том, что компания посмотрит сквозь пальцы на действия, которые были предприняты в ее интересах, и даже защитит менеджеров, допустивших эти нарушения, то здесь мы сталкиваемся с вопросом: каким образом предотвратить превращение лояльности по отношению к компании в произвол?

Именно это и произошло в компании *Manville*, где небольшая группа исполнительных директоров и несколько менеджеров по медицинским вопросам несколько десятилетий скрывали факты о смертоносных качествах асбеста. Высшее руководство компании действительно смотрело сквозь пальцы на это.

Нечто подобное произошло и в компании *General Electric*. Когда в одном из проектов, связанных с ракетными технологиями, был превышен

бюджет, выделенный ВВС, менеджеры среднего звена тайком перенесли эти расходы в другие проекты, которые финансировались в рамках бюджета.

В данном случае лояльность, превысившая границы, была проявлена по отношению к конкретному подразделению: менеджеры хотели, чтобы их отдел «хорошо выглядел». Однако *General Electric*, имевшая одну из лучших репутаций в американской промышленности, была запятнана скандалом и выплатила штраф 1,04 млн долл.

Одним из наиболее неприятных моментов этого скандала было признание *General Electric* того, что замешанные в нем лица хорошо знали этические стандарты компании еще до того, как произошел данный случай. Этот факт свидетельствует о том, что для предотвращения неэтичного поведения необходимы более жесткие меры. Высшее руководство несет ответственность за создание морального климата внутри компании. Лица, занимающие высшие исполнительные посты, ответственны за определение границы лояльности по отношению к компании и действия, противоречащие ценностям общества, в котором функционирует компания.

Далее, так как эта граница в момент кризиса часто исчезает, следует четко определить тот предел, когда у людей может возникнуть подозрение, что их права были нарушены. Компания должна реагировать задолго до того момента, когда будет собрано достаточно доказательств, чтобы предъявить обвинение.

Сотрудники, занимающие высшие исполнительные посты, вправе ожидать лояльности от сотрудников, когда речь идет о конкурентах или хулителях, но не лояльности в противовес закону или общепринятой морали или обществу.

Менеджеры должны сообщить сотрудникам, что плохое обслуживание клиентов, особенно посторонних покупателей, не является благом для компании. Наконец, самое главное, менеджеры должны подчеркивать, что заверения о лояльности компании после совершения действий, которые ставят под угрозу ее доброе имя, не будут приниматься. Руководители должны дать понять всем сотрудникам, что те, кто наносит вред другим людям якобы ради блага компании, будут уволены.

Оглядываясь назад, следует отметить, что наиболее экстремальные случаи корпоративных нарушений связаны с управленческими неудачами. Хороший способ избежать ошибок менеджеров — регулярно подвергать внезапным аудитам сами контрольные механизмы; это может стать функцией совета директоров.

Руководство компании должно убедиться, что внутренние аудиты и контрольные механизмы функционируют как запланировано. Речь идет об инспектировании инспекторов и принятии необходимых шагов для эффективного функционирования контролирующих механизмов.

Г. Дженин, бывший глава *ИТТ*, предложил, чтобы совет директоров имел отдельный штат (нечто подобное Государственной аудиторской палате), который был бы подотчетен законодательной, а не исполнительной власти. В конечном итоге дело высшего руководства — послать ясный и прагматичный сигнал всем сотрудникам о том, что хорошая этика является основой хорошего бизнеса.

## **2.2. Власть и подчинение**

В деловом общении «сверху — вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному, «золотое правило» этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормативами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным.

Пол нормами и принципами имеется в виду, какое повеление на службе этически приемлемо, а какое — нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение.

Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них.

- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали и принимали таким, каков он есть.

- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что можно сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соот-

ветствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство подчиненного.

- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

- Когда это уместно, используйте прием «бутерброда» — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с подчиненным, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

- Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам коллектива.

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

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

- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом за счет руководителя.

- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишней раз похвалить сотрудника.

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

- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Утаивание ошибок — проявление слабости и не порядочности.

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

- Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов; 2) личность подчиненного — кто пред вами: добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, вопрос и др.

*Приказ.* Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

*Просьба.* Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности.

Организации отражают особенности своих руководителей. Этические требования к руководителям состоят в следующем:

1) руководители должны быть образцом нравственного поведения. Они должны жить в соответствии с ценностями, способствующими процветанию возглавляемых ими организаций;

2) лидеры ответственны за перспективы возглавляемой ими организации;

3) лидеры должны постоянно информировать подчиненных о своих намерениях. Работники ожидают от руководства, что оно будет предоставлять им всю информацию, необходимую для эффективной работы;

4) лидеры ответственны за формирование слаженно работающего коллектива, основанного на высоком уровне доверия. Члены коллектива должны знать, что они будут вознаграждены за сотрудничество с другими людьми на благо фирмы даже в том случае, если будет казаться, что их собственный вклад уменьшается. И, конечно, следует вознаграждать их за принятие решений, соответствующих стратегическим интересам организации;

5) руководители отвечают за создание обстановки, поощряющей развитие личности и творчество.

Ряд черт, присущих хорошим подчиненным:

1) в отношении с начальством они создают атмосферу взаимного стремления к выполнению поставленной задачи;

2) они достаточно уверены в себе, чтобы спорить с начальником и быть корректным оппонентом;

3) они подчиняются приказам начальника, не становясь при этом раболепными;

4) они вносят свой опыт, умение и знания в работу коллектива, не стремясь занять место других его членов;

5) они верны своему начальнику и целям, стоящим перед коллективом, и в то же время сохраняют способность трезвой оценки и конструктивной критики;

6) они уходят, когда становится очевидным, что они больше не могут поддерживать ценности и цели организации либо ее руководителя.

### **2.3. Мотивация и манипулирование**

Управление человеком, группой людей или целыми общностями часто наталкивается на их сопротивление. В этом случае возможны два варианта действий руководителя: сломить это сопротивление и заставить выполнить действие (открытое управление) или замаскировать, спрятать свое управляющее воздействие так, чтобы оно не вызывало противодействия или раздражения (скрытое управление). Ко второму варианту прибегают, когда предвидят возражения адресата и рассчитывают добиться своего за счет скрытости воздействия. Скрытое управление может производиться во благо адресата, для достижения общей цели. Однако если оно производится помимо воли адресата, в ущерб ему и преследует эгоистические цели управляющего субъекта, то это называется манипулированием.

Навязывание чужой воли, чужого мнения в своих корыстных целях недопустимо в деловых отношениях. Это прямое нарушение правил деловой этики. Однако манипулирование в служебных отношениях — вещь совсем не редкая. Люди часто сталкиваются с подобным, и манипуляторы чаще, чем нам хотелось бы, достигают своих целей в ущерб своей «жертве». Успешность в бизнесе подразумевает способность самостоятельно и рационально взвешивать ситуацию и соответственно действовать. Манипуляторы же лишают всего этого, нарушая наше право на свободу, независимость, самостоятельность. Распознавание их влияния и противодействие им является одним из основных условий успеха в делах.

Три критерия могут помочь правильно оценить средства мотивации.

1. Тот, кто призывает других к действиям, должен апеллировать к благородным побуждениям.

2. Руководители не должны скрывать используемых ими способов управления мотивацией, ибо скрытые формы тождественны манипулированию. Если люди, на которых оказывается влияние, остаются в неведении о нем, значит эти способы неправомерны и нечестны.

3. Правильные методы поощряют людей к активному выбору, помогая в каждом конкретном случае выявить альтернативы, варианты, возможности. Они также способствуют принятию смелых решений. Манипуляция настолько тесно связана с результатом, что у тех, кто находится под ее воздействием, нет иного выбора, как смириться с ней.

Приведем несколько вопросов, которые руководители могут использовать для оценки качества осуществляемого ими руководства:

- Развивают ли руководимые мною работники свои способности?
- Растет ли их способность принимать решения и брать на себя ответственность?
- Учатся ли они сотрудничать со своими коллегами?
- Участвуют ли они в принятии решений?
- Чувствуют ли они мое поощрение и поддержку?
- Помогает ли им мое руководство стать лучше и работать более производительнее?

Если вы ответите на них положительно, то вы хороший руководитель.

## **2.4. Служебные разоблачения**

Если вы длительное время работали в области бизнеса или на государственной службе, то, вероятно, встречались с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции. Может быть, эти злоупотребления были столь велики, что вы пытались что-то сделать для борьбы с ними. Большинство из нас этого не делает. Начиная с детского возраста информирование старших о неблагоприятных делах своих ровесников, а позднее — сослуживцев или непосредственного начальства весьма негативно воспринимается окружающими. Существует «обидные» слова для такого человека: «ябеда», «стукач», «информатор», «осведомитель» и др. С этической точки зрения необходимо признать, что в таких ситуациях действительно существует своего рода нравственная дилемма. Критерием правильности такого роля информирования вышестоящих органов о нарушениях в организации является мотив, по которым совершается данный поступок. Если вы прибегаете к этому не для решения собственных карьерных проблем или мести какому-либо конкретному лицу, а потому что уверены в невозможности решить существующие проблемы иным способом, если цель данного поступка — не личная выгода, а забота о благе других людей, то ваше поведение скорее можно признать правильным с этической точки зрения, чем неправильным. В противном случае мы можем прийти к морали иезуитов или Павлика Морозова.

Прежде чем перейти к анализу реальных ситуаций, необходимо отметить одно важное обстоятельство. Некоторые люди могут имитировать нарушения и играть роль искателя правды, хотя в действительности преследуют совершенно другие цели. Именно поэтому задача состоит в том, чтобы не поддаваться на интерпретацию ситуации, как она представлена участвующими в ней и заинтересованными сторонами, а беспристрастно, на основе фактов проанализировать происшедшее и принять надлежащие меры.

Что можно сказать о борцах за этическую чистоту, сообщающих о фактах злоупотребления властью? Что побуждает их к действию, когда большинство из нас выбирает другой путь?

Американские исследователи М.П. Глейзер и П.М. Глейзер изучали проблему разоблачения служебных злоупотреблений. Сформулированные ими выводы можно свести к следующему. Твердая вера в личную ответственность, которая движет борцами за этическую чистоту, часто подкреплена чувствами профессиональной этики, религиозными соображениями и лояльностью по отношению к обществу. Кэти Лобач, жена одного из таких

борцов, ясно высказалась о том, что послужило основной причиной их действий — твердая вера в личную ответственность: «Коррупцированная система может возникнуть только в том случае, если личности, составляющие систему, подвержены коррупции. Вы должны стать либо частью коррупции, либо частью тех сил, которые работают против нее. Третьего не дано.

Однажды приходится определяться: или ты сделаешь это, или, может быть, этого не сделает никто. И это плохо».

Борцы за этическую чистоту, с которыми работали исследователи, на собственном горьком опыте познали и пену, которую надо заплатить за «стукачество», и чем оно вознаграждается. М.П. и П.М. Глейзер заинтересовались, что эти люди могут посоветовать тем, кто пожелает последовать их примеру. На вопрос, заданный в письмах, по телефону и в личной беседе, ответили 21 человек, и только трое из них посоветовали другим «не высываться». Один из них выразил свои соображения в следующем обобщенном виде: «Мой совет потенциальным "стукачам" можно свести к двум словам: забудьте это! Но если вы не можете забыть об этом, организуйте утечку информации, убедившись, что ваше имя не будет связано с ней. Наконец, если вы не можете последовать приведенным выше советам, по крайней мере, осознайте, что значит быть успешным "стукачем" и к чему это может привести. Готовьтесь быть подвергнутыми остракизму, торможению вашей карьеры и, возможно, даже доведению до банкротства».

Практически все борцы за этическую чистоту долго и успешно работали. Они не были отчуждены от общества и не были активными членами политических движений, выступающих за коренные изменения в обществе. В то же время они вначале твердо верили в свою организацию, были убеждены, что если они подадут жалобу начальнику, то по ней будут приняты соответствующие меры. Эта наивность приводила их в западни. Оказалось, что предыдущая работа и преданность плохо защищают их от стычек со скрытыми корпоративными моралью и правилами поведения.

Наказание бывает разным: перемещение по службе, понижение в должности, увольнение, личная травля и запугивание. В качестве первого шага обычно делается попытка подорвать репутацию и эффективность работы «стукача» путем изолирования его или поручения ему менее важных обязанностей либо вообще отстранения от работы. В этих условиях для них закрыт доступ к важным документам, и они лишены возможности вести разговоры с коллегами, которые могли бы повлиять на политику организации или поделиться новой разоблачающей информацией.

У других «стукачей» были разнообразные предложения. Большинство из них включено в список, составленный Ш. Столл, медсестрой, разоблачившей нанесение ущерба пациентам госпиталя администрации по делам ветеранов.

*«1. Имейте факты и возможность доказать их.*

2. Действуйте после тщательного обдумывания и с осторожностью — не действуйте опрометчиво или в спешке.

3. Перед тем, как сообщить контролирующему лицу, разберитесь в каналах передачи вашей информации. Потом сообщите ее боссу.

Ошибочно думать, что кто-то наверху, узнав о том, что происходит, сразу же все исправит. Эта ошибка может оказаться роковой.

4. Ожидайте худшего: по крайней мере, потери вашей работы.

5. Будьте готовы пройти весь путь, независимо от того, как далеко он вас заведет.

Не сражайтесь с ветряными мельницами: не тратьте силы и мужество в заведомо проигранной битве. Вокруг больше чем достаточно битв, в которых имеется шанс победить.

6. Знайте, что вы подвергнетесь критике и унижениям.

7. Не высказывайте угрозы совершить действие, если вы не выполните его на самом деле. Пообещайте своим антагонистам, что вы совершите действие, опишите ваше действие, например передачу сведений в средства массовой информации. Они будут решать проблему только в том случае, если будут знать, что вы выполните ваше обещание.

8. Посоветуйтесь с близкими, попытайтесь добиться их поддержки и согласия. Вам понадобится помощь. Испытания, которым вы подвергнетесь, или укрепят ваш брак, или разрушат его.

9. Не рассчитывайте, что ваша жизнь останется такой же. Этого не будет. Вы укрепитесь в самоуважении, совершив благородный поступок. Вы также понесете ущерб, например в доходах, возможно, в здоровье и в человеческих отношениях.

10. Наконец, помните, что на Земле нет ничего сильнее, чем ваша вера в себя и в Бога. Помните слова Хью Кауфмана, борца за этическую чистоту: "Если на вашей стороне Бог, закон, пресса и факты, ваши шансы на успех составляют 50 на 50"».

А. Кэдбери писал о практике анонимного информирования высшего руководства следующее: «Анонимные письма, обвиняющие сотрудника в совершении какого-либо неблагоприятного проступка, создают ситуацию, в которой наилучшей линией поведения является прямота. На подобные письма по определению нельзя дать ответа, но они несут определенный сигнал получателю, каким бы деформированным и несправедливым он ни был. Обычно я уничтожаю такие письма, но при этом сообщаю человеку, о котором идет речь, что о нем было сказано. Это отражает мое равнодушие к безымянным обвинениям, но позволяет соблюсти правило открытости. С практической точки зрения такие письма служат предупреждением о возможной доле правды в предъявленных обвинениях; с этической точки зрения степень изменения моего суждения о конкретном человеке остается между нами».

## **2.5. Проблемы работающих женщин**

С каждым годом доля женщин в бизнесе, управлении, на государственной службе непрерывно возрастает. Все больше женщин работает в высокооплачиваемых сферах деятельности, разрыв в оплате между ними и мужчинами снижается: например, если средний заработок женщин в США в начале 1980-х гг. составлял 60 % от заработка мужчин, то через 10 лет — около 70 %. И все же, несмотря на достигнутый прогресс, заработок женщин продолжает оставаться существенно меньшим, чем у мужчин, работающих в той же области.

Выделим несколько проблем, с которыми сталкиваются работающие женщины.

Первая из них связана с ограничением карьерного продвижения женщин на высшие управляющие должности. Многие женщины наталкиваются на так называемый «стеклянный потолок», представляющий собой скрытую дискриминацию, что не позволяет им занять самые высшие должности. Из 100 высших должностей в крупнейших компаниях США в начале 1990-х гг. только три занимали женщины (как и за десятилетие до этого). Не лучше обстоит дело в Западной Европе и России. Женщинам часто отказывают в продвижении, потому что многие полагают, что они меньше интересуются работой и больше привязаны к семье, чем их коллеги-мужчины.

По мнению специалистов, один из способов борьбы с этим предубеждением заключается в предоставлении женщинам двух различных путей карьеры: быстрого — для тех, кто считает, что работа имеет наивысший приоритет, и так называемого «материнского» пути — для тех, кто хочет более равномерно распределять свое время между работой и семьей. Хотя многих женщин беспокоит концепция «материнского» пути, так как им кажется, что она может служить для оправдания дискриминации, 82 % из 1000 женщин-профессионалов показали при опросе, что они предпочли бы такой путь карьеры, в котором сочетались бы гибкий график работы, полная рабочая неделя, возможность тратить больше времени на семью, пусть даже и при более медленном продвижении по службе, чем путь, предусматривающий быстрое продвижение по службе в сочетании с жестким графиком работы.

Другая распространенная проблема, с которой сталкиваются работающие женщины, — сексуальные домогательства. Необходимо отметить, что данная проблема касается не только женщин, но и мужчин. Однако количество сексуальных домогательств по отношению к женщинам в несколько раз больше (по крайней мере, в наши дни), чем по отношению к мужчинам, почему мы и не будем останавливаться на втором аспекте проблемы, тем более что политика компаний должна быть во многом идентичной как по отношению к женщинам, так и к мужчинам.

По определению американской комиссии по обеспечению равных возможностей занятости (КРВЗ), сексуальные домогательства представляют собой неспровоцированные сексуальные притязания, попытки добиться благосклонности и другие словесные и физические действия сексуального характера, обращенные на работника, которые оказывают влияние на его (ее) деятельность и дальнейшую карьеру. Исследования показывают, что чаще всего сексуальное домогательство направлено от начальника к подчиненному.

В этике бизнеса выделяют две формы сексуальных домогательств: очевидное требование уступить сексуальному давлению, недвусмысленно связываемое с поощрением или наказанием по работе (в зависимости от ответа жертвы), и менее откровенная форма — создание такой атмосферы, в которой служащие чувствуют себя неуютно из-за скабрёзных шуток, похотливых замечаний или неприличных поз.

Как показывают американские исследования, четыре из десяти женщин сталкиваются на работе с той или иной формой сексуальных домогательств. Однако только 5 % их предавали это огласке. Более того, пять мужчин из десяти признают, что они говорили или делали что-то, что могло быть воспринято коллегами-женщинами как сексуальное домогательство.

В определении того, содержит ли то или иное действие сексуальное домогательство, присутствует большая доля субъективности. Обычно в судебных процессах подобного рода используется критерий «разумной женщины». Если «разумная женщина» может счесть ситуацию неприемлемой, суд признает, что имело место сексуальное домогательство. Другой важный фактор, влияющий на отношение суда, — наличие в компании эффективной процедуры рассмотрения жалоб, которая давала бы служащим возможность выдвигать обвинения, не опасаясь отрицательных последствий. Для борьбы с этим явлением фирмы используют просвещение служащих, проводят специальные семинары и конференции, предупреждают своих служащих об увольнении при выявлении сексуальных домогательств в организации. Фирма может также разработать специальную политику в области предотвращения сексуальных домогательств.

## **2.6. Этика выгодных связей**

Решение деловых и личных проблем в нарушение существующего юридического, экономического и морального порядка за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам или услугам, весьма распространено в России. Слово «блат» знакомо каждому русскому. «Достать по блату», «приняли в вуз (на работу)

по блату», «сделали по блату» и подобные выражения встречаются в нашей речи довольно часто.

Н. Нильсон, исследовавший проблему блата в СССР и современной России, сформулировал несколько вопросов, которые, по его мнению, способны прояснить нравственную природу конкретного поступка. В случае, если некое лицо, наделенное определенными полномочиями (как говорят у нас, «используя служебное положение»), оказало вам некую услугу, необходимо задать себе следующие вопросы.

1. Имеет ли данное лицо законные права на продукты или услуги, которые он предоставил вам? Может быть, он фактически крадет их? Какова природа его власти вести себя так в данном случае? Кому на самом деле принадлежат эти продукты или услуги?

2. Имеют ли другие люди, кроме вас, подобную возможность? Основное соображение в вопросах правосудия, к которому мы еще вернемся, заключается в «равных возможностях». Все ли в организации имеют равный доступ к данной услуге?

3. Считать ли это секретным договором? Можно ли это открыть другим, не попав в неловкое положение без негативных последствий?

Конечно, это не однозначный тест, но он поможет вам понять, насколько приличен тот или иной поступок.

Участие в подобного рода сделках предполагает ответные услуги с вашей стороны. Разрастаясь, система такого рода неформальных взаимоотношений служит своего рода ржавчиной для существующих «официальных» взаимоотношений между людьми и организациями. Принцип «ты — мне, я — тебе» разрушает не только деловые, общественные или правительственные организации, но и вообще отношения между людьми. Ценность человека начинает определяться не его заслугами, профессионализмом и человеческими качествами, а способностью что-либо «достать» конкретному лицу или исполнить любое его указание (личная преданность, а не преданность интересам дела).

Однако ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять более сложную форму. Речь идет о такой ситуации, когда вы представляете не свои личные интересы, а интересы организации. Допустимо ли согласиться с нарушением существующих законов и правил, чтобы сделать хорошее дело? Иными словами, нужно ли давать взятку, или взять кого-либо на работу («устроить»), или сделать что-либо подобное и теоретически безусловно нравственно безупречное, чтобы зарегистрировать организацию, открыть новое дело, получить то, что вам положено по закону? Вы знаете, что за вами стоят интересы многих людей: работников вашей фирмы, ваших будущих клиентов, потребителей вашего будущего продукта или услуги. Как поступить?

Одним из наиболее известных проявлений «этики выгодных связей», хотя и носящей, как правило, кратковременный характер, является взятка.

Мы не будем обсуждать юридическую сторону вопроса. Рассмотрим более сложную проблему границы между скрытой формой взятки и подарком. Является ли, например, скрытой формой взятки приглашение на банкет ваших поставщиков? Или на партию гольфа в престижном клубе? Или, наконец, небольшой подарок от фирмы, которая хотела бы заключить выгодный контракт с вашей компанией?

Этические рекомендации многих транснациональных компаний советуют учитывать этические и культурные традиции той страны, в которой вы находитесь и работаете. Существуют три культурные традиции, лежащие в основе современных деловых операций в неевропейских странах: «замкнутый круг» (круговая порука), система взаимных услуг и обмен подарками.

В странах с недостаточно развитой экономикой и культурой формальных деловых отношений большинство людей считает, что они принадлежат к определенному замкнутому кругу, который состоит из родственников, друзей и самых близких коллег. Все, входящие в этот круг, должны защищать друг друга и обеспечивать взаимное процветание. Любой человек вне этого круга является «чужаком», чьи намерения необходимо ставить под сомнение. Именно поэтому бизнесмены (как и правительственные чиновники) предпочитают иметь дело с людьми, которых они знают и которым доверяют.

В системе взаимных услуг подарок или услуга обязывают получателя возратить их когда-нибудь в будущем, но с «процентами». Когда услуга «возвращена», то первый человек, ее оказавший, снова обязан отплатить за нее еще большей услугой. Таким образом, система взаимных обязательств превращается в прочные отношения, которые могут обеспечить доступ в замкнутый круг, сделать человека «своим» и стать основой для ведения деловых операций.

Третья традиция, тесно связанная с системой взаимных услуг, — это подарки. Сделать или получить подарок значит гораздо больше, чем просто дружеский жест. Это может положить начало длинной серии обмена подарками.

Включившись в традиционный обмен подарками и услугами и став частью замкнутого круга, бизнесмен может завоевать доверие, получить более свободный доступ на местный рынок товаров и технологий и свести к минимуму риск в чужой среде. Трудность, связанная с участием в традиционной обмене подарками, заключается в том, чтобы научиться отличать подарки от взяток. Попросив у вас деньги, занимается ли ваш контрагент вымогательством или он подталкивает вас к вступлению в систему взаимных услуг? В качестве критерия может выступать размер суммы (чем меньше сумма, тем это менее похоже на взятку), а также предназначение денег (если деньги предполагается передать третьей стороне, особенно обладающей властью, то это, скорее всего, взятка).

Американские компании поступают в подобного рода случаях по-другому. Они не дают деньги частным лицам, а предлагают безвозмездные субсидии для строительства больниц и школ, обеспечивая техническую и экспертную помощь для организации общественных работ, предоставляют рабочие места. Все это создает благоприятную атмосферу в чужой стране. Компании приобретают хорошую репутацию, предоставляя социальные услуги, вместо того, чтобы давать взятки, а те местные чиновники, которые договариваются об этих субсидиях, также укрепляют свой престиж.

Таким образом, располагая определенными знаниями и пользуясь вышеупомянутыми методами, можно вести деловые операции в неевропейских странах, не поступаясь своими моральными принципами. На местном уровне подарки выполняют важную традиционную функцию: их можно считать любезностью, а не взяткой. На более высоком уровне компании могут избежать сомнительных выплат, предоставляя важные социальные услуги, которые способствуют установлению долгосрочных доверительных отношений.

Для решения сложных этических проблем, изложенных выше, организация должна определить, что является этическим для руководства, сотрудников, партнеров, поставщиков, а что — нет. По мнению ведущих современных специалистов по этике бизнеса, в любой организации обязательно должны быть письменные документы с изложением правил и принципов, которых придерживается данная организация, а также мер, применяемых к нарушителям. Эти документы должны иметь как можно более конкретный характер и доводиться до сведения всех сотрудников.

Компании, работающие на международном уровне, сталкиваются с дополнительными трудностями при принятии решений. Они стремятся, где бы ни работали, сохранять одинаковые стандарты делового поведения, сохранить репутацию примерных граждан в тех странах, где они функционируют. Однако эти две цели не всегда сопоставимы: правилом в компании может быть продвижение по принципу достоинств, а правилом в стране, где они осуществляют свою деятельность, — по принципу старшинства. Кроме того, может быть и так, что финансовая арифметика, на которой компании основывают свои решения, в целом принимается, а этические нормы различаются.

Как должны действовать местные менеджеры, если в родной стране компании нечто считается коррупцией, а в других странах — общепринятой деловой практикой? Компании могут вести бизнес только в тех странах, где они чувствуют себя комфортно с этической точки зрения, конечно, при условии, что и акционеры придерживаются тех же позиций. Однако такой подход может оказаться по сути лимитирующим, игнорирование норм поведения в данной стране в определенном смысле свидетельствует о самонадеянности. Например, если компании осознают, что таможенникам в чужой стране следует платить просто за то, чтобы они сделали свое дело,

может оказаться, что государство всего лишь переносит свою ответственность на частный сектор, имеющий те же цели, в качестве альтернативы неэффективному налогообложению.

Тем не менее этот пример возвращает нас к одному из наиболее сложных этических вопросов, встающих перед компаниями. Какие платежи с целью получения заказа являются для компании законными? В какой момент подарки для сотрудников превращаются во взятки? «Я пользуюсь двумя простыми правилами проверки того, насколько платеж является приемлемым с точки зрения компании, — пишет А. Кэдбери. — Отражен ли платеж в платежном документе? Не возражает ли получатель подарка против того, чтобы о нем упомянули в газете компании?»

Согласно первому правилу все платежи должны фиксироваться в платежной ведомости. Второе правило направлено на различие взятки и подарка — они разграничиваются в зависимости от стоимости подарка и от воздействия, которое он может оказать на получателя.

Что касается платежных документов, то это правило достаточно полезно именно потому, что правила поведения значительно различаются в разных странах мира. Оно упорядочило некоторые, в иных условиях неприемлемые, платежи компании, например полицейским в одной стране, официальным планировщикам в другой — но все проходило через бухгалтерскую книгу и подвергалось аудиту. Перечисление платежа в приходном ордере может оказаться недостаточным этическим тестом, но он необходим. Любые платежи за пределами документации компании являются коррумпирующими по своей сути и коррумпируют других.

Эти два правила имеют следующую логику: открытость и этика идут рука об руку, и любые действия считаются неэтичными, если их нельзя публично обсудить. Открытость принятия решений отражает ту же логику. Она предоставляет тем, кто заинтересован в определенном решении, возможность обнародовать свои взгляды и открывает для дискуссий причины, по которым были приняты определенные решения. Это, в свою очередь, позволяет лицам, принимающим решения, учиться на основе опыта и улучшать свою способность выносить суждения.

Многие известные бизнесмены полагают, что открытость является наилучшим способом развеять посторонние подозрения относительно мотивов и действий компаний. Открытость — не панацея для улучшения взаимоотношений между бизнесом и обществом, но стремление действовать в открытой системе лежит в основе подобных взаимоотношений. Бизнес должен быть открытым для мнений общества и открыто говорить о своей деятельности. Это необходимо для создания доверия.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите этические обязанности руководителя.
2. В чем состоят этические обязанности подчиненных?
3. Назовите четыре основные моральные проблемы, связанные с властными отношениями.
4. В чем заключается проблема манипулирования? Назовите три критерия, помогающие правильно определить наличие манипулирования в отношениях между людьми.
5. Как можно оценить качество работы руководителя с этической точки зрения?

## **Глава 3. ЭТИКА ДЕЛОВОГО КОНТАКТА**

### **3.1 Этика — этикет — деловой этикет**

Современный человек постоянно находится в ситуациях общения — дома, на работе, на улице, в транспорте; с близкими людьми и совсем незнакомыми. Еще римский философ-стоик император Марк Аврелий Антоний говорил: «Если бы ты хотел этого, ты не можешь отделить твою жизнь от человечества. Ты живешь в нем, им и для него. Мы все сотворены для взаимодействия, как ноги, руки, глаза». И конечно же, огромное количество деловых контактов, в которые ежедневно вступает человек, требует от него соблюдения ряда условий и правил. Эти правила именуется этикетом.

**Этика** (от греч. *ethika*, или *ethos* — обычай, нравственный характер) учит оценивать ситуацию, чтобы человек мог поступать этически правильно (нравственно). Со времен Аристотеля этика принадлежит к области практической философии, так как пытается ответить на вопросы: что мы должны и чего не должны делать? Этика подразумевает наличие некоторых нравственных норм, регулирующих отношения между людьми. Наиболее четко важнейшие для человечества этические нормы выражены в христианстве.

**Пол этикетом** понимается совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда), составная часть внешней культуры общества (культуры поведения). Этикет можно рассматривать как часть нормативной этики.

Слово «этикет» вошло в обиход в XVII в. Во времена правления французского «короля-солнца» Людовика XIV на одном из дворцовых приемов гостям раздали карточки с перечислением некоторых правил поведения. От названия этих карточек — *etiquette* — произошло слово «этикет», вошедшее во многие языки.

Существует любопытная притча о происхождении этикета. Однажды на каменном плато ежей застала снежная буря. Они с трудом отыскивали небольшое укрытие среди камней, где сбились вместе, чтобы не замерзнуть. Однако те, кто попал в середину кучи, задыхались, а те, кто оказался с краю, мерзли. Ежи пробовали самые различные комбинации, но никак не могли отыскать «золотой середины» — то они кололи друг друга иголками, то замерзали, но в конце концов устроились так, что никто никого больше не колол иголками и всем было тепло. И вот идеальное расположение, удобную для всех позицию, назвали хорошими манерами, т.е. этикетом.

Этикетные правила охватывают разрешения и запреты, формирующие в целом морально-нравственные нормы: оберегай младших, уважай старших, будь добрым к окружающим, не оскорбляй зависящих от тебя, будь трудолюбивым и т.д.

Существуют различные виды этикета — правила общения в разных сферах: служебный (деловой), дипломатический, церковный (православный), воинский, педагогический, врачебный, этикет в общественных местах, придворный и т.д. Современному деловому человеку необходимо знать как служебный, так и светский этикет, потому что деловое общение не ограничивается рамками офиса. Цивилизованный менеджер должен уметь организовывать и проводить прием, в том числе и в домашней обстановке, знать особенности речевого поведения в театре, ресторане, на вернисаже и т.п.

### **3.2. Обстановка общения и этикетные формулы. «Ты- и Вы-общение»**

Правила речевого этикета часто применяются в так называемых этикетных ситуациях. *Этикетной* может быть практически любая ситуация делового общения, в которой участники общения существенно различаются по своим социальным признакам (пол, возраст, социальное положение, степень родства и т.д.) и выстраивают свою модель общения с учетом данных различий. Ситуации же, в которых эти признаки взаимно не принимаются в расчет и не влияют на стратегию общения, строго говоря, не являются этикетными. К числу этикетных ситуаций повседневного делового этикета относятся: приветствие, прощание, извинение, благодарность, поздравление, просьба, отказ, возражение, совет, беседа, повседневное застолье и др. Для повседневного делового общения имеют особое значение время и место общения, поэтому к перечисленным ситуациям добавляют еще ситуации общения на улице, в транспорте, магазине, в официальных учреждениях и т.д. Набор ситуаций в принципе невелик, но из-за того, что они варьируются в зависимости от множества характеристик (пол, возраст,

социальное положение, время суток, обстановка и т.д.), каждая из них приобретает неповторимый характер.

В одной ситуации уместным будет прощание «Пока!», а в другой — «Всего хорошего!», «До свидания». Представьте себе, если в официальной обстановке зачета студент, получив долгожданную роспись в зачетной книжке, скажет преподавателю: «Пока!». Скорее всего, это будет воспринято как чудачество сокурсниками и как невежливость, носящая вызывающий характер, преподавателем. Выбор приветствия должен соответствовать обстановке общения и форме общения («*Ты-* и *Вы-*общение»).

Наметим основные опорные моменты в выборе одной из форм в общении.

1. **Степень знакомства коммуникантов.** «*Вы*» применяется в общении с незнакомым, малознакомым адресатом, «*ты*» — с хорошо знакомым.

2. **Официальность (неофициальность) обстановки общения.** «*Вы*» применяется в официальной обстановке, «*ты*» — в неофициальной.

3. **Взаимоотношения коммуникантов.** «*Вы*» применяется в случае, если отношения сдержанные, подчеркнуто вежливые, холодные и т.п.; «*ты*» — когда взаимоотношения дружеские, интимные, фамильярные, теплые и т.п.

4. **Равенство (неравенство) статусно-ролевых позиций партнеров.** Равны, как правило, позиции «начальник — начальник» или «подчиненный — подчиненный», коллеги и т.д. Неравенство позиций в обобщенном виде помечается как отношения типа «начальник — подчиненный».

Итак, речевой этикет представляет собой образец ярко выраженного стандартизованного речевого поведения. Стандартны сами ситуации знакомств, представлений, обращений, приветствий, прощаний, извинений, благодарностей и др. Стандартны и выражения, применяемые в этих ситуациях, несмотря на то, что происходит непрерывный выбор из обширного языкового арсенала наиболее уместного средства применительно к официальной (неофициальной) обстановке общения, социальным признакам говорящего (слушающего) и т.д. Таким образом, в употреблении единиц речевого этикета совмещаются стандарт и творческий выбор.

Обстановка официальности не просто предъявляет требования повышенной вежливости, уважительности к собеседнику, какое бы положение он ни занимал. Средствами этикета подчеркивается дистанция официального общения. Это связано с выбором «*Вы-*общения». Независимо от социального статуса, пола и возраста собеседника выбирается «*Вы-*общение», которое не только предполагает обращение к собеседнику по имени и отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, дистанцию общения, тональность, лексику и др. Следует подчеркнуть, что официальная обстановка требует двустороннего «*Вы-*общения» в любой социальной и возрастной группе. Грубым нарушением норм этикета является односто-

роннее «тыканье», когда во время совещания, собрания начальник обращается к подчиненному на «ты», а тот к нему в свою очередь — на «вы». Причем нередко «ты» со стороны начальника сочетается с обращением по имени-отчеству: «Ты, Николай Николаевич, не обижайся на критику!» Такие уродливые гибриды — наследие социалистической командно-административной системы.

В русском обществе принята трехименная система названия людей: фамилия — имя — отчество. Эта система именования уникальна. Она сформировалась еще в Средние века под влиянием Византии и сейчас сохраняется только в русской культуре. Этикет предписывает в официальных документах, а также в устных официальных сообщениях обязательно указывать фамилию, имя, отчество любого гражданина. Это касается не только обращения, но и упоминания, именования лица в официальных условиях.

Полное обращение может сочетаться только с обращением на «вы».

«Вы-общение» предполагает строгий отбор тем обсуждения. Деловое общение в этом случае не выходит за рамки тем, обозначенных в повестке дня или предусмотренных регламентом. Нейтральные обсуждаемые темы (погода, спорт, впечатление от дороги) могут присутствовать в качестве вкраплений в деловой беседе. Как и юмор, они выполняют функцию разрядки. Это особенно актуально, если переговоры затягиваются. Иногда подобные переключения тем указывают на особую близость, доверительность партнерских отношений.

### **3.3. Этикет и социальный статус адресата**

Речевое общение представляет собой многофункциональное взаимодействие, включающее: информационный обмен, установление и поддержание контакта, регулирование межличностных отношений. В частности, в деловом общении межличностные отношения представляют собой статусные и ролевые отношения: «начальник — подчиненный», «партнер — партнер», «производитель — получатель».

Социальный статус участников диалога в деловом общении чрезвычайно важен. Без учета социального статуса участников общение носит искусственный либо провокационный характер. Деловое общение статусно ориентировано, потому что в социально-правовые отношения вступают не абстрактные «имярек», а представители определенных организаций, структур, занимающие в них определенные должности.

Социальный статус складывается из индексных признаков. Индексами социального статуса являются служебное положение, материальное положение, личные заслуги и возраст. Все это учитывается при выборе обращения, именования, на интонационном и даже грамматическом уровне

(вопросительная форма, сослагательное наклонение, вводные конструкции как выражение высокой степени почтительности: «Не могли бы вы составить свой план действий?»: «Вас не затруднит дать письменный ответ на наше предложение?»).

При этом обычное вежливое обращение отличается от обращения к особо важной персоне, которой могут быть лица, занимающие высокое служебное положение или имеющие выдающиеся заслуги перед отечеством. Для обращения к таким людям используются особые этикетные формулы: «Многоуважаемый Андрей Петрович!»; «Глубокоуважаемый Владимир Иванович!».

Грубейшим нарушением норм русского речевого этикета является складывающаяся под влиянием западной культуры тенденция двуименного официального обозначения (имя и фамилия) первых лиц государства: Владимир Путин, Михаил Фрадков. Эта тенденция нарушает традиции трехименного обозначения лица и представляет собой жест неуважительного отношения к особо важной персоне, так как именование является индексацией статуса человека. Только развернутые трехименные именования — Владимир Владимирович Путин, Михаил Ефимович Фрадков — являются единственно допустимыми в этом случае согласно нормам русского речевого этикета. При обращении к подобным лицам принято использовать разрешительные этикетные формулы: «Позвольте обратиться к Вам с предложением...»; «Позвольте предложить Вам...»; «Разрешите позвонить Вам по вопросу о...».

Представление о коммуникативном лидерстве по отношению к особо важной персоне выражается в добровольной передаче речевой инициативы лицу, чей статус намного выше статуса собеседника. Собеседник в этом случае, как правило, отвечает на вопросы и «докладывает», т.е. санкционирование подхватывает речевую инициативу.

Общение деловых партнеров, людей одного социального статуса более свободно, речевая инициатива естественно переходит во время обсуждения от одного участника диалога к другому или перехватывается им с целью закрепления лидирующей позиции. Социальный статус в деловом общении тесно связан с правомочием принятия решений от имени юридического лица. Как правило, людьми, принимающими решения по важным экономико-правовым вопросам, являются руководители первого звена: директора, председатели правления, коммерческие директора и т.п. В отличие от тех, кому это право может быть делегировано (руководители среднего звена), они обладают статусом первого лица, который учитывается при ведении деловых переговоров: это подчеркнутое внимание, учет мнения собеседника, признание его позиции.

Сказанное не означает, что к физическому лицу, не представляющему какой-либо организации, или к простому сотруднику отношение должно быть иным. Меняются речевые формулы, дающие представление о сте-

пени уважительности, но сам принцип уважительного отношения к собеседнику, кем бы он ни был, остается неизменным.

Возраст собеседника также имеет существенное значение при выборе формы общения и этикетных фраз. «Ты-общение» по отношению к старшему по возрасту человеку есть грубейшее нарушение правил речевого этикета.

Правила использования этикетных формул и формы общения в связи с понятием «социальный статус» можно представить следующим образом:

«Вы-общение» и строгое соблюдение правил этикета — в официальной обстановке по отношению к любому адресату; по отношению к старшему по возрасту; по отношению к незнакомому человеку.

«Вы-общение» и подчеркнутая вежливость — по отношению к лицам, занимающим высокое служебное положение; по отношению к лицам, чьи заслуги признаны всеми.

### *Система обращений*

Помимо обращения по имени-отчеству или трехименного обращения мы используем в речи специальные слова-обращения: «гражданин», «господин», «профессор» и т.д. Они выполняют в общении несколько функций: первая — обозначить адресата речи: (индексные обращения), вторая — регулировать тон и дистанцию обращения (обращения-регулятивы).

Любое обращение, с помощью которого мы обозначаем адресата речи, — это *обращение-индекс*: водитель, доктор, профессор и т.п. Такие обращения широко используются в деловой речи. При необходимости обратиться к человеку по званию, должности, роду занятий мы используем обращения-индексы и в повседневной речи: «Доктор, выпишите, пожалуйста, рецепт!»; «Водитель, остановите машину у перекрестка, пожалуйста!»; «Уважаемые покупатели! Для вашего удобства в нашем магазине работает камера хранения». Клиенты, рекламодатели, партнеры, соучредители и т.д. — все эти слова используются в качестве обращений-индексов в различных жанрах деловой речи.

Обращения-индексы сами по себе не являются вежливыми или невежливыми. Их этикетная информация минимальна. В отличие от них *обращения-регулятивы*: «друзья», «коллеги» — регулируют отношения с теми, кому адресуются. В деловой речи они используются гораздо реже: «Уважаемые коллеги, хочу обратиться к вам со следующим предложением»; «Дорогие друзья, позвольте мне в этот торжественный час...».

С употреблением обращений-индексов и обращений-регулятивов, как правило, затруднений не возникает. Гораздо более сложно обстоит дело с общеупотребительным обращением. До 1917 г. в России существовали два общеупотребительных обращения. Одно из них — «сударь, сударыня» — было универсальным: в качестве разговорного обращения к свободному человеку оно известно в России с XVII в. По воспоминаниям ино-

странцев, посещавших Москву в те времена, тогда говорили на Москве «сударь такой-то» (т.е. господин). Так обращались ко всем взрослым людям независимо от их социального положения. Это соответствовало системе универсальных обращений европейских стран (мистер — миссис, пан — пани, сеньор — сеньора и т.д.).

Официальное обращение «господа», «дамы и господа» начинает использоваться с XI в. в качестве обращения к князю, главе семьи, хозяину. Постепенно значение «владыка», «повелитель» заменялось адресацией к определенному социальному статусу. Так начали обращаться ко всем податным сословиям, т.е. к людям, имевшим собственные предприятия, земли, недвижимость и т.п. Это происходит с середины XIX в., а к концу XIX — началу XX в. данное обращение начинает использоваться как официальное при адресации к нетитулованным особам, включая широкие слои чиновников и даже ремесленников.

Сегодня это обращение переживает второе рождение. Оно все активнее входит в деловое общение. Употребляя его, необходимо помнить следующее.

Во-первых, в форме единственного числа обращение «господин» не употребляется самостоятельно, но только с фамилией, званием или должностью: «господин Иванов», «господин губернатор», «господин председатель», «господин профессор».

Во-вторых, обращение «господа» или «дамы и господа» — это обращение равного к равным. Иногда оно сочетается с индексовыми обращениями при условии однородности аудитории: «господа банкиры», «господа предприниматели».

В-третьих, поскольку указанное обращение еще сохраняет как старое лексическое значение, так и социально-политический дореволюционный оттенок («хозяин своего положения»), оно не должно употребляться по отношению к малоимущим, безработным и другим социально незащищенным слоям населения. В этом случае оно может звучать как издевательство: «господа безработные» или «господа беженцы».

Следует быть чутким в выборе обращения, потому что сегодня, в отсутствие единого общеупотребительного национального обращения, может возникнуть масса непредвиденных ситуаций при употреблении уже ушедших обращений «товарищи», «граждане» и возвращающегося «господа». Так, в армии еще сохраняются обращения «товарищ генерал», «товарищ майор», в юридическо-процессуальной сфере — «гражданин — гражданка», в политике, культуре, официально-деловой сфере все большее употребление приобретает обращение «господа».

В настоящее время делаются попытки выработать новые официальные обращения, объединяющие представителей всех партий и сословий: «сограждане», «соотечественники», «россияне». Они используются только в форме множественного числа при обращении к публике. А вот при необ-

ходимости обратиться к человеку в очереди, в автобусе, в мастерской часто возникают затруднения. Совершенно недопустимыми являются обращения «мужчина», «женщина». При затруднении в выборе обращения можно использовать описательные, не прямые обращения: «Простите, не затруднит ли вас...», «Извините...», «Будьте любезны...».

Система обращений существенно изменилась за последнее время: возвращаются забытые обращения, уходят еще недавно казавшиеся единственно возможными. Возвращение утраченных этикетных знаков еще не стало системным, поэтому в каждой конкретной ситуации следует учитывать традиции русского речевого этикета и фактор адресата.

### **3.4. Церемонии и этикетные тексты**

Этикетное действие, посвященное особенно важному событию и выполняемое с соблюдением всех деталей, квалифицируется как **церемония**. Церемонии устраиваются в честь юбиляра — (*юбилей*), в честь открытия фирмы, выпуска нового товара, книги (*презентация*), в честь конференции, симпозиума, выставки (*открытие*).

Одним из средств поддержания деловых отношений считается обязательное поздравление партнеров, сослуживцев, коллег, спонсоров, клиентов и т.д. с личными и государственными праздниками, а также поздравления от лица коллектива с юбилеем. Форма, в которой осуществляется поздравление, носит название «адрес». Адрес зачитывается на торжестве.

Поздравительные речи и тексты относятся к этикетным текстам. Текст поздравления юбиляра включает пять обязательных частей: 1) обращение; 2) поздравление с юбилейной датой; 3) описание заслуг юбиляра и его личных достоинств; 4) пожелания; 5) подписи.

Рассмотрим их более подробно.

1. Обращаться принято по имени-отчеству. Перед именем юбиляра используют слова «глубокоуважаемый», «многоуважаемый», «дорогой». Чем старше человек, чем более значительны его заслуги, тем вероятнее выбор слова «глубокоуважаемый».

2. Поздравление осуществляется от имени коллектива, сотрудников организации, фирмы, отдела, от своего лица, от учеников и т.д. Напоминание о возрасте, особенно женщине, не всегда корректно, поэтому вполне можно ограничиться фразой типа: «Позвольте поздравить Вас со славным юбилеем»; «В этот торжественный день юбилея...»; «В этот знаменательный день...» и т.п.

Следует учитывать и то, что празднование юбилея редко совпадает с календарной датой. В этом случае могут использоваться следующие варианты: «Наш отдел присоединяется ко всем теплым и искренним поздравлениям, которые Вы уже получили в торжественные юбилейные дни»;

«Ваши коллеги поздравляют Вас со славным юбилеем»; «В этот юбилейный для Вашей деятельности на посту генерального директора нашего объединения год разрешите самыми теплыми словами выразить Вам нашу признательность и уважение».

В отличие от родственного или дружеского поздравления сама форма выражения поздравительного текста в официально-деловом общении иная. В поздравительной открытке мы пишем: «Поздравляю тебя (Вас) с...». Речь ведется от первого лица. В официальном тексте, рассчитанном на чтение перед аудиторией, поздравитель именуется («от лица...»; «от имени... и по поручению...» и т.д.). Официальное поздравление не просто вручается, а предлагается адресату («примите наши искренние поздравления»).

3. Чтобы описать заслуги юбиляра, надо знать основные этапы его трудовой, творческой деятельности и особенности личной жизни. Важно также знать его пристрастия — симпатии, антипатии.

Каждое качество личности должно быть не просто названо, но и положительно, высоко оценено (высокая эрудиция, высокий профессионализм, редкая отзывчивость, исключительная доброта, человеческое обаяние и т.д.). Названия качеств — однородные члены предложения — могут быть объединены попарно: «редкое сочетание доброжелательности и высокой требовательности к себе»; «дружелюбие и корректность» и т.п.

Для человека в день юбилея важно не только признание его заслуг, но и отношение коллег к его деятельности и личности. Поэтому, перечисляя качества юбиляра, укажите, какие чувства они вызывают у коллег «Коллеги ценят Вас как специалиста, любят как доброго, верного товарища, отзывчивого человека, готового в любую минуту прийти на помощь»; «Ваш огромный вклад в развитие промышленности региона, Ваша подвижническая деятельность на посту главного конструктора завода "Прогресс", эксперта по вопросам нормализации в машиностроении при городской и областной администрациях не могут не вызвать чувства восхищения и гордости Ваших коллег, друзей и единомышленников».

Составляя текст, важно помнить о том, что он будет произноситься, поэтому предложения не должны быть чересчур длинными. По законам благозвучия ряд однородных членов не должен превышать трех, при этом названия качеств личности юбиляра и глаголы, определяющие отношение к нему, должны располагаться «по возрастающей»: «Коллеги *ценят* Вас как специалиста, *любят* Вас за участливость и заботу, *восхищаются* Вами как женщиной, обладающей тонким вкусом...».

При этом очень важно достигнуть гармонии (внешней и внутренней), не «переборщить». С одной стороны, чем больше высоких и ласковых слов, тем приятнее юбиляру. С другой стороны, излишнее многословие может вызвать уже противоположную реакцию.

4. Высказывание пожелания предваряется словами: «надеемся», «уверены», «искренне желаем». Затем высказывается само пожелание:

«Радости, здоровья, счастья, удач во всех начинаниях, творческих успехов» и т.д. Иногда высказывается надежда на воплощение пожеланий в будущем: «Мы верим, что наши пожелания здоровья и творческих успехов воплотятся в Вашей жизни в долгие годы счастья»; «Пусть наши искренние и сердечные пожелания успехов, процветания, любви поддержат и согреют Вас долгие и счастливые годы Вашей жизни».

5. В завершающем фрагменте поздравления принято называть тот коллектив, от имени которого составлен адрес. Название коллектива может быть выдержано или в тоне официального общения («Патентный отдел», «НИИ Нефтехиммаш», «Ассоциация «Брокер» и т.д.), или в тоне дружеского общения («Ваши коллеги и друзья», «коллектив сотрудников прокуратуры Промышленного района», «Ваши сослуживцы» и т.д.). Самоименование не должно повторяться в тексте поздравления. Иногда после названия коллектива поздравителей — оно помещается в правом нижнем углу листа — располагают в «художественном беспорядке» личные подписи его членов. Дата — левый нижний угол листа — может состоять из указания месяца и года, так как редко чествование совпадает с календарным днем юбилея.

Как правило, церемонии тщательно готовятся, иногда репетируются. Особенно важна в процессе проведения церемонии речевая роль ведущего, открывающего мероприятие. Предварительная подготовка в этом случае не ограничивается составлением текста и сценария мероприятия. Она включает и репетиции, сверку временных рамок фрагментов церемонии, проверку оформления зала и т.п.

При этом не следует забывать, что церемония — это всегда праздник коллектива, коллег, единомышленников. Поэтому все слова, звучащие на церемонии, должны быть произнесены соответствующим тоном.

Особенно важно помнить о том, что улыбка является обязательным коммуникативным жестом на торжественных мероприятиях. Улыбка — универсальный коммуникативный жест, передающий весь спектр положительных эмоций: радость, доброжелательность, расположение к адресату, веселье, уверенность в себе и т.д. Когда-то этот мимический жест означал угрозу, так как в животном мире обнажение зубов считается угрожающим жестом. Отголоски этого — недобрая усмешка и ухмылка. Широкий спектр значений этого мимического жеста соответствует разнообразию типов улыбок: от яркой, обнажающей зубы, «американской» до вежливо сдержанной, «английской». К основным функциям этого мимического жеста относятся: 1) установление контакта (улыбка и кивок вполне заменяют приветствие); 2) создание благоприятной атмосферы общения (во время церемоний, торжественных актов); 3) выражение положительных эмоций (благодарности, радости, удовлетворения и т.д.).

В западной культуре и деловой этике улыбка — необходимый элемент любого официального общения. В России это не так. В русской на-

родной культуре всегда строго разделяли веселье и дело («Делу время, а потехе час», «Тут не до смеху (не до шуток)», «Шутка шуткой, а дело делом»). Представление о том, что при решении важных вопросов «не до шуток», сохраняется и по сей день (особенно в среде старшего поколения).

В русской народной культуре всегда строго делили деловую и неделовую сферы общения. И те праздничные церемонии, о которых шла речь, являют собой сочетание официально-деловой и неделовой сферы общения. Они делятся на официальную и неофициальную части. Во время неофициальной части важно уметь поддержать общение, представить друг другу своих собеседников, произнести тост.

### **3.5. Приветствия. Знакомства**

Согласно общим правилам вежливости первым приветствует: мужчина — женщину; младший — старшего; проходящий — стоящего; опаздывающий — ожидающего; входящий — находящихся в помещении. Эти нормы, конечно, сохраняются и в деловом этикете, однако деловая сфера вносит свои поправки: здесь пол и возраст как критерии того, кто кого должен приветствовать первым, отступают на второй план, а на первый план выступает должность.

Например, секретарь (женщина) первым приветствует своего руководителя (мужчину); стоящие и беседующие возле дверей высшего учебного заведения студенты первыми приветствуют проходящего мимо ректора и т.п., т.е. нижестоящий по должности первым приветствует вышестоящего. Однако и здесь могут быть отступления от правил: например, молодой генеральный директор (мужчина), если он хорошо воспитан, не станет дожидаться приветствия от своего заместителя по финансовым вопросам (женщины), а поздоровается с ней первым, хотя она ниже его по должностному рангу.

Поэтому следует сказать, что строгих правил относительно того, кому с кем следует здороваться первым, нет. Обычно в повседневной деловой практике первым здоровается тот, кто первым увидел другого, но, конечно, при условии, что разница в должностном ранге или в возрасте не очень велика.

Приветствуя женщину или старшего по должности или возрасту, мужчина обычно встает — это предписывает светский этикет. Деловой этикет и тут вносит свои поправки: женщина в деловой обстановке также приветствует входящего сотрудника (сотрудницу) вставая, если последний значительно выше ее по должности. Иными словами, в данном случае неважно, кто приветствует — мужчина или женщина, и неважно, кого приветствует — мужчину или женщину; важно другое — лицо нижестоящее приветствует лицо вышестоящее вставанием.

При приветствии лучше всего пользоваться традиционным официальным «Здравствуйтесь».

«Доброе утро» принято говорить до 12.00 часов, «добрый день» — до 18.00 часов, «добрый вечер» — после 18.00 часов (три последних приветствия не рекомендуется обращать к вышестоящим лицам, хотя последние могут таким образом адресоваться к нижестоящим).

Если обстоятельства таковы, что приветствие голосом нецелесообразно — слишком большое расстояние или между здоровающимися находятся другие сотрудники, имеет смысл лишь обменяться поклонами. Поклон — это не кивок головой, при поклоне голова фиксируется в наклонном состоянии на 1—2 секунды.

Поклон может быть формальным, вежливым, заискивающим, пренебрежительным, холодным, теплым, полным уважения, изящным, глубоким.

На улице сотрудники приветствуют друг друга, руководствуясь теми же правилами, однако мужчине следует приподнять шляпу или хотя бы прикоснуться к ней рукой. Это правило не касается других головных уборов.

Приветствие может сопровождаться рукопожатием, однако заметим, что при ежедневном общении каждый день пожимать руки друг другу не принято. Обычно это делается, если сотрудники не виделись какое-то время (например, рукопожатие после возвращения из отпуска). При рукопожатии мужчина снимает перчатку, женщина — нет. Первым руку протягивает: женщина — мужчине; старший по возрасту — младшему.

В сфере деловых отношений эти общепринятые правила этикета уступают первенство другим, где главный критерий — должностной статус, т.е. руку первым протягивает старший по должности. Отступления есть и здесь — президент компании (мужчина) на деловом совещании должен первым протянуть руку рядовому сотруднику рекламного отдела (женщине), однако он, будучи светским человеком, может не воспользоваться своим правом старшего по должности и помедлить с протягиванием своей руки, давая возможность женщине первой сделать это, и лишь тогда пожать ей руку.

Для тех, кому трудно запомнить, кто и кому первым протягивает руку, сделаем маленькую подсказку: руку первым протягивает тот, кто «снисходит» до партнера, а «снисходит» тот, у кого более привилегированный статус в обществе, — это «прекрасный пол», человек более старшего возраста, или занимающий более высокую должность.

Рукопожатие не должно быть ни слишком сильным, ни слишком слабым. Нельзя трясти или встряхивать чужую руку, сжимать ее двумя руками, протягивать лишь пальцы руки.

Что касается представления, то здесь в основе делового этикета также лежат правила этикета светского.

Согласно деловому этикету представить кого-либо — значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает.

Для того чтобы иметь право кого-либо представить кому-либо, представляющий должен быть знаком с обеими сторонами.

Представляют: мужчину — женщине; младшего по возрасту — старшему по возрасту; имеющего более низкий должностной статус — имеющему более высокий должностной статус; одного сотрудника — группе сотрудников.

Назвав имя представляемого, следует назвать и того, кому представляем.

Если первое лицо (президент компании, директор, ведущий собрание или совещание) хочет представить вновь прибывшего сотрудника, он должен это сделать следующим образом: идет навстречу вновь прибывшему, они обмениваются рукопожатием, после чего президент компании (директор) говорит присутствующим: «Позвольте вам представить — господин Сергеев». Новоприбывший и присутствующие пожимают друг другу руки, и при этом присутствующие по очереди называют свои фамилии. Вновь прибывший этого не делает, так как его уже представил президент компании. Имена и фамилии следует произносить четко и ясно, чтобы не было необходимости переспрашивать.

При большой разнице в служебном положении представление проходит так: представляющий говорит: «Господин директор, позвольте представить Вам нашего нового молодого сотрудника отдела рекламы — Сергея Кузнецова».

Представляющий, знакомя лиц одного пола, близких по возрасту и служебному положению, может воспользоваться формулировкой: «Познакомьтесь, пожалуйста, уважаемые коллеги», не акцентируя внимание на том, кто кому представлен.

После представления для подтверждения знакомства обычно принято обменяться несколькими любезными общими фразами или непродолжительно побеседовать. Инициатива при этом принадлежит женщине или лицу более высокой должности, т.е. тому, кому представляли. Однако если фразы, произносимые при представлении, носят отчетливо «верноподданнический» характер, их может произнести и тот, кого представляли. Например, представляемый не может удержаться от радостного восклицания: «Я так давно мечтал познакомиться (вариант — мечтал быть представленным) с руководителем такой уважаемой фирмы!».

Однако следует предостеречь от произнесения дежурной формулировки «Очень приятно познакомиться». Ваш новый знакомый волен подумывать: «А почему, собственно говоря, приятно?»

Еще один нюанс: бывают случаи, когда услуги представляющего лица не требуются. Вообще представляющий нужен как гарант для обеих сторон, гарант достоверности данных, порядочности представляемых друг

другу людей — его роль определяется правилами, идущими из глубины веков. Но в современном деловом мире роль гаранта может выполнить организация, в которой работают (или встретились на деловом мероприятии) сотрудники.

*Пример.* На совещание в головную фирму приглашены заведующие ее филиалами. Некоторые из них не знакомы друг с другом. Чтобы познакомиться, им совсем не надо искать кого-то, кто бы представил их друг другу, — они являются сотрудниками организации, которая и выступает в данном случае гарантом. Следует просто сказать: «Мы с вами не знакомы, хотя и сидим уже час на этом совещании; позвольте представиться...» (или: «Не возражаете, если мы с Вами познакомимся?»). Далее — обмен визитными карточками.

Еще одна нетипичная ситуация: у вас завязался разговор с незнакомым лицом, который не является сотрудником вашей организации, однако вы пришли к выводу, что хотите продолжить знакомство; протяните руку и назовите себя, предложите визитную карточку.

Еще одна деталь представления и знакомства. В начале XX в. замужняя женщина считалась более уважаемым членом общества, чем незамужняя, поэтому незамужнюю женщину представляли замужней, пользовавшейся званием и титулом мужа. В современном деловом обществе этой традиции не придерживаются, она устарела. Молодая незамужняя женщина будет пользоваться уважением согласно своему служебному положению (например, главы фирмы), а есть ли у нее муж с определенными заслугами — не имеет значения.

### **3.6. Речевая культура деловой беседы**

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

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

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

Зачастую деловая беседа является единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он под-

держал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций:

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

Однако важен не только сугубо прагматический эффект деловой беседы. Во время беседы вы можете получить оперативную деловую информацию. Она способствует расширению интеллектуальных возможностей и активизации коллективного разума ее участников при принятии важных управленческих решений.

Основными этапами деловой беседы являются:

- 1) начало беседы;
- 2) информирование партнеров;
- 3) аргументирование выдвигаемых положений;
- 4) принятие решения;
- 5) завершение беседы.

Начало беседы — очень важный этап, и потому им не следует пренебрегать. Задачи этого этапа беседы состоят в следующем:

- 1) установление контакта с собеседником;
- 2) создание благоприятной атмосферы;
- 3) привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

Начальный этап беседы имеет прежде всего психологическое значение. Первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение, выслушивать вас дальше или нет.

Собеседники обычно бывают более внимательны в начале разговора. Именно от первых фраз будет зависеть отношение собеседника к вам и к самой беседе (т.е. создание рабочей атмосферы). По первым фразам складывается впечатление о человеке, а как известно, эффект первого впечатления всегда запоминается очень надолго.

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

Так, следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности («Извините, если я помешал...»; «Я бы хотел еще раз услышать...»; «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»), любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику («Давайте с вами быстро рассмотрим...»; «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»; «А у меня на этот счет другое мнение...»).

Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это

логичная и совершенно нормальная реакция, с точки зрения психологии это промах.

Весьма полезно в начале беседы назвать полное имя собеседника и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошее впечатление.

Правильное начало беседы предполагает указание ее цели, название темы и объявление последовательности рассматриваемых вопросов.

В некоторых случаях бывает очень полезен элемент внезапности, представляющий собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

Существенное значение имеет и ритм беседы. Надо пытаться повышать его интенсивность по мере приближения к концу. При этом следует уделить особое внимание ключевым вопросам.

Существует множество приемов начать беседу. Однако все их разнообразие можно свести к следующим.

1. *Прием снятия напряженности* способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько теплых слов, и отчужденность начнет быстро исчезать. Шутка, которая вызывает улыбки или смех присутствующих, также помогает разрядить напряженность.

2. *Прием «зацепки»* позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях также можно с успехом использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. *Прием стимулирования игры воображения* предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться.

4. *Прием прямого подхода* означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к теме беседы. Этот прием в основном используется для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например в общении начальника с подчиненным.

Очень важно помнить о личном подходе к беседе. Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого «*Вы-подхода*». «*Вы-подход*» — это умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе следующие вопросы: что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника? Как бы мы реагировали на его месте? Это первые шаги в направлении «*Вы-подхода*». Мы даем собеседнику почувствовать, что уважаем его и ценим как специалиста.

Следующий основной этап деловой беседы — информирование присутствующих, т.е. передача сведений, с которыми вы хотите их познакомиться. Такая передача должна быть точной, ясной (отсутствие двусмысленности, путаницы, недосказанности), профессионально правильной и по возможности наглядной (наличие общеизвестных ассоциаций и параллелей, использование наглядных пособий). При этом всегда, когда это возможно, следует сообщать присутствующим источники вашей информации и указывать на их надежность.

Особое внимание необходимо уделять краткости изложения и не забывать о временных рамках беседы. Вольтер говорил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все».

Во время беседы рекомендуется по возможности чаще обращаться к собеседнику с вопросами. Личное влияние в деловых отношениях имеет очень большое значение.

Задавая вопросы присутствующим, мы пытаемся поставить себя на их место и задумываемся над тем, что может их интересовать, с чем бы они согласились, а с чем — нет.

Вопросов собеседников бояться не надо, так как они полезны для ведения беседы и позволяют:

- 1) направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и пожеланиям;
- 2) перехватить и удержать инициативу в беседе;
- 3) активизировать собеседника, чтобы от монолога перейти к гораздо более эффективному с точки зрения передачи информации диалогу;
- 4) собеседнику проявить себя, показать, что он знает, и самому предоставить нужную вам информацию.

Последний этап беседы — ее завершение. Успешно завершить беседу — значит достигнуть заранее намеченных ее целей. На этом этапе решаются следующие задачи:

- 1) достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
- 2) обеспечение благоприятной атмосферы;
- 3) стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- 4) поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;
- 5) составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

Любая деловая беседа имеет подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решений? Практика показывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью выражений: «Давайте подведем итоги»; «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

А когда следует произносить слова, указывающие на завершение беседы? Это зависит от наличия хотя бы одного из условий, при которых беседу можно завершить: 1) если вы с помощью информативных и контрольных вопросов направили беседу к нужной цели; 2) если вы привели убедительные для собеседника аргументы; 3) если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлетворяющие собеседника ответы; 4) если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника; 5) если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Когда эти условия выполнены, необязательно подталкивать собеседника к действиям, наоборот, он сам может предложить ускорить принятие решения.

Вот типичные вопросы собеседника, свидетельствующие о завершении беседы, когда решение уже принято: «А вы будете участвовать в...»; «Уверены ли вы, что мы вовремя это осуществим?»; «Когда можно начать работу?»; «Как обстоят дела со сроками?».

Другим признаком, свидетельствующим о том, что близится конец беседы, является изменение поведения собеседника: 1) он в расслабленном состоянии наклоняется вперед с выражением заинтересованности или, наоборот, разводит или сжимает руки; 2) он проявляет знаки дружеского отношения; 3) он слушает вас с выражением одобрения, иногда кивая головой; 4) он снова перелистывает ваш проект, просматривая имеющиеся в нем данные.

Подводя итог всему вышеизложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы, а также напомним наиболее важные практические рекомендации по повышению эффективности ее проведения.

1. Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? Поэтому первый принцип — привлечь внимание собеседника (начало беседы).

2. Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны заинтересовать собеседника — это второй принцип (передача информации).

3. Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это третий принцип ведения деловой беседы — принцип детального обоснования (аргументация).

4. Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своей фирме. Вы-

звав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанною, вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, четвертый принцип — выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника (парирование замечаний).

5. Пятый, основной принцип ведения деловой беседы заключается в преобразовании интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения).

Что касается практических рекомендаций, позволяющих существенно повысить эффективность проведения деловой беседы, то они заключаются в следующем:

1) внимательно выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием собеседника — это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость;

2) никогда не пренебрегайте предубеждениями собеседника;

3) избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста доклада, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей терминов. При любой неясности спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

4) уважайте своего собеседника, будьте вежливы, дружески настроены, тактичны и дипломатичны. Помните, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказа, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

5) если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы поднимается. Не драматизируйте ситуацию, если собеседник дает волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек всегда сохраняет твердость;

6) всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учитывайте его внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

### **3.7. Этикет делового телефонного разговора**

Телефонные разговоры — составная часть бизнес-общения. Подсчитано, что деловые люди тратят на телефонные переговоры от 4 до 25 % своего рабочего времени. Благодаря телефону повышается оперативность решения огромного количества вопросов, отпадает необходимость посы-

лать письма, телеграммы или ехать в другое учреждение, на предприятие или фирму. Телефонная связь обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией на любом расстоянии. По телефону проводятся переговоры, отдаются распоряжения, излагаются просьбы, даются консультации, наводятся справки, и часто первым шагом по пути заключения договора является именно телефонный разговор.

При эффективном использовании телефон становится важнейшим компонентом создания имиджа фирмы. Именно от приема, который будет оказан потенциальному партнеру на другом конце провода, от того, как сложится предварительный разговор, во многом зависит репутация фирмы (как в мире бизнеса, так и среди широких кругов потребителей), а также размах ее деловых операций.

В то же время все более частое использование телефонной связи ведет к тому, что учащаются ошибки, стоящие для бизнеса довольно дорого. Кроме того, телефон, будучи эффективным средством экономии времени бизнесмена, в то же время является одним из самых распространенных «поглотителей» его рабочего времени. Отсюда следует вывод, что знание телефонного этикета и рациональных правил телефонного общения необходимо каждому цивилизованному предпринимателю.

Существуют неписанные правила делового телефонного разговора. Они охватывают как обычный телефонный этикет, так и особенности делового администрирования.

Первое, с чего следует начать, прежде чем вы приступите к работе, — ознакомиться со своим телефоном. Изучите его технические характеристики, узнайте, что «умеет» аппарат, каковы его основные и дополнительные функции. Это позволит сэкономить время и сделать работу более комфортной.

**Подготовка к разговору.** Готовясь к телефонному разговору (а к нему необходимо готовиться), тщательно обдумайте первую фразу, т.е. тему звонка. Например: «Здравствуйте! Я звоню по поводу семинара по бизнес-этикету». Это необходимо для того, чтобы ваш звонок сразу же направили по нужному адресу, и никто не тратил время на выяснение причины обращения и поиск сотрудника. Вы же деловой человек, а время — один из важнейших параметров бизнеса.

Вы должны также ясно представлять себе цель звонка, возможные пути развития разговора и его итог. Если вы правильно подготовите перечень вопросов, их последовательность, уточняющие и дополнительные вопросы, то результативность разговора окажется значительно выше. Не рассчитывайте на импровизацию, в волнении или спешке можно упустить что-то важное, о чем впоследствии придется сожалеть.

**Время звонка.** Договариваясь о звонке, возьмите за правило узнавать, когда его удобнее сделать. Также будет очень любезно с вашей стороны, если в начале разговора вы спросите, располагает ли собеседник

временем и в каком объеме. Если он занят (ведет совещание, дает консультацию и т.д.), извинитесь и поинтересуйтесь, когда лучше перезвонить.

Считается дурным тоном звонить по служебным делам домой: деловые люди с хорошей репутацией должны все успевать в рабочее время. Если ваш партнер по бизнесу дал вам номер своего домашнего или мобильного телефона с разрешением звонить в любое время, то не следует понимать это буквально. В случае предварительной договоренности или крайних обстоятельств вы можете позвонить в нерабочее время, но такой звонок следует расценивать как исключение, а не правило.

**Приветствие.** Здороваться следует всегда и со всеми. Нельзя спрашивать: «Куда я попал? Вы кто? А какой у вас номер?». Прежде всего вы должны поприветствовать того, кто вам ответил. Психологически более грамотно говорить: «Добрый день (утро, вечер)!», чем, скажем, «Здравствуйте!», так как в последнем слове значительно больше согласных и сложнее выразить заинтересованность и теплоту. Необходимо также представиться (даже если это личный звонок). Например: «Добрый день! Секретарь г-на N. Могу я уточнить номер факса?». Западные деловые партнеры очень часто сталкиваются с тем, что российские коллеги редко называют себя по телефону. Это не только этикетная ошибка, но и психологически неверное решение, заметно снижающее имиджевые оценки делового человека.

**Ответ на телефонный звонок.** Трубку необходимо снимать до четвертого-пятого звонка, но лучше всего — после второго. Звонок — сильный раздражитель, поэтому не стоит затягивать с ответом. Такие ответы, как «Да!», «Алло!», «Слушаю!», в служебной обстановке недопустимы.

Деловой этикет рекомендует создать сценарий первых десяти слов приветствия применительно к специфике вашей фирмы, компании или ее отделов, а затем ввести данные стандарты в обращение. Например: «Внешторгбанк. Оператор Иванова. Добрый день! Чем могу помочь?». Можно не называть фамилии, ограничившись лишь обозначением отдела компании. Например: «Отдел кредитов. Добрый день!». Важно, чтобы человек, набравший ваш номер, понимал, куда именно он позвонил и кто с ним говорит.

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

*Таблица 1 — Желательность и недопустимость действий при телефонном разговоре*

| Не следует                        | Следует                                      |
|-----------------------------------|--|
| Долго не поднимать трубку         | Поднять трубку до четвертого звонка телефона |
| Говорить: «Привет», «Да» и «Гово- | Сказать: «Доброе утро (день)», пред-         |

| Не следует   | Следует  |
|--|--|
| рите», когда начинаете разговор                                  | ставиться и назвать свой отдел                                   |
| Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?»                              | Спрашивать: «Чем я могу вам помочь?»                             |
| Вести две беседы сразу   | Концентрировать внимание на одной беседе и внимательно слушать   |
| Не следует   | Следует  |
| Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго                | Предложить перезвонить, если это требуется для выяснения деталей |
| Использовать для записок клочки бумаги и листки календаря        | Использовать бланки для записи телефонных разговоров             |
| Передавать трубку по многу раз                                   | Записать номер звонящего и перезвонить ему                       |
| Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните» | Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему          |

### 3.8. Деловое письмо: требования этикета

Официальная корреспонденция различных типов, которая направлена от имени одной организации, учреждения другой организации, учреждению, хотя адресована она может быть одному должностному лицу и подписана одним должностным лицом, представляет собой деловую корреспонденцию.

Деловое письмо является особым типом документов, менее жестко регламентированным, чем контракт или постановление, но имеющим юридическую значимость. Деловая переписка регистрируется и хранится в обеих организациях, как исходящая, так и входящая. Это важно, потому что деловые письма выступают в роли инструмента, регулирующего экономико-правовые и социальные отношения между корреспондентами (контрагентами, партнерами, участниками социальных отношений).

По структурным признакам деловые письма делятся на регламентированные и нерегламентированные.

*Регламентированные письма* составляются по определенному образцу (это касается не только стандартных аспектов содержания, но и формата бумаги, состава реквизитов и т.д.) в виде стандартных текстов или текстов, составленных из стандартных синтаксических конструкций. В них решаются вопросы экономико-правовых ситуаций.

К стандартным конструкциям относятся формулировки, указывающие:

- на причину обращения («По причине задержки оплаты...»; «В связи с неполучением счета-фактуры...»; «Ввиду несоответствия Ваших дей-

ствий ранее принятым договоренностям...»; «Вследствие изменения цен на энергоносители...»; «Учитывая социальную значимость объекта...»; «При данных обстоятельствах...»);

- обоснование обращения («Ссылаясь на Ваше письмо от...»; «В соответствии с достигнутой договоренностью...»; «На основании распоряжения о...»; «Согласно протоколу о взаимных поставках...»);

- цель обращения («В целях скорейшего решения вопроса...»; «Для согласования спорных вопросов...»; «Для наиболее полного освещения деятельности Вашей организации в средствах массовой информации...»; «В целях безопасности прохождения груза...»; «В ответ на Ваш запрос...»; «Во избежание конфликтных ситуаций...»; «С целью ознакомления с... высылаем Вам...»).

К числу стандартных относятся этикетные фразы типа: «Надеемся на дальнейшее плодотворное сотрудничество»; «Надеемся на скорейший ответ (решение нашего вопроса)...»; «Примите наши поздравления...».

Регламентированные письма имеют четкую структуру и, как правило, состоят из двух частей: в первой, вводной части, излагаются причины, указываются цели отправителя и приводятся ссылки, на основании которых делаются заявления, осуществляются речевые действия, представляющие вторую, основную часть письма («Прошу прислать образцы товаров и прайс-листы...»; «Просим рассмотреть наше предложение...»; «Предлагаем в счет взаимных поставок на... год...»; «На основании предоставленного нам договором права мы настаиваем...»; «Направляем вам протокол согласований...»).

Поскольку регламентированные письма состоят из клишированных, стандартных фраз, задачей составителя письма является их адекватное, уместное использование.

«Выделение аспектов содержания и их формализация позволяют весь процесс составления стандартного письма свести к выбору синтаксических конструкций, закрепленных за каждым аспектом», — указывает один из крупнейших документалистов П.В. Веселов. Такие фразы-клише можно найти в справочной литературе. Однако процесс составления регламентированных писем нельзя считать только механическим соединением стандартных конструкций. Последние облегчают составление текста делового письма, не исключая достаточно высокого уровня лингвистической подготовки составителя и творческого поиска.

*Нерегламентированные письма* представляют собой авторский текст. Он, как правило, включает элементы повествования (историю вопроса), этикетную рамку и обязательный элемент делового письма — речевое действие.

С помощью речевого действия автор письма реализует свои цели и намерения. Глаголы-перформативы (от англ. *to perform* — действовать) в

деловых письмах выполняют роль социально значимых действий, и глаголы определяют конструкцию ключевой фразы, а нередко и письма в целом.

К таким речевым актам относятся:

1) этикетные ритуалы («благодарю», «выражаю надежду», «желаем успехов», «приносим извинения» и т.п.);

2) сообщения («сообщаем», «ставим Вас в известность», «извещаем», «уведомляем» и т.п.);

3) подтверждения («подтверждаем»);

4) заявления («заявляем», «объявляем»);

5) требования, просьбы («приказываю», «постановляю», «настаиваем», «прошу», «обращаемся к Вам с просьбой»);

6) обещания («гарантируем», «заверяем, обязуемся»);

7) напоминания («напоминаем»);

8) предложения («предлагаем»).

Как видно из примеров, глаголы-перформативы употребляются в основном в форме первого лица единственного и множественного числа, реже — в форме третьего лица единственного числа.

В отличие от регламентированных деловых писем нерегламентированные деловые письма не имеют жесткой текстовой структуры, в них реже используются стандартные фразы. Однако было бы неверно полагать, что язык нерегламентированных писем вовсе не содержит элементов стандартизации. Стандартные словосочетания (термины, номенклатурные знаки, устойчивые обороты) используются в инструктивных письмах, письмах-объяснениях, рекомендациях, письмах-презентациях, письмах-объявлениях, предложениях-представлениях и т.п.

Реклама является органичной и неотъемлемой частью коммерческих отношений, поэтому она соседствует с деловыми предложениями, освещает этапы становления и деятельности фирмы, организации, учреждения. Перечисленные выше виды рекламных деловых писем (письма-презентации, письма-объявления, предложения-представления) сочетают элементы делового сообщения и рекламы, являясь видами деловой корреспонденции. Особенностью их языка является сочетание черт делового и публицистического стилей: языковой стандарт, шаблон, с одной стороны, и экспрессия — с другой.

Язык нерегламентированных писем отличается от языка регламентированных писем включением значительного пласта общелитературной лексики, большей вариативностью синтаксических конструкций высказывания, т.е. большей свободой в реализации замысла.

Этикет делового письма — это не только этикетные формулы. Он начинается с адресования и включает весь содержательный аспект письма. В письменной речи, в отличие от устной, необходимость использования этикетных средств остается неизменной. В значительной степени они оп-

ределяются жанром послания (письма-приглашения, письма-поздравления, письма-соболезнования), социальным статусом адресата и т.д.

Этикетные формулы носят условный характер. Так, англичанин, возмущенный проделками своего конкурента, пишет ему: «Дорогой сэръ, вы мошенник!» Без «дорогого сэра» он не может начать письмо. И в русском этикете фразы типа: «Буду рад вас видеть»; «Искренне Ваш» — это не выражение экспрессии, а, скорее, дань ритуалу. Еще А. С. Пушкин заметил в «Путешествии из Москвы в Петербург»: «Мы всякий день подписываемся покорнейшими слугами, и, кажется, никто из этого еще не заключал, чтобы мы просились в камердинеры».

Деловые письма-приглашения и поздравления включают много этикетных фраз. Вместо этикетной рамки (слов приветствия и прощания) в деловых письмах используются обращения: «Уважаемый Владимир Николаевич!»; «Уважаемый г-н Петров!». В конце письма перед подписью помещают заключительную формулу вежливости: «Искренне Ваш...!»; «С уважением!»; «С искренним почтением!»; «С наилучшими пожеланиями!»; «Заранее благодарны за ответ!» и т.п.

За этим следует самоименование должностного лица, подписывающего документ, и его подпись. В самоименование включаются указание на занимаемую должность и название организации, если письмо направляется не на бланке учреждения, в противном случае — только должность.

Если письмо направляется от имени Ученого совета какого-либо научного заведения, самоименование представляет собой указание на ту роль, которую то или иное лицо выполняет в данном органе.

Этикетные ритуалы, выраженные глаголами-перформативами, включены, как правило, в устойчивые выражения, как и остальные формулы речевого этикета: «Я (с удовольствием) приглашаю Вас принять участие в...»; «Благодарю Вас за участие...»; «Искренне благодарю Вас за...»; «Сердечно благодарю Вас за...»; «Прошу Вас направить в наш адрес...»; «Заверяю Вас в том, что мы приложим все усилия...»; «Желаем Вам успехов и надеемся на будущее взаимовыгодное сотрудничество...»; «С благодарностью подтверждаю получение от Вас...».

К этикетным ритуалам, используемым в деловых письмах, относятся также различные виды похвалы: «Вы проявили сердечное внимание к детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей...» (прямая похвала); «Учитывая Ваш большой вклад в развитие технического прогресса в промышленности...» (косвенная похвала).

К этикетным ритуалам относят и выражение надежды, уверенности, благодарности в конце письма: «Надеюсь на дальнейшие добрые и взаимовыгодные отношения...»; «Надеемся на скорейшее принятие решения...»; «Желаем успехов и надеемся на будущее взаимовыгодное сотрудничество».

Вежливая форма именования адресата в деловой переписке предполагает использование местоимений «Вы», «Ваш» с прописной буквы: «Согласно Вашей просьбе высылаем Вам последние каталоги нашей продукции»; «В конце этого месяца мы с удовольствием воспользуемся Вашими услугами».

Нельзя не учитывать эффективность этикетных формул, арсенал которых в русском речевом этикете очень велик. От тона письма во многом зависит успех дела. Еще Ф. Бэкон утверждал, что вести деловой диалог в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке.

Универсальным принципом использования этикетных средств является принцип вежливости, который выражается в рекомендациях, данных читателям в одном старом русском письмовнике и не утративших актуальности по сей день: «Первая обязанность пишущего — помнить свое собственное положение, знать положение лица, которому мы пишем, и представить себе последнего так ясно, как будто мы стоим перед ним и разговариваем». Это особенно важно сегодня, когда официальная переписка начинает носить более личный и динамичный характер.

Умение четко изложить суть вопроса, положение дел, однозначно сформулировать предложение, просьбу, требование, убедительно обосновать свои выводы не приходит само собой. Искусство составлять деловые письма требует практики и знания арсенала речевых средств.

### Вопросы для самопроверки

1. Как связаны понятия «этика», «этикет», «речевой этикет»? В каких жизненных ситуациях мы говорим об этике, этикете, речевом этикете?
2. Чем отличается «Вы-общение» от «Ты-общения»?
3. Как зависит выбор этикетных средств от социального статуса адресата?
4. Когда в деловом общении используются обращения-индексы?
5. Охарактеризуйте деловую беседу как жанр устной речи. Что отличает беседу от многих других форм диалога (например, дискуссии)?
6. Какие функции выполняют этикетные средства в телефонном диалогическом общении?
7. Перечислите этикетные ритуалы делового письма.

## **Глава 4. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ: ЭТИЧЕСКИЕ**

### **АСПЕКТЫ**

#### **4.1. Типы переговоров в «зеркале» моральных установок**

Одной из важнейших составляющих деловых отношений являются переговоры, в ходе которых обсуждаются различные аспекты взаимодействия между людьми и организациями, выясняется позиция заинтересованных сторон, достигаются договоренности, заключаются сделки, устанавливаются отношения сотрудничества. Умение грамотно и эффективно вести переговоры — один из ключевых навыков делового человека, который необходимо развивать и совершенствовать.

Деловые переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями выработать общее соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров. Зачастую удается достичь договоренности лишь после всестороннего обсуждения проблемы.

Переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивней они ведутся (с использованием анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т.д.), тем больше шансов на успех. Выбор методов проведения переговоров во многом зависит от того, какие цели и задачи вы ставите перед собой. Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, о сотрудничестве и координации деятельности и т.д. Однако, несмотря на все эти различия, участники переговоров, как правило, стремятся достичь взаимовыгодного соглашения. При этом стороны должны соблюдать определенные моральные и этические нормы ведения переговорного процесса.

Стратегия и тактика переговоров определяются их целями. Переговоры могут осуществляться в форме совместного анализа и решения проблем либо борьбы.

При ведении позиционных переговоров существуют две линии поведения партнеров: жесткая и мягкая. Первая характеризуется тем, что каждая сторона, стремясь к победе, занимает позицию, не предусматривающую каких-либо компромиссов, в то время как для второй характерны взаимные уступки. Однако и та и другая позиции неконструктивны. Позиционные переговоры создают благоприятную почву для уловок, задерживающих принятие решений, и могут перерасти в состязание сторон, что таит угрозу их дальнейшим отношениям.

Более конструктивными являются переговоры по существу. Они отличаются прежде всего разделением предмета и участников и тем, что во главу угла ставится решение проблемы. При этом каждый партнер выслушивает доводы другого, обосновывает свою позицию по отношению к ним. Однако в процессе таких переговоров может возникнуть взаимонепонимание участников. Переговоры характеризуются взаимным доверием и уважением, последующие их этапы проходят легче, чем первые. При такой технике ведения переговоров возможно достижение общего успеха. Разумеется, с точки зрения этики позиция «по существу» является наиболее предпочтительной.

Что касается стратегии, избираемой сторонами, то здесь можно выделить сотрудничество, переговоры и борьбу (табл. 2).

*Сотрудничество* уместно среди людей, имеющих схожие интересы и цели, что вполне объяснимо: прибыль партнеров зависит от их желания сообща использовать свои возможности.

*Собственно переговоры* необходимы в случае, когда на карту поставлены различные, если не сказать взаимоисключающие друг друга, интересы, но вместе с тем существует определенная степень взаимозависимости сторон, которая позволит прийти к соглашению, выгодному для них. Безусловно, по какому-либо вопросу стороны могут не соглашаться друг с другом, но, тем не менее, они бы хотели прийти к соглашению, так как ни промедление, ни борьба за свои интересы не принесут им пользы.

Таблица 2 — Стратегии ведения переговоров

| <b>Сотрудничество</b>  | <b>Переговоры</b>   | <b>Борьба</b>  |
|--|---|--|
| Конфликт рассматривается сторонами как общая проблема                          | Конфликт — столкновение различных, но взаимозависимых интересов   | Конфликт — вопрос «победы либо поражения», «на щите или под щитом», «мы или они»   |
| Партнеры формулируют свои цели достаточно четко                                | Партнеры излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключают возможности соглашения                      | Партнеры подчеркивают превосходство собственных интересов  |
| Слабые места и личные проблемы обсуждаются открыто                             | Личные проблемы маскируются либо представлены осмотрительно   | На личные проблемы вообще не обращают внимания   |
| Вся представляемая информация правдива   | Представленная информация не фальсифицирована, но односторонняя. Факты, полезные для одной из сторон, приукрашиваются   | Охотно распространяется ложная информация. Если с ее помощью можно подчинить себе оппонента                                      |
| Вопросы для обсуждения формулируются в терминах реальных проблем               | Вопросы для обсуждения формулируются в терминах альтернативных решений  | Вопросы несогласия формулируются в терминах собственного решения   |
| Рассматриваются все возможные решения, несмотря на их практические последствия | Иногда при рассмотрении того или иного решения одна из сторон идет на принцип с тем, чтобы оказать давление на партнера | Решение одной из сторон рассматривается ею не только как единственно возможное, но и четко «привязанное» к высоким принципам     |
| Предложение собственного решения откладывается, насколько это возможно         | Предпочтение отдается собственному решению. Но границы дозволенного и возможность уступок воспринимаются как должное    | Абсолютное и безусловное предпочтение отдается собственному решению, которое выражается и навязывается всеми возможными методами |
| Угрозы, внесение неразберихи, использование ошибок партнера расце-             | Умеренное использование тщательно просчитанных угроз, путани-   | Угрозы, неразбериха, шоковые эффекты и т.д. МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВА-   |

| <b>Сотрудничество</b>  | <b>Переговоры</b>  | <b>Борьба</b>   |
|--|--|---|
| ниваются как вредные явления   | цы, уловок   | ны с целью подчинения оппонента   |
| В обсуждении принимают активное участие все заинтересованные лица  | Контакты сторон ограничены только их представителями   | Интересы выражаются опосредованно через «заявления»   |
| Используется любая возможность скрыть свой силовой потенциал и не прибегать к его помощи   | Иногда используется давление для того, чтобы повлиять на расстановку сил с целью извлечения преимущества | Обе стороны постоянно используют давление, увеличивая взаимозависимость, отдаляя и изолируя оппонента   |
| Стороны пытаются войти в положение оппонента, поставить себя на его место  | Заинтересованность в проблемах оппонента используется как тактический прием                              | Никому нет никакого дела до интересов и проблем другой стороны  |
| Раздражение используется для того, чтобы разрядить атмосферу напряженности, которая может негативно повлиять на будущее сотрудничество | Раздражение обычно подавляется либо выражается скрыто, например при помощи юмора                         | Раздражение используется для нагнетания враждебной напряженной атмосферы, для подавления другой стороны |
| Обе стороны легко идут на то, чтобы пригласить внешних консультантов для принятия решений  | Прибегают к помощи третьей стороны лишь в случае абсолютного тупика                                      | Консультанты приглашаются в случае, если они оказывают так называемую «слепую» поддержку                |

*Борьба* имеет место в тех случаях, когда интересы сторон противопоставлены, и одна из сторон уверена в том, что борьба за свои интересы принесет больше пользы, нежели переговоры. Иногда методы противостояния используются людьми намеренно, чтобы доказать и показать, что они — серьезные партнеры в переговорах. Надо сказать, что стратегия борьбы имеет прямое отношение к сбалансированности сил и оказывает на нее значительное влияние: одна сторона пытается подчинить себе другую, используя любую возможность упрочить свою позицию.

Несмотря на то, что стороны зачастую используют все три стратегии, следует всегда стремиться к максимальному использованию сотрудничества. Являясь наиболее этичной и нравственной, данная стратегия в то же время способствует установлению долгосрочных доброжелательных отношений между сторонами, что ведет к обоюдной выгоде для них в длительной пер-

спективе. Две другие описанные стратегии зачастую не учитывают интересы партнеров, что неприемлемо с точки зрения деловой этики и может привести к неутешительному итогу переговоров и даже к их срыву.

### ***Личностные стили поведения в переговорном процессе***

Стиль переговоров зависит от того, какой позиции придерживаются стороны, как они ведут себя. Выбранный стиль может быть обусловлен конкретной ситуацией или стилем общения, к которому привык конкретный человек. Характеристика стилей переговоров приведена в табл. 3.

От личного стиля, которого придерживаетесь вы, и того, который избрал ваш партнер, зависит очень многое. Определив личностный стиль партнера, вы можете с большой долей вероятности предугадать его поведение в тех или иных ситуациях, защититься от возможной манипуляции, с выгодой использовать собственные возможности. Нельзя однозначно рекомендовать какой-либо стиль как наилучший, поскольку каждый из них характеризуется определенными достоинствами и недостатками. Однако в любом случае следует помнить о необходимости корректного и вежливого общения с партнером, внимательного отношения к его позиции и о недопустимости крайнего проявления эмоций (крика, сильного раздражения и т.п.). Ваш личный переговорный стиль — единственный элемент в переговорной игре. Опытные участники переговоров знают, как адаптировать их стиль к определенной ситуации, к их отношениям с клиентами, к фазе, на которой находятся переговоры, к личности оппонентов и т.д. Осознанность тенденций в вашем стиле и способность варьировать их — основа деятельности в этой области. Стиль, который выражает взаимозависимость и вместе с тем упорство как в активном сборе информации, так и в поиске альтернатив, защите интересов, без сомнения, наиболее предпочтителен.

## **4.2. Когнитивные аспекты ведения переговоров**

Ход переговоров и их исход зависят не только от моральных установок сторон, их целей и личных стилей переговоривающихся. Гораздо большее количество параметров воздействует на процесс переговоров и его участников. Понимая это, специалисты различных областей пытались создать максимально полную теорию переговоров, важное место в которой заняли когнитивные (от англ. *cognitive* — познавательный), или познавательные аспекты переговорного процесса.

Интерес к созданию теории переговоров возник в 50—60-х гг. XX в. в связи с развитием новых методов в социальных науках, прежде всего теории игр. Первые теории переговоров были основаны на метафоре торга,

т.е. могли бы быть более или менее применимыми, скажем, для анализа поведения покупателей и продавцов на рынке, пытающихся прийти к соглашению о цене. Основными понятиями этих теорий были уступки, скорость уступок и взаимное обучение.

Однако восприятие переговорного процесса через призму метафоры торгова не всегда позволяло адекватно оценить эффективность взаимодействия переговаривающихся сторон. Для создания полноценной теории переговоров требовалось всестороннее изучение интеллектуальной и коммуникационной деятельности участников процесса. Так в теории переговоров стали применяться методы и достижения когнитивной психологии — психологической школы, исследующей познавательную активность че

Таблица 3 — Стили переговоров

| Аспекты и тенденции переговоров                          | Стили   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | Аналитико-агрессивный   | Гибко агрессивный  | Этичный  | Общительный   |
| Продуктивные аспекты                                     | Партнер тщательно анализирует проблемы. Предпочтение отдает фактам и цифрам. Заранее просчитываются все альтернативы. Надеется на процедурную обоснованность. Склонен к предсказуемости. Жестко следует целям | Партнер хочет, чтобы все было сделано: любит завершенность. Любит организовывать, заводит других. Извлекает выгоду из всего. Действует быстро, любит вызов. Способен противостоять высокому уровню напряженности, все держит в движении, подает новые идеи | Партнер свято верит в общие нормы. Устанавливает высокие стандарты. Независимо мыслит, придерживается принципов. Вносит предложения, согласующиеся с общими интересами. Деликатный, готов помочь, предупредительный. Часто играет роль «моста» между двумя сторонами | Партнер общителен. с личным обаянием, дипломатичен. Пытается позитивно воздействовать на атмосферу. Готов к экспериментам, откликается на интегративные решения. Гибок. |
| Менее продуктивные аспекты, когда используются и избытке | Партнер «лезет в дебри», не способен импровизировать. Недостаточно чувствителен к атмосфере при обсуждениях   | Партнер «хозяйничает», оставляет мало шансов другим. Легко становится нетерпеливым и импульсивным  | Партнер поучает, «проповедует». Чрезмерно указывает на идеалы и общие ценности. Иногда доходит в этом до абсурда   | Партнер оказывает минимум сопротивления. Вынужден выбирать позицию, амбивалентен  |
| Тенденция  | Партнер накапливает   | Партнер не уступает да-  | Партнер защищает   | Партнер переоценива-  |

| <b>Аспекты<br/>и тенденции<br/>переговоров</b> | <b>Стили</b>                                    |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
|  | <b>Аналитико-<br/>агрессивный</b>               | <b>Гибко агрессивный</b>  | <b>Этичный</b>   | <b>Общительный</b>   |
| и конфликтах                                   | «доказательства» тому, что он прав. Не-податлив | же тогда, когда знает, что не прав. Раздражается, увеличивает прессинг. Использует все, что в его власти, чтобы одержать победу | свою точку зрения, так как он «прав»; если уступает, то расстраивается | ет компромисс. Уступает с тем, чтобы сохранить согласие и добрые отношения |

ловека, принципы получения, обработки и передачи им информации.

Такое переосмысление сути переговорного процесса указывает на то, что необходимо исследовать преимущественно когнитивные механизмы взаимодействия сторон в процессе переговоров, существенной особенностью которых является интеграция знаний о ситуации в процессе взаимодействия. Речь идет о принятии совместных решений, т.е. о способах интеграции знаний и предпочтений различных социальных субъектов в единую систему, способную демонстрировать рациональность мышления и выбора.

Как можно построить когнитивную конструкцию переговорного процесса.

Идея о фазах переговоров требует дополнительных разъяснений. Последовательность фаз можно понимать двояко. Можно представить себе процесс установления и институционализации процесса переговоров — в этом случае последовательность фаз будет направлена от наиболее поверхностного и враждебного взаимодействия до наиболее глубоко интегрированного и кооперативного. Можно представить себе также и процесс выработки совместного решения в рамках институционализированных переговоров, но при этом та же последовательность фаз будет иметь обратное направление. Парадоксальность ситуации состоит в том, что наиболее враждебная фаза, сопровождающаяся угрозами односторонних действий (срыва переговоров), обычно приходится на конец переговоров, когда соглашение уже в основном выработано и речь идет об определении последних его деталей.

Схема обмена знаниями и предпочтениями в процессе переговоров приведена на рис. 3.

В ходе переговоров их последовательная интеграция знаний и процессе институционального строительства происходит сверху вниз (показано стрелкой). Если институт переговоров уже создан и устоялся, то новые проблемы рассматриваются в обратном направлении (снизу вверх). Вначале изучается ситуация, затем устанавливается общая рамка соглашений, потом уточняются детали и иногда, в случае несогласия по деталям, используются средства «молчаливого торга» — временное прерывание переговоров, угроза ухода с переговоров и т.д.

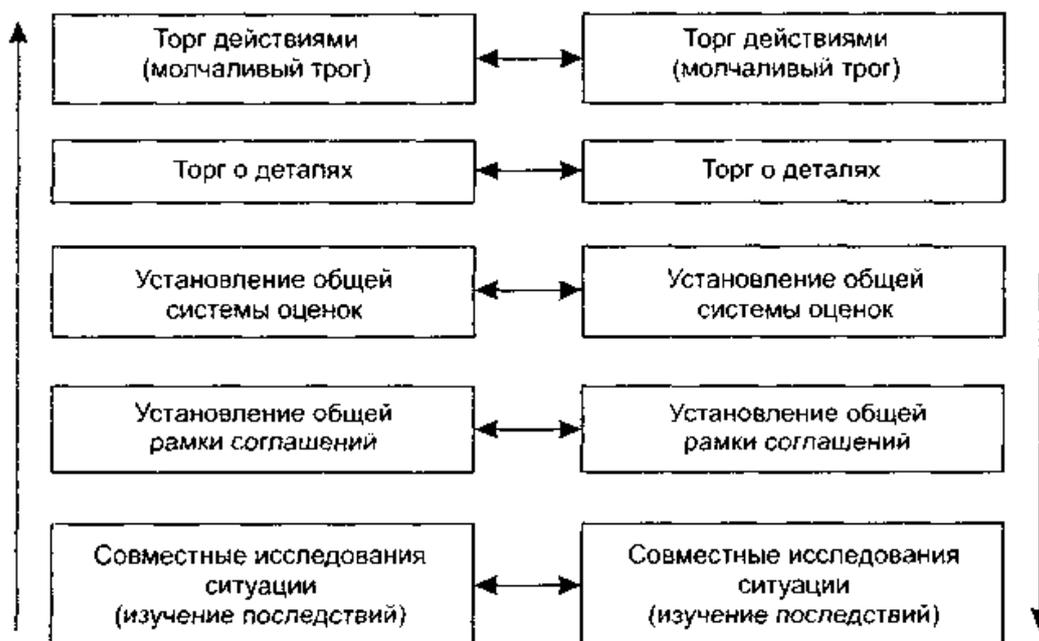


Рис. 3 — Стадии интеграции знаний в когнитивной модели веления переговоров

Когда две стороны вступают во взаимодействие, то для каждой в ее картине мира существуют значительные лакуны — прежде всего, намерения и предпочтения других людей. Даже в том случае, если стороны не вступают в прямое взаимодействие, т.е. не обмениваются текстами, поясняющими их позиции, они совершают по отношению друг к другу какие-то действия, и эти действия могут быть интерпретированы другой стороной на основе общих моделей поведения и мышления. Эти действия могут выражать как угрозу, так и дружественные намерения, как агрессию, так и подчинение. Обмен такими действиями Т. Шеллинг предложил назвать «молчаливым торгом» (первая фаза), который можно считать «самой слабой формой переговоров» (если под слабостью понимать слабую степень интеграции знаний и предпочтений). Заметим, что степень интеграции представляется наиболее удачной формой упорядочения фаз переговоров.

Вторая фаза — торг о деталях (открытый торг), где уступка одной стороны означает приобретение другой стороны. Это уже более высокая степень интеграции, так как используется общая для обеих сторон оценка уступок, по крайней мере, один элемент когнитивной модели. Здесь необходимо обратить внимание на то, что и в случае формального установления общей системы оценки ситуации наличие асимметрии ситуации может изменить «реальную» стоимость уступок. Например, для богатого покупателя некоторый уровень уступки в целом может быть не столь важен, в то время как для бедного продавца — представлять очень существенную ве-

личину, так что и в простейших случаях переговоров реальные уровни интеграции знаний о ситуации и предпочтений могут заметно различаться.

Третья фаза — переговоры относительно рамочного соглашения (по В. Зартману), т.е. определение некоей общей для сторон структуры модели будущего, возможно, без деталей, относительно которых предполагается дальнейший торг, скажем, в рамках пакетной сделки.

Однако определение общей модели будущего будет крайне затруднено без выработки общей для сторон системы оценок ситуации или, по крайней мере, без понимания различия в этих оценках, что тоже является свидетельством интеграции знаний сторон о переговорной ситуации. Поэтому необходимо установление рамок соглашения — четвертая фаза, т.е. нахождение взаимовыгодного решения. Тем самым можно считать, что установление общей модели будущего — более глубокая интеграция сторон в переговорном процессе по сравнению с торгом.

И, наконец, пятая фаза — совместное исследование ситуации, т.е. совместное выявление тех последствий, к которым ведет как рамочное соглашение, так и урегулирование деталей. На этом этапе происходит интеграция опыта.

Знание когнитивной модели ведения переговоров позволяет их участникам более грамотно выстраивать свою позицию и действовать на различных этапах переговоров. Когнитивные аспекты переговорного процесса должны учитываться деловыми людьми, если они желают освоить технику и принципы ведения переговоров всесторонне и в полном объеме.

### ***4.3. Техники и технологии ведения переговорного процесса***

Несмотря на то, что универсального рецепта проведения успешных переговоров, как уже говорилось, не существует, все же можно выделить некоторые приемы, образцы поведения, используя которые, деловому человеку будет существенно легче выстроить переговорный процесс эффективно и добиться своей цели, не нарушая при этом интересов партнера.

**Поведение при ведении переговоров.** Чтобы переговоры развивались успешно, необходимо сразу же после их начала постараться найти общую с партнером позицию. В начале переговоров затроньте бесспорные не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета.

После этого переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко. И только после этого остановитесь на важнейших вопросах повестки переговоров, требующих подробного обсуждения. С самого начала серьезно относитесь к высказываемым партнером по переговорам мнениям относительно обсуждаемых проблем, требованиям, пожеланиям и т.д.

Чтобы не мешать развитию переговоров, не акцентируйте внимание на расхождениях во взглядах, если они не принципиальны. Надо говорить спокойно и контролировать свою речь; когда вы знакомите партнера с соответствующей проблемой, характеризуйте причины ее возникновения и возможные последствия, те или иные аспекты и т.д.

**Психологически целесообразное и целенаправленное ведение переговоров.** Для всех участников переговоров важно «уловить» конкретную ситуацию, т.е. выяснить позицию собеседника по отношению к предмету переговоров и сопоставить эту оценку с собственными целевыми ориентациями. Поэтому всегда будьте настроены на «прием», это поможет понять позицию собеседника, а также позволит избежать ненужных встречных вопросов и недоразумений.

С помощью встречных вопросов уточните, правильно ли вы поняли партнера: «Если я вас правильно понял, у вас есть некоторые сомнения относительно сроков поставки...». Может случиться, что переговоры увязнут в обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны не пришли еще к согласию по основным пунктам. А ведь именно такое согласие является предпосылкой для успешного хода переговоров. В этом случае необходимо «отсортировать» уже достигнутые (главные) результаты переговоров и определить следующие подлежащие обсуждению пункты.

**Вопросы и ответы.** Подчас некоторым людям очень сложно ответить на вопрос быстро и точно. В таком случае следует заранее продумать и записать все вопросы, которые вам могут задать. Запомните: некоторые вопросы вообще не требуют ответов.

Чем больше у вас есть времени для того чтобы обдумать вопрос, тем лучше вы сможете сформулировать ответ. В этой связи можно дать несколько советов:

- не отвечайте на вопрос до тех пор, пока вы полностью не поняли его смысл; попросите оппонента разъяснить, что он имеет в виду;
- вы можете дать ответ, который «покрывает» лишь часть вопроса;
- лучший способ избежать вопросов — ответить на тот, который не был задан;
- некоторые вопросы могут быть отложены в «долгий ящик», так как у вас нет достаточной информации, чтобы ответить на них.

Вопросы способствуют обмену информацией и взаимопониманию между сторонами. Кратчайший путь к взаимопониманию — умный вопрос. Вот несколько советов о том, как лучше задать вопрос:

- не задавайте враждебных вопросов;
- не задавайте вопросов, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента;
- у вас всегда должно быть желание задать вопрос; запишите его и ждите подходящего момента, чтобы это сделать;

- убедитесь в том, что вы сформулировали свой вопрос заранее;
- имейте мужество задать такой вопрос, посредством которого можно «засунуть нос в чужие дела»;
- наберитесь мужества и задайте ошарашивающий вопрос;
- задайте такой вопрос, от ответа на который оппонент уклонится; отсутствие ответа может дать вам очень важную информацию;
- оставляйте больше времени для формулировки новой серии вопросов;
- будьте настойчивы, задавая вопросы, если чувствуете, что ответ расплывчат либо неполон.

Некоторые ответы нельзя в буквальном смысле назвать ответами («Повторите, пожалуйста, свой вопрос — я не совсем понял его...»); «Это абсолютно другой разговор...»; «Вы должны понять предысторию; все началось...»; «Прежде чем я отвечу, вам бы следовало уяснить для себя процедуру...»; «Я не имел с этим дела, но я слышал — это варьируется, так как — тут нельзя однозначно ответить «да» или «нет», но в какой степени...»; «Давайте будем более точными — это не совсем так, как вы это представляете — это вопрос о том, как вы смотрите на это — как я уже сказал...»; «Иногда такое действительно случается...»).

**Недостатки при ведении переговоров.** Указанные недостатки можно сгруппировать следующим образом.

*«Холодный запуск».* Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно:

- их необходимость и цель;
- сложности и возможные последствия.

В этом случае инициатива будет исходить не от него, он будет реагировать, а не действовать.

*«Отсутствие программ».* У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры, предусмотрев различные варианты действий. Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения.

*«Главное, чтобы меня это устраивало».* Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов зачастую вызываемое сугубо эгоистичными ведомственными соображениями, блокирует собеседника, отбивая у него желание вести переговоры.

*«Пускать все на самотек».* Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях, о критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной подготовки к ним.

*«Коммуникативные заморыши»*. Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров и мешает достижению их цели. Участник переговоров в ответ на высказывание партнера:

- ведет себя излишне эмоционально;
- своенравно отстаивает свою позицию;
- не выдвигает новые предложения, а излагает известные позиции.

**Подведение итогов переговоров.** Независимо от того, были переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть обсуждены. Чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной задачей? В чем заключается основные причины достижения на переговорах данных результатов? Какие выводы можно из этого сделать для ведения переговоров в будущем? Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему?

Обобщая сказанное, следует еще раз подчеркнуть, что важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров является хорошая подготовка, ориентированное на проблему мышление, стремление выработать общую позицию, учет личностных качеств партнера, соблюдение интересов друг друга, гибкость и т.д.

#### **4.4. Особенности национального этикета при ведении переговоров**

В современных условиях глобализации и расширения международного сотрудничества деловым людям часто приходится вести переговоры не только со своими соотечественниками, но и с партнерами из разных стран. Этические соображения становятся чрезвычайно важными по мере того, как компания расширяет свой бизнес и начинает деловые контакты с представителями зарубежных стран.

В различных странах общепринятые стандарты делового поведения могут весьма существенно различаться. Например, в некоторых странах существует легальная дискриминация при приеме на работу по признакам пола. В других странах гражданские служащие ожидают вознаграждения за предоставляемые вам официальные документы. Такая практика отличается от норм ведения бизнеса в развитых европейских и североамериканских странах. Расхождения, вызванные этическими нормами и традициями, существуют также и в стандартах поведения при проведении переговоров. Поэтому для бизнесмена крайне важно знать основные особенности этикета деловых отношений, принятого в зарубежных странах. Знание некоторых национальных и психологических особенностей поможет бизнесменам вести себя в каждой стране согласно ее правилам и главное — добиться успеха в задуманном предприятии.

Рассмотрим особенности делового стиля и процесса ведения переговоров в ряде стран мира.

Так, некоторые существенные детали отличают поведение бизнесменов из *США*, и чтобы успешно решить свои проблемы, российским бизнесменам необходимо придерживаться существующих в этой стране правил. Постарайтесь вникнуть в суть американских деловых отношений. Американцы считают, что они превосходно разбираются в бизнесе любой страны и любой нации. При деловых контактах они не посвящают вас во все детали, но ожидают от вас понимания порядка работы и ведения бизнеса по-американски.

Если при ведении деловых переговоров вы не знакомы с информацией, которую вам излагают, то принимайте ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же. Одним из способов быстрого общения являются факс-аппараты.

В деловых письмах и разговорах всегда используйте имена людей или названия организаций, которые представили вас партнеру. Желательно попросить человека, предлагающего вам контактировать с какой-либо фирмой, позвонить в эту фирму и представить вас.

При деловых переговорах обязательно найдите оригинальные черты вашего предложения, отличающие вас от других аналогичных фирм, и всегда фиксируйте внимание партнера на этом. Вы обязаны сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами.

Фиксируйте свое внимание на целях партнера и на вашей помощи в достижении этих целей. Всеобщий принцип американского бизнеса — получение прибыли, и если ваши предложения способствуют этому, то они обязательно заинтересуют американского партнера. Однако ваши предложения должны быть реальными.

Перед деловыми переговорами заранее определите желаемый результат. Спланируйте разговор так, чтобы он коснулся ваших главных задач и преимуществ.

При этом американских бизнесменов интересует следующая информация:

- способы удешевления продукции для получения большей прибыли;
- пути создания новых рынков сбыта или привлечение новых клиентов для своего производства;
- возможность заключения благоприятных контрактов;
- создание хорошего имиджа для фирмы и ее продукции.

Итак, ищите успеха на американском рынке, соблюдая деловой этикет, четко организуйте свою деятельность как самостоятельно, так и привлекая специалистов, которые всегда готовы поделиться своим опытом и знаниями.

Бизнесмены *Великобритании* — одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Английские бизнесмены, работающие в промышленности, умеют тщательно анализировать ситуацию, складывающуюся на рынке, составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы. Английский бизнесмен — это вышколенный, эрудированный человек, в котором сочетаются высочайшая профессиональная подготовка и своеобразный политический инфантилизм. Чисто человеческие факторы имеют для него очень важное значение. Он не замыкается в своей работе, а имеет широкий круг интересов, связанных не только с экономикой, но и со спортом, литературой, искусством. Он очень наблюдателен, является хорошим психологом и не приемлет как фальши, так и сокрытия слабой профессиональной подготовки.

В связи с этим вам лучше сразу заявить, что у англичан есть чему поучиться и что вы просите своего английского коллегу о практической помощи. Тем более что делятся они своими знаниями и опытом весьма охотно, часто раскрывают секреты своего ремесла и умело вводят вас в тонкости того или иного рынка.

Начинать общение с английским бизнесменом лучше с обычных человеческих проблем: если он поймет, что для вас человеческие ценности не менее важны, чем коммерческие, тем лучше — так вы создадите хорошую основу для установления длительных деловых взаимоотношений.

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо выяснить хотя бы в общих чертах фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденции их движения, особенности той или иной фирмы, а также получить информацию о людях, которые в ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече. Перед началом встречи поинтересуйтесь, каким временем располагает ваш партнер — тем самым вы покажете, что цените не только свое, но и его время.

Не менее важно не забывать оказывать знаки внимания тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры. Поздравительная открытка к празднику или по случаю дня рождения, приветы близким вашего английского коллеги поднимут ваш деловой авторитет.

На переговорах любая английская фирма, как правило, придерживается жесткой позиции. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Обговариваются и определяются не только все, что связано с контрактом, но также и деятельность, направленная на дальнейшее развитие делового сотрудничества, в частности перспективы заключения других сделок, возможность сотрудничества в производственной и сбытовой сферах.

Как известно, немцы аккуратны и щепетильны, и бизнесмены из *Германии* — не исключение. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия и сроки договоренностей с немецкими коллегами, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Немцы любят титулы. И если вы еще до начала переговоров выясните титулы потенциальных переговорщиков, это существенно укрепит вашу позицию.

Многие российские бизнесмены удивляются, когда, придя в офис к немецкому коллеге, видят примерно такую картину: он запирает на замок в бюро телефон или ксерокс. Не стоит воспринимать это как акцию, направленную именно против вас: это обычная немецкая бережливость — телефон стоит дорого. Кстати, во время деловых переговоров, в том числе телефонных, немцы редко употребляют ничего не значащие слова — их разговор всегда носит сугубо конкретный характер.

Немцы расписывают свою деловую, как, впрочем, и частную жизнь по дням и часам. Поэтому лучше заранее договориться о визите, чтобы партнер внес запись об этом в свой ежедневник.

В деловой жизни *Франции* большую роль играют связи и знакомства. Поэтому обычно новые контакты устанавливаются через посредников, которые связаны дружественными отношениями с нужным вам лицом. Элита делового мира в этой стране ограничена, новых людей, никому не знакомых, в этот круг не допускают.

Если у вас нет прямого выхода на ответственных руководителей и вы ведете переговоры на менее высоком уровне, следует дождаться, пока ваше предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение — во *Франции* решения принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга.

Иногда во время разговора французские предприниматели перебивают собеседника, высказывая критические замечания. Это не должно восприниматься как проявление неуважения — так у них принято. По лучше, если вы хорошо подготовитесь к переговорам, овладеете существом дела, не дадите себя сбить с толку и проявите определенную напористость.

Россия — евроазиатская страна. Поэтому особое значение для нас имеет активизация внешнеэкономического сотрудничества с *Китаем*.

Стиль ведения переговоров с китайскими партнерами отличается длительностью — от нескольких дней до нескольких месяцев. Это объясняется тем, что китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов. Если вы хотите сберечь свое время и сократить сроки проработки вашего предложения, направьте его подробное и конкретное описание за три-четыре недели до командировки.

Успех переговоров уже на первом этапе зависит от того, насколько удастся убедить партнера в реальных преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включить высококвалифицированных специалистов, способных на месте решить технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, опытными и хорошо подго-

товленными в коммерческом отношении кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на заключенные с большой выгодой для себя контракты.

Подход *японских* бизнесменов к проведению переговоров также имеет ряд особенностей. Иностранец, впервые участвующий в переговорах с представителями японских компаний, может быть удивлен тем, что на предварительном этапе они излишне много внимания будут уделять проблемам, имеющим второстепенное значение, избегать прямых ответов на поставленные вопросы и затягивать вынесение решения. За этим кроется, как правило, традиционное стремление создать соответствующую атмосферу переговоров, установить «отношения сотрудничества» для облегчения процесса принятия главного решения, когда все второстепенные вопросы, не вызывающие особых разногласий, будут улажены к взаимному удовлетворению сторон. Поэтому при проведении переговоров по заключению крупных сделок целесообразно избегать форсирования событий.

При проведении переговоров необходимо также учитывать специфику японского языка как средства общения и формы отражения мышления. Характерный для японцев способ выражения мыслей может легко ввести иностранцев в заблуждение, поскольку ему свойственны иносказательность и ассоциативность. Это распространяется и на такие простейшие формы речи, как выражения утверждения и отрицания. Японское «хай» («да») означает не столько согласие со словами собеседника, сколько то, что переданная информация воспринята адекватно, и свидетельствует о готовности слушать и понять партнера.

То же относится и к выражениям отрицания. Японцы стараются избегать прямых отказов на просьбы или предложения и предпочитают иносказательные выражения типа «это очень трудно» или «это необходимо тщательно изучить». Это делается не для того, чтобы сбить партнера с толку, а с тем, чтобы сохранить, как минимум, иллюзию гармонии и доброжелательности. Согласно японской психологии категоричный отказ может унижить одну из сторон, привести все к той же «потере лица». Соблюдение терпимых, корректных и доброжелательных отношений между собеседниками, каких бы противоположных взглядов они ни придерживались, издавна считалось в Японии признаком хорошего тона.

Таким образом, знание особенностей национального переговорного стиля и традиций поведения, включающих и принятые в данной стране нормы этикета, может существенно помочь деловому человеку и предотвратить попадание в весьма затруднительные ситуации в чужой стране.

Вопросы для самопроверки

1. Какие стратегии ведения переговоров вам известны? Кратко охарактеризуйте их.
2. Что такое когнитивные аспекты переговоров и в чем их важность для переговорного процесса?
3. Как проявляются различные переговорные стили участников в случае возникновения конфликта?
4. Какие техники ведения переговоров можно считать неудачными, неэффективными и почему?
5. Почему важно знать особенности ведения переговоров в разных странах?

## Глава 5. ВНЕШНИЙ ОБЛИК ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

### 5.1. Имидж и его составляющие

В современных условиях жесточайшей конкуренции для успешного ведения дел недостаточно просто владеть крупным производством, быть талантливым финансистом или иметь интуицию, подсказывающую, как будет изменяться спрос на тот или иной товар. Как уже неоднократно говорилось выше, бизнес в наши дни — это в первую очередь общение, коммуникации различного типа и уровня. В любом общении, кроме его содержательной составляющей, очень большую роль играет впечатление, производимое участниками общения друг на друга. От того, каким увидят вас ваши партнеры, руководители, клиенты, зависит успех деловых коммуникаций и в конечном счете успех вашего бизнеса. Поэтому в мире деловых людей огромное значение придается имиджу.

Что же такое имидж? В переводе с английского *«image»* означает «образ». Выражение «сделать себе имидж» — в русском переводе будет звучать как «вообразить себя». Это только начало фразы, которая требует продолжения: вообразить себя кем-то, например, деловым человеком. Иными словами, иметь имидж делового человека — значит казаться таковым вне зависимости от того, что ты представляешь собой на самом деле. Имидж — это своего рода маска. Она должна подсказывать окружающим, какого отношения к себе ожидает от них носящий ее человек. Причем под «образом» понимается не только визуальный, зрительный облик, но и образ мышления, действий, поступков и т.д., т.е. в данном случае слово «образ» должно употребляться в широком смысле — как представление о человеке, мнение о нем.

Понятие «имидж» может быть применимо не только к человеку, но и к организации и даже к стране. Имидж нашей фирмы зависит и от вашего личного имиджа. Также верно и обратное утверждение: имидж фирмы влияет на имидж ее сотрудников.

Имидж организации включает такие составляющие, как авторитет, уважение, доверие, культурное обслуживание, упаковка товаров, качественная доставка их клиентам, кредит покупателям и т.д.

Из перечисленных и других элементов складывается имидж фирмы, клиентам становится ясно, что это за организация и к чему она стремится.

Специалисты в области имиджелогии (науке об имидже и его создании) считают, что имидж — это набор стандартов. Любой человек может контролировать восприятие созданного им образа. Продавая что-либо, бизнесмен может корректировать имидж в соответствии с требованиями покупателя. Восприятие клиентами (покупателями, посетителями стенда и т.д.) компании формирует определенное информационное поле вокруг

фирмы, ее сотрудников и руководства. Положительный имидж привлекает к фирме новых покупателей, а хорошая репутация гарантирует, что они будут обращаться к ее услугам снова и снова.

В случае, когда реклама какой-либо компании утверждает, что ее товары — лучшие в мире, но при этом у сотрудников небритые лица, мятые брюки и нечищенные стоптанные ботинки, несовременные предметы офисного труда (записные книжки, ручки, техника), то, вероятнее всего, у клиентов появится сомнение. В создании имиджа фирмы многое зависит от ее сотрудников.

Жизнь проводит отличия в имидже между крупными фирмами и малым бизнесом. В крупной фирме с традиционной бюрократической системой коммуникаций благоприятно воспринимаются темные костюмы сотрудников, хорошо скроенные и ладно сидящие на фигуре, опрятность и со вкусом подобранные аксессуары. Успех небольшой организации обеспечивает узкий круг людей, готовых к взаимозаменяемости и выполнению самых различных функций. Здесь одежда должна быть попроще, но отвечать требованиям моды и занимаемой должности.

Российские бизнесмены часто говорят: «Моя компания не настолько велика, чтобы думать об ее имидже. Я еще не *Samsung* и не *Nokia*. Сначала мы вырастем, а потом подумаем и об имидже».

Однако проблема как раз в том и состоит, что положительный имидж необходим прежде всего небольшим компаниям и предпринимателям, которые появились на рынке недавно. Имидж, который разрабатывается с первых дней создания компании, в значительной степени определяет ее репутацию в перспективе. Поэтому очень важное значение имеют мелочи — именно по ним окружающие судят о том, кто этот человек, что у него за бизнес, можно ли с ним иметь дело.

Достаточно 10 секунд, чтобы клиент сделал те или иные выводы о характере, надежности и серьезности ваших намерений, основываясь на первом впечатлении. У него нет времени на длительный анализ своих чувств, особенно когда день расписан по минутам и еще предстоит много встреч с менеджерами компаний, так похожих друг на друга. Первое впечатление оказывается решающим и во многом определяет дальнейшее развитие отношений с клиентом или потенциальным партнером. Люди чаще ищут подтверждение первому впечатлению, нежели пытаются составить новое, и если первое впечатление негативное, то придется затратить много времени и сил, чтобы разрушить такую установку. Если есть лишнее время и силы, то можно себе это позволить, а если надо решить конкретную задачу в короткие сроки, то эффективнее действовать, ориентируясь на закономерности и стереотипы восприятия.

Таким образом, имидж — неотъемлемый атрибут делового человека. Из чего же он складывается?

Специалисты приводят разные варианты комбинаций элементов, составляющих имидж человека. Так, многие бизнесмены, а также политические и общественные деятели убеждены, что имидж связан в основном с внешностью. Однако это не так. Внешность — важная составляющая имиджа, но отнюдь не единственная. Есть еще внутренняя и процессуальная составляющие имиджа.

Внешняя составляющая имеет множество качеств, как говорят, «от носков до самой головы», т.е. от обуви до прически, включая мимику, манеры, костюм, походку, голос, жесты. О каждой из этих составляющих можно много говорить.

Внутренняя составляющая — это менталитет, т.е. образ мыслей, интеллект, профессионализм, интересы, ценности, хобби и многое из того, что относится к душе и разуму. Например, для политика внутренняя составляющая — это прежде всего политические идеи. Политик без политических идей является как бы бесцветным. Он ничего не отстаивает, никуда не зовет, ни за что не борется. Выработка политических идей — это то, что делает политика, а то, как он отстаивает свои идеи, является процессуальной составляющей имиджа. Для бизнесмена процессуальной составляющей имиджа будет предпочитаемый им стиль ведения дел, заключения сделок, формируемая им политика компании.

Кроме того, необходимо назвать:

- вербальный имидж — что говорит субъект, как говорит, что и как пишет;
- овеществленный имидж — предметы, вещи, которые он сделал;
- кинетический имидж — движения рук, головы и т.д.

Применительно к организации возможно выделить следующие составляющие имиджа:

1) визуальный имидж: целенаправленное воздействие на зрительные ощущения, фиксирующие информацию о дизайне, фирменной символике и иных носителях графической информации (реклама);

2) социальный имидж: внедрение в сознание целевых групп представлений о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества;

3) бизнес-имидж: формирование представлений о субъекте деловой активности (деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологий, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики т.д.). Бизнес-имидж организации обладает относительной стабильностью.

Каждый элемент структуры имиджа, воздействующий на представления людей в течение продолжительного временного отрезка, должен быть сформирован самой организацией: недостающий элемент в силу определенных стереотипов конструирует массовое сознание, создавая тем самым барьер труднопреодолеваемой существующей установки при по-

следующем внедрении информации. Особое значение имидж имеет для крупных и хорошо известных структур, находящихся в центре внимания средств массовой информации, на виду общественности. Коррекция имиджа подобных структур ведется постоянно, посредством воздействий на общественное мнение.

Отношение к структуре организации может быть определено отношением к системе, включающей данную структуру, на основании оценки ее деятельности. Такая опосредованность может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на имидж конкретной компании. В подобной ситуации резко возрастает роль индивидуального имиджа: своевременная подача информации, своевременная реакция на негативную информацию и т.д., что дает повод для ведения активных исследований в отношении имиджа конкретной структуры.

## **5.2. Создание имиджа: основные технологии**

Формирование имиджа бывает осознанным и неосознанным. Если разные люди ведут себя по отношению к вам одинаковым образом, значит, неосознанно вы им это позволяете. Ваша задача в этом случае состоит в том, чтобы не допустить подсознательных сигналов о себе, провоцирующих нежелательное поведение других людей. Поэтому первый технологический принцип формирования имиджа можно сформулировать так: *воздействуй на людей с целью создания у них «нужного» мнения.*

Необходимо влиять не только на их сознание («знайте, я хороший человек, и сейчас я вам это докажу...»), но и на подсознание, чтобы у них помимо их воли возникло чувство приятного ощущения, связанного с вами. Второй принцип технологии формирования имиджа гласит: *следует в большей мере воздействовать на подсознание людей, чем на их сознание (до 80 %).*

Во-первых, подсознание чаще управляет поведенческими актами, чем сознание («что-то есть в нем такое привлекательное...»). Во-вторых, поскольку люди обычно доверяют себе больше, чем другим, то и подсознательному мнению они будут доверять больше, чем мнению «сознательному».

Процесс создания имиджа многогранный и сложный. На впечатление влияет буквально каждая деталь. Здесь важно все: стиль одежды и внешний вид, марка автомобиля, стиль интерьера и аксессуары — даже эти составляющие говорят о предпочтениях их владельца и об уровне его успешности. Любой неверный шаг — и впечатление о вас может повлиять на доверие к вашей компании. А доверие, как известно, дорогого стоит.

Имиджмейкеры и специалисты по корпоративной культуре разделяют имидж на позитивный и негативный. На их создание влияют внешние и

внутренние факторы. К внешним относятся визуальные характеристики, к внутренним — манера общения и деловой этикет. Поговорка о том, что «по одежке встречают», для руководителя приобретает форму девиза. Важно первое впечатление; если восприятие собеседником вас окажется отрицательным, то все, что будет сказано и сделано впоследствии, будет восприниматься через призму уже созданного негативного имиджа.

Следует также отметить тонкости в имидже бизнесмена: у него может быть безупречный внешний вид, но недостаточное знание делового этикета или преднамеренное его игнорирование с целью эпатажа. Отрицательный имидж, как известно, также привлекает внимание общественности, создает рейтинг, но такая стратегия в бизнесе редко применима или малоэффективна. Отрицательный имидж руководителя организации чаще всего только усиливает недоверие потребителей к продукту или услугам коммерческой организации. При прочих равных условиях положительный имидж руководителя организации будет являться ее конкурентным преимуществом.

Имидж — это грамотное управление впечатлением. Если говорить о руководителе, то его имидж складывается из таких составляющих, как безупречный внешний вид, деловой стиль одежды и деловой этикет. Каждая из этих составляющих должна находиться в гармонии с другими, и при наличии двух качеств отсутствие третьего недопустимо.

В имидже важно чувство меры. Кроме того, имидж может быть постоянным или ситуативным. Ситуативный зависит от той ситуации, в которой находится глава компании: деловая встреча, совещание, презентация или корпоративная вечеринка.

В неформальной обстановке можно дать себе слабину, но при этом соблюдая чувство меры.

Внутренний имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала организации, точнее, восприятием руководителя работниками организации.

Лидер должен стремиться к формированию положительного образа у персонала, причем руководителю следует самому работать над созданием своего имиджа. В небольшой организации руководитель имеет возможность формировать свой имидж путем непосредственного взаимодействия со всеми сотрудниками организации. В крупных же компаниях руководитель взаимодействует в основном с менеджерами высшего и реже — среднего звена. Они, в свою очередь, формируют имидж руководителя у нижестоящих звеньев.

В деловом имидже допустимо наличие общедоступности и открытости. Это значит, что во внешнем облике руководителя и в его одежде могут присутствовать смягчающие образ делового человека компоненты. Например, когда руководитель хочет от собеседника более свободного и раскованного общения, он может позволить надеть рубашку, скажем, розовых

тонов, которая будет гармонировать с костюмом. Во всех остальных случаях на деловую встречу руководитель должен одевать костюм черного или синего цвета; в жаркое время года, несмотря ни на что, руководитель не должен вести переговоры в рубашках с коротким рукавом, а женщина — без чулок или колготок. Это правила для руководителей высшего звена, для других руководителей, чья деятельность не является настолько регламентированной, правила могут быть более демократичными.

Духовно здоровые личности быстрее добиваются успеха в создании привлекательного имиджа. Однако духовность сама по себе не гарант успеха. Есть немало талантливых и порядочных людей, которые не смогли себя реализовать, не сумели увлечь своими идеями других. Быть обаятельным — своего рода мужество. Немало проблем обаятельным личностям создают завистники и соперники. В житейской борьбе неизбежны и поражения. Надо уметь достойно их переносить.

Один из первых отечественных специалистов по имиджированию В. М. Шепель выделяет три группы качеств, обладание которыми дает шансы решить проблему имиджа.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека), красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества можно обозначить как «умение и желание нравиться».

Во вторую группу входят такие характеристики личности, как нравственные ценности, психическое здоровье, владение набором человековедческих технологий (межличностное общение, деловой спич, умение преодолевать конфликтные ситуации).

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особо следует выделить интуицию и гибкость в общении. Самоуверенность и стандартность поведения чаще всего воспринимаются отрицательно. Имидж — результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильный выбор модели поведения.

Гете говорил о том, что поведение — это зеркало, в котором каждый показывает самого себя.

Каковы же критерии выбора модели социального поведения? Их несколько:

- нравственная и правовая безупречность;
- учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств;
- цель, которую ставит перед собой личность;
- самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Любое копирование чьего-то стиля в общении опасно:

- учет психологических характеристик. В имиджировании актуально понимание тех личностных и деловых качеств, которые ожидаемы партнерами по общению.

Подводя итог, следует сказать, что создание имиджа — процедура, требующая затрат времени, денег и собственных усилий. Делать самого себя — наиболее сложная работа, но она одновременно представляет и наибольший интерес для каждого человека. Привлекательный для других и не противоречащий своему внутреннему «я» образ является ключом к решению многих жизненных проблем.

### **5.3. Требования этикета к имиджу деловой женщины и делового мужчины**

Несмотря на то, что в наши дни женщины не менее активно участвуют в общественной жизни, чем мужчины, и требования мужского и женского этикета постепенно сближаются, тем не менее в вопросах формирования имиджа деловой женщине можно дать несколько рекомендаций, существенно отличающихся от тех, которые можно предложить мужчине. Поведение, являющееся необходимой составляющей имиджа, было подробно проанализировано в предыдущих главах, кроме того, различия в требованиях этикета для мужчин и женщин не столь уж сильны в последнее время. Поэтому мы сосредоточимся преимущественно на внешней составляющей имиджа — в этой сфере различия особенно ощутимы.

Итак, каким должен быть внешний имидж деловой женщины?

Начнем с одежды. Кому из нас не хочется иметь дело с успешными людьми? В бизнесе, как и в жизни, сначала «встречают по одежке», и лишь потом оценивают профессионализм, деловые и личные качества. То, как мы выглядим, свидетельствует о нашей успешности. Деловая женщина всегда уделяет внимание своей внешности, особенно если речь идет о переговорах с серьезным партнером. Как правило, люди бизнеса консервативны в одежде и придерживаются определенных норм этикета.

Обычно женщинам рекомендуется носить деловые костюмы. Деловой костюм — это юбка до середины колена или выше на ладонь и жакет (юбка до пола и жакет — это уже не деловой костюм, строгие брюки и жакет — в зависимости от компании, где женщина работает). Уверенные в себе бизнес-леди могут отдать предпочтение достаточно ярким, насыщенным цветам. Это позволит привлечь к себе внимание. Так, М. Тэтчер частую появлялась на официальных приемах в красных и синих костюмах, а английская королева Елизавета иногда отдает предпочтение строгим костюмам ярко-желтого цвета. Более скромно и элегантно смотрятся пастельные тона.

Как это ни странно, черный цвет не соответствует деловому этикету. Деловому костюму противопоказаны также набивные ткани с ярким рисунком (цветы, горох, крупная клетка или полоска), ядовитые цвета, сочетания красный-зеленый, желтый-розовый, желтый-красный.

Обувь должна быть на среднем или высоком каблуке — от 2,5 до 7,5 см. Предпочтение следует отдать туфлям из натуральной кожи, так как они более удобные и на ноге смотрятся лучше. Обувь должна быть закрытой, т.е. не должно быть видно ни пяток, ни пальцев, а также соответствовать цвету костюма или быть черной, но никогда — белой.

Ни при каких обстоятельствах в деловом гардеробе не может присутствовать открытая (босоножки, сандалии), спортивная и грубая обувь. В дневное время суток нельзя носить лакированную обувь.

Правило, которое никогда нельзя нарушать в Деловом гардеробе: в любое время года следует носить чулки или колготки. Цвет колготок должен быть нейтральный или телесный, допускаются прозрачные колготки темно-синих, черных и кремовых тонов. Исключение из правила: с брюками строгого покроя и с широкими брюками можно носить носки под цвет брюк.

Деловая женщина знает, что ее одежда говорит о статусе и демонстрирует вкус. Поэтому хороший деловой костюм, закрытые туфли, дорогая ручка, фирменный портфель — неперенные ее атрибуты. Если вы предпочитаете носить дамскую сумочку, то она обязательно должна быть дорогой и стильной.

Макияж должен быть незаметным. Даже пастельные тона, слегка подкрашенные брови, глаза, ресницы и губы делают лицо выразительным, эффектным.

Аксессуары придают определенный шарм, если они от известных фирм, выполнены в хорошем стиле и подходят вам. Что касается украшений, то деловой этикет позволяет женщинам носить кольца, правда, только на безымянных пальцах. Два кольца вместе носить не рекомендуется. Если у вас комплект украшений, то можно надеть не более двух элементов, например серьги с браслетом. Днем лучше отдать предпочтение полудрагоценным камням (бирюза, агат, гранат, яшма), а вечером допускаются и прозрачные драгоценные камни (бриллианты, сапфиры, изумруды). Хорошо дополняют деловой костюм украшения с жемчугом. Изделия из кожи, дерева и металла также соответствуют деловому стилю, если они не слишком крупные. Главное — помнить, что во всем важна золотая середина. Лишние украшения или полное их отсутствие — не для деловой леди.

Все чаще на переговоры и не только женщины одевают галстуки.

Руки всегда на виду и должны быть ухожены. Некоторые даже считают, что лучше уж деловой женщине явиться по месту службы без макияжа, чем без маникюра.

Днем следует использовать дорогие, но не резкие духи. Активные, динамичные женщины скорее предпочтут прохладные, освежающие ароматы. Но прежде всего чтобы аромат был комфортным для вас.

И — что самое главное — всегда следует помнить, что по-настоящему успешной может быть только уверенная в себе женщина.

Что касается требований к имиджу делового мужчины, то в этой сфере существуют давние традиции, а деловые люди, как говорилось выше, в вопросах имиджа обычно консервативны. Поэтому ниже приводится ряд несложных советов, следование которым позволит мужчине выглядеть соответствующим образом.

Деловой мужчина должен выглядеть солидным и уверенным в себе, деловым и привлекательным, внушающим доверие, не без претензии на элегантность. Как этого достичь?

Искусство сочетания элементов одежды всегда должно учитывать линию, фактуру и стиль.

*Линия.* Это не столько общий силуэт одежды, сколько общее направление линий рисунка на пиджаке, рубашке, галстуке. На костюме они располагаются в виде либо вертикальных или горизонтальных полос, либо клеток. Галстуки бывают без рисунка, с абстрактным рисунком или четким направлением полос: горизонтальным, вертикальным, диагональным. Разнообразие направлений линий рисунка могут иметь и рубашки.

Основная рекомендация: линии элементов одежды не должны резко пересекаться друг с другом, но и не должны сливаться.

*Фактура материала.* «Высший пилотаж» для мужчин — это одежда с гармонирующей фактурой. Например, прекрасно смотрится сочетание фланелевого костюма и блестящего шелкового галстука.

*Стиль.* Первое, что надо учитывать, — это соответствие стилей элементов одежды. Очень дисгармонично, например, будет выглядеть деловой, несколько консервативный костюм с клетчатой спортивной рубашкой. Несуразность сочетания костюма с широкими лацканами и узкого галстука также очевидна.

Единства стиля легче всего добиться, выбирая однотонные элементы одежды. Многие мужчины считают, что такие комбинации скучны и малопривлекательны, однако это не так. Однотонный костюм должен быть основным элементом одежды делового мужчины, претендующего на хороший вкус. Такой костюм хорошо сочетается с однотонными цветами и рисунками других элементов одежды, что упрощает выбор правильной комбинации: костюм — рубашка — галстук.

Следует внимательно отнестись и к аксессуарам. Прежде всего они должны быть максимально высокого качества. Забудьте о дешевых изделиях, если вы не хотите скомпрометировать себя в глазах коллег или партнеров. Качество, сдержанность, элегантность — именно эти качества ха-

рактируют набор аксессуаров делового человека, будь то элементы одежды, украшения или канцелярские принадлежности.

Времена, когда мужчина мог украсить себя и свою одежду драгоценностями, и это не считалось признаком дурного вкуса, остались в далеком прошлом. Сегодня в список необходимых вещей, считающихся частью имиджа современного бизнесмена, входят аксессуары, подчеркивающие респектабельность их владельца, например: брелки, зажимы для банкнот, ремни, бумажники, органайзеры, авторучки, зажигалки, портсигары, футляры для визитных карточек, очков, ключей.

Успешно и в то же время ненавязчиво подчеркнуть свой стиль с помощью всех этих мелочей удастся далеко не каждому. Конечно, счастливых обладателей хорошего вкуса это не касается, а вот остальным вряд ли стоит полагаться только на советы законодателей моды. Зачастую они могут оказаться непредсказуемыми и совершенно не соответствовать консервативному деловому стилю. Тем не менее есть несколько общих правил, которые остаются в силе несмотря ни на что.

Во-первых, дорогой костюм и часы хорошей марки — это уже обязательная униформа. Во-вторых, драгоценности, которые носит мужчина, всегда являются неким набором знаков, своеобразным посланием, которое легко расшифровать. Поэтому, выбирая украшения, всегда нужно знать, как они носят и для чего.

Предпочтение отдается украшениям, сделанным из самого «мужского» драгоценного металла — платины. Кроме того, вы должны быть уверены не только в своем вкусе, но и в самом себе. В противном случае — лучше не носить ничего, кроме часов.

Может ли бизнесмен вести себя эксцентрично? Конечно, может. В шоу-бизнесе, например, даже положено быть слегка эксцентричным. Другое дело, стоит ли? Билл Гейтс, к примеру, летает эконом-классом. Эксцентрично? Возможно, но он Билл Гейтс, и этим все сказано. Поэтому в большинстве случаев рекомендуется воздержаться от вызывающей манеры поведения.

По вопросам имиджа и стиля существует масса литературы, справочников, статей и т.п. Безусловно, некоторое воздействие на внешнюю составляющую имиджа имеет мода. Однако во все времена успешный имидж делового человека, будь то мужчина или женщина, строился на фундаменте качества, меры и скромности, и наши дни — не исключение.

## Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные составляющие имиджа?
2. Всегда ли формирование имиджа происходит целенаправленно?

3. Каковы сходства и различия в требованиях к имиджу мужчины и женщины?

## **Литература**

1. Борисов В.К., Панина Е.М., Панов М.И., Петрунин Ю.Ю., Тумина Л.Е. Этика деловых отношений: Учебник - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
2. Ботавина.Р.М. Этика деловых отношений. М.Финансы и статистика, 2005.
3. Гусейнов А.А., Апресян Р.Г. Этика. – М.: Гардарика, 2004.
4. Деревянкин Е.В. Деловое общение: учебное пособие - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015.