

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Ю. Н. ЛАЧУГИНА**

# **Этика деловых отношений**

Учебное пособие

Ульяновск  
УлГТУ  
2010

УДК 159.9:316.77 (075)

ББК 88.5 я7

Л 31

Рецензенты: канд. псих. наук, доцент кафедры психологии УлГУ

С. Б. Гнедова;

канд. псих. наук, доцент кафедры психологии УлГУ

А. В. Емельяненко

Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

**Лачугина, Ю. Н.**

Л 31 **Этика деловых отношений : учебное пособие / Ю. Н. Лачугина. –**  
Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 179 с.

ISBN 978-5-9795-0770-5

Пособие включает теоретический материал по этике и технологии делового общения. Предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Управление персоналом», «Менеджмент организации», изучающих дисциплину «Этика деловых отношений» и «Имидж менеджера и этика делового общения»

**УДК 159.6:316.77 (075)**

**ББК 88.5 я7**

ISBN 978-5-9795-0770-5

© Лачугина Ю. Н., 2010

© Оформление. УлГТУ, 2010

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. СУЩНОСТЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ .....	5
1.1. Предмет, задачи и основные принципы делового общения.....	5
1.2. Определение, структура и виды общения .....	8
1.3. Коммуникативная сторона общения .....	12
1.4. Невербальные средства общения.....	18
1.5. Восприятие (перцепция) в процессе общения .....	39
1.6. Взаимодействие в общении. Теория транзакционного анализа.....	45
1.7. Этапы делового общения .....	51
1.8. Психология малой группы.....	55
2. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	61
2.1. Этика делового общения: соотношение понятий «мораль», «этика», «этикет»..	62
2.2. Этика бизнеса и социальная ответственность организаций.....	64
2.3. Мероприятия повышения этики организации.....	72
3. ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДИТЕЛЯ.....	74
3.1. Понятие «имидж» и его составляющие .....	74
3.2. Имидж организации.....	76
3.3. Имидж руководителя.....	84
3.4. Офис: правила планировки и оформления .....	89
3.5. Имидж внешнего вида руководителя.....	100
4. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: ПРАВИЛА ИХ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ .....	117
4.1. Подготовка деловых переговоров.....	118
4.2. Проведение переговоров.....	122
4.3. Завершение переговоров – решение проблемы .....	126
4.4. Анализ итогов переговоров .....	130
5. КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ .....	133
5.1. Конфликт: понятие, виды, структура и динамика.....	133
5.2. Типы конфликтных личностей.....	136
5.3. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.....	139
5.4. Способы разрешения конфликтов, снятия психологического напряжения в конфликтной ситуации.....	142
6. ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	149
6.1. Правила знакомства, представления и поведения в общественных местах ...	149
6.2. Этикет деловых приемов.....	158
6.3. Правила общения по телефону.....	164
6.4. Этикет делового подарка .....	170
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	176
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	177

## ВВЕДЕНИЕ

Искусство общения, знание психологических особенностей и этикета деловых переговоров крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек–человек», – политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Это умение составляет основу жизненного и профессионального успеха. Необаятельный, угрюмый человек будет испытывать затруднения в общении с коллегами, ему сложно устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, – создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения. Исходя из актуальности данной проблемы, целью разработки данного учебно-практического пособия по дисциплине «Деловое общение» является формирование знаний и умений в области этики и этикета делового общения, а также развитие навыков в создании эффективного личного имиджа и имиджа фирмы. В результате изучения дисциплины студент должен овладеть основами делового общения, включая анализ личности партнеров по общению, иметь представление об этике и этикете делового общения, владеть стратегией и техниками ведения переговоров.

В данном учебно-практическом пособии содержится руководство по изучению дисциплины, текст учебного пособия, дан перечень контрольных тестов и практических заданий по каждой теме. Все это поможет как студенту, так и преподавателю более успешно справиться с изучением данной дисциплины. Тесты позволят студенту оперативно проверить степень освоения изучаемого материала, а практические задания – закрепить эти знания при выполнении конкретных задач и тестов.

# 1. СУЩНОСТЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

## 1.1. Предмет, задачи и основные принципы делового общения

*«Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар и кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».*  
(Дж. Рокфеллер).

В современных рыночных отношениях необходимо знание построения деловых отношений в коммерческой деятельности: как выжить и добиться успеха в конкурентной борьбе? Психология деловых отношений содержит в себе множество необходимых фактов, ситуаций и решений, которые помогут вам эффективно построить свое общение и деятельность.

**Деловое общение** – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

**Предметом дисциплины** деловое общение служат методы, приемы, техники, способствующие повышению эффективности делового общения, достижению целей делового взаимодействия.

**Основная задача делового общения** – продуктивное сотрудничество, которое возможно при соблюдении основных принципов делового общения.

### **Предметная область дисциплины.**

1. Психология общения: понятие, виды, техники и приемы общения.
2. Этика делового общения: понятия мораль, этика, этикет.
3. Формирование имиджа руководителя организации.
4. Этикет деловых отношений: правила общения по телефону, этикет представления, знакомств, деловых подарков.
5. Деловые переговоры.
6. Конфликты в деловом общении и способы их разрешения.
7. Особенности личности в деловом общении и др.

*Деловое общение* является составляющей частью категории *общение*, которая будет рассмотрена ниже.

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности. Деятельность не может ни возникнуть, ни осуществляться без интенсивного общения. **Специфика делового общения** в том, что оно имеет цель вне себя и служит способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т. д.

*Деловое общение* представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

Предметом делового общения является *дело* (рис. 1.1).

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Отличительная черта делового общения – оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений – это прежде всего получение максимальной прибыли.

**Содержание** делового общения – *социально-значимая совместная деятельность людей*, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации.

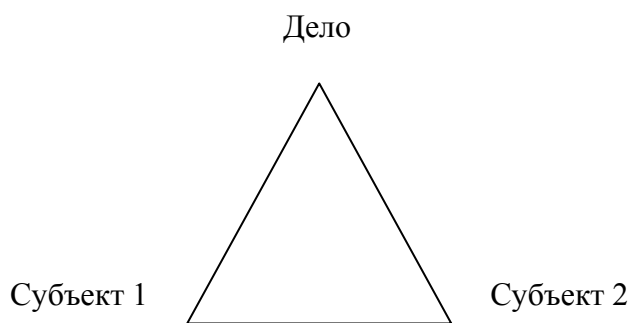


Рис. 1.1. Модель делового общения

**Цель делового общения** – *организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности.*

Помимо общей цели делового общения, в нем можно выделить *личные цели*, реализуемые участниками общения:

- стремление к личной безопасности в процессе социальной деятельности, что часто проявляется в уходе от ответственности;
- стремление к повышению своего жизненного уровня;
- стремление к власти, т. е. стремление расширить круг своих полномочий, продвинуться вверх по служебной лестнице, избавиться от бремени иерархического контроля;
- стремление повысить свой престиж, что часто сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и самой организации.

Для того чтобы цель делового общения была успешно реализована, в современной психологической науке выделяют основные этико-психологические **принципы делового общения**, к которым относят:

1) *принцип* создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности, на основе которого возможно согласовать личные цели сотрудника с общими целями организации;

2) *принцип* полномочий и ответственности, регламентирующий деловое общение в рамках служебных прав и обязанностей в соответствии со служебным статусом сотрудника, оценку его деловых качеств и

использование его квалификации и опыта;

3) *кооперативность* – вклад каждого должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора;

4) *достаточность информации* – говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент;

5) *качество информации* – не сообщай непроверенные данные, не лги;

6) *целесообразность* – не отклоняйся от темы, сумей найти решение;

7) *ясность, убедительность* – владей лингвистическими особенностями языка и тактикой общения;

8) *учитывай индивидуальные особенности* партнера по общению.

## 1.2. Определение, структура и виды общения

Потребность в общении, как считают психологи, относится к числу основных (базовых) потребностей человека. Общение – необходимое условие нормального развития человека как члена общества и как личности, условие его духовного и физического здоровья. Хотя человеческое общение всегда лежало в основе социального бытия людей, прямым объектом психологического и социально-психологического анализа оно стало только в XX в.

**Общение** – взаимодействие двух и более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоционально-оценочного) характера (В. Н. Лаврененко).

В общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

- *коммуникативная*: состоит в обмене информацией между людьми;
- *интерактивная*: заключается в организации взаимодействия между людьми, например нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника;
- *перцептивная*: включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.



Под функциями общения понимают роли и задачи, которые выполняет общение в процессе жизни человека. В соответствии с выделенными выше сторонами общения выделяются аффективно-коммуникативная, информационно-коммуникативная и регуляционно-коммуникативная функции общения (Ломов Б. Ф.):

1. *Информационно-коммуникативная* функция общения заключается в любом виде обмена информацией между взаимодействующими индивидами. Обмен информацией в человеческом общении имеет свою специфику: осуществляется между двумя индивидами, каждый из которых является активным субъектом; он обязательно предполагает взаимодействие мыслей, чувств и поведения партнеров.

2. *Регуляционно-коммуникативная (интерактивная)* функция общения заключается в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия. В этом процессе человек может воздействовать на мотивы, цели, программы, принятие решений, на выполнение и контроль действий, т. е. на все составляющие деятельности своего партнера, включая взаимную стимуляцию и коррекцию поведения.

3. *Аффективно-коммуникативная (перцептивная)* функция, в основе которой лежит восприятие и понимание другого человека, в том числе партнера по общению, направлена на регуляцию эмоциональной сферы психики человека, поскольку общение является важнейшей детерминантой эмоциональных состояний человека. Весь спектр специфически человеческих эмоций возникает и развивается в условиях общения людей – происходит либо сближение эмоциональных состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление.

### **Стратегии общения**

1. Открытое – закрытое общение.
2. Монологическое – диалогическое.
3. Ролевое (исходя из социальной роли) – личностное (общение «по душам»).

*Открытое общение* – желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других. *Закрытое* – нежелание или неумение выразить понятно свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию. Использование закрытых коммуникаций оправданно в случаях: когда есть значительная разница в степени предметной компетентности, и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»; в конфликтных ситуациях (здесь открытие своих чувств, планов противнику нецелесообразно).

**Выделяют следующие виды общения:**

*«Контакт масок»*. Это формальное общение, при котором отсутствует стремление понимать и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.), набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику.

*Примитивное общение*: другого человека оценивают как нужный или мешающий объект; если нужен, то активно вступают в контакт, если мешает, то оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

*Формально-ролевое общение*, когда регламентированы и содержание, и средства общения, и вместо узнавания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

*Деловое общение*: учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

*Духовное. Межличностное*. Это общение друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов; друг поймет вас по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение.

*Манипулятивное.* Оно направлено на извлечение выгоды от собеседника с помощью различных приемов (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей его личности.

*Светское.* Суть светского общения в его беспредметности, т. е. люди говорят не то, что думают, а что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характер коммуникаций.

Общение – сложный многогранный процесс, включающий (Б. Д. Парыгин):

- формирование определенных образцов и моделей поведения;
- взаимодействие людей;
- взаимное влияние людей друг на друга;
- обмен информацией;
- формирование отношений между людьми;
- взаимное переживание и понимание людьми друг друга;
- формирование образа внутреннего «Я» человека.

Выступая мощным потребителем энергии человека, общение вместе с тем является бесценным биостимулятором его жизнедеятельности и духовных устремлений.

Наиболее простая модель общения может быть представлена рис. 1.2:

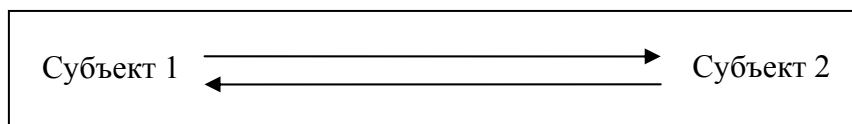


Рис. 1.2. Модель общения

Заметим, что в качестве субъектов общения может выступать как индивидуум, так и группа. Если рассмотреть, по поводу чего и для чего люди общаются, то оказывается, что может быть четыре цели:

- цель общения находится *вне* самого взаимодействия субъектов;
- цель общения заключена *в нем самом*;
- цель общения состоит *в приобщении* партнера к опыту и ценностям инициатора общения;
- цель общения – *приобщение его самого* (инициатора) к ценностям партнера.

Далее нас будет интересовать только **деловое общение** – общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т. д.

В общении выделяют также следующие **позиции**:

- доброжелательная (принятия собеседника);
- нейтральная;
- враждебная (непринятия собеседника);
- доминирование, или «общение сверху»;
- общение «на равных»;
- подчинение, или позиция «снизу».

Более подробный анализ позиций в общении осуществляется в концепции трансактного анализа (Э. Берн), которая будет представлена в подразделе 1.6.

### 1.3. Коммуникативная сторона общения

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания людей, осуществляется по следующим основным каналам:

- вербальному (от лат. «устный, словесный»), т. е. речевому;
- невербальному (неречевому).

Речь как средство общения одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника.

**В структуру вербального общения** входят:

1. Значение и смысл слов, фраз. («Разум человека проявляется в ясности его речи», – отмечали еще древние ораторы). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция.

3. Выразительные качества голоса. Это характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки: кашель; нулевые звуки: паузы, а также звуки назализации: «хм-хм», «э-э-э» и др.

Исследования показывают, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7%, звуки интонации – 38%, неречевое взаимодействие – 53%.

### **Вербальные средства общения**

Содержание информации передается при помощи *языка*, т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря. Потеря информации при сообщении представлена в схеме, разработанной П. Мициче (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Схема потери информации

	Предел воображения	Активный языковой фильтр	Языковой барьер словарных запасов	Фильтр воображения и внимания	Объем запоминания
Задумано 100%	Приобрело словесные формы	Высказано 80%	Услышано 70%	Понято 60%	Осталось в памяти 24%

При передаче информации нужно мысль сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т. е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято. Процесс обмена информацией схематично представлен как система с обратной связью и шумом (рис. 1.3).

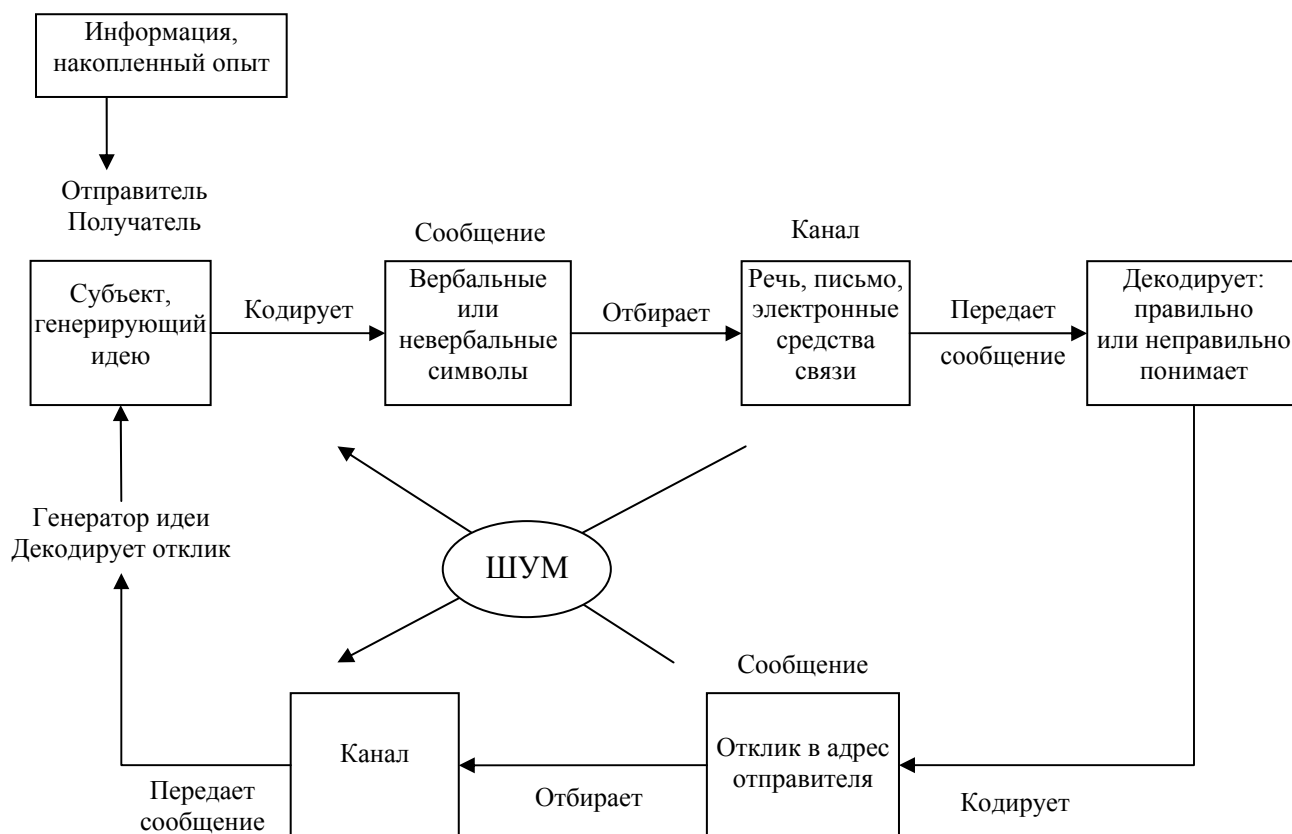


Рис. 1.3. Схема процесса обмена информацией

Таким образом, особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но понята и осмыслена. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования. Но, даже зная значения одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения, шумы), которые служат причиной непонимания собеседников и, как следствие,

могут создавать предпосылки их конфликтного поведения. В нашей схеме оно обозначены как шумы.

Барьеры общения имеют технический (помехи связи), социальный или психологический характер. Технические барьеры возникают при неправильно выбранном канале связи или его плохой работе. Например, вы пересылаете письмо по электронной почте и неправильно набираете адрес получателя. Социальные барьеры создаются из-за отсутствия единого понимания ситуации общения, вызванной глубинными различиями, существующими между партнерами (социальными, политическими, религиозными, профессиональными и пр.). Барьеры психологического характера возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений.

Выделяют три формы **барьеров общения**:

1. Барьеры непонимания:

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

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

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

Все барьеры приводят к снижению эффективности передачи информации. Чтобы удостовериться в правильности передачи информации, нужно чаще прибегать к обратной связи с собеседником.

Именно в процессе получения обратной связи вы можете уточнить и скорректировать отправленную вами информацию.

Процесс получения обратной связи во взаимодействии, на основе которой формируется образ самого себя, можно продемонстрировать на модели, разработанной американскими психологами Джо Луфтом (Luft, 1970) и Гарри Ингэмом и получившей название **окно Джогари**.

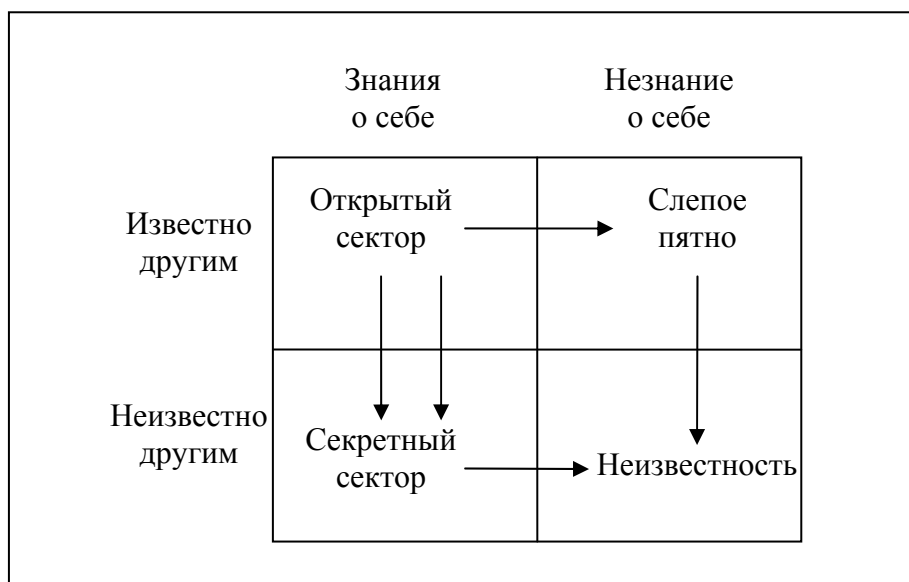


Рис. 1.4. Окно Джогари

Окно делится на четыре сектора, как показано на рис. 1.4. Первый сектор называется **«открытым»** сектором окна, потому что он дает информацию о том, что знают оба – вы и ваш партнер. В этом секторе находятся раскрытые вами сведения о себе информация о вас, которой располагает ваш партнер. Если бы вы нарисовали окно Джогари, отражавшее ваши взаимоотношения с другим человеком, то вы бы включили в открытый сектор всю информацию о себе, которой сочли бы нужной поделиться с другим человеком.

Второй сектор называется **«секретным»**. В нем содержится все, что вы знаете о себе и чего ваш партнер не знает о вас. Это может быть и информация о том, где вы держите ваши деньги или почему вы не едите мяса, и глубокие тайны, открытие которых представляет для вас угрозу. Если бы вы подготовили окно Джогари, представлявшее ваши взаимоотношения с другим человеком, то вы бы включил в «секретный»



сектор всю информацию, с которой не поделились с другим человеком. Когда вы решаетесь поделиться информацией с вашим партнером, то информация перемещается в открытый сектор окна. Если, например, вы были помолвлены и собирались пожениться, и в день свадьбы ваша невеста сбежала от вас, то эта информация может находиться в секретном секторе вашего окна. Но если вы раскроете этот факт вашему другу, то эта информация перейдет в открытый сектор окна Джогари, построенного для отношений с этим человеком. В процессе раскрытия секретный сектор становится меньше, а открытый сектор увеличивается.

Третий сектор называется сектором **«слепого пятна»**. В нем размещается информация, которую другой человек знает о вас, а вы этого не осознаете. У большинства людей есть такие черты поведения, которых они не осознают. Например, кто-то может не знать, что он храпит во сне или хмурится, когда пытается сосредоточиться. Это узнает тот, кто спит с ним в одной комнате или ходит с ним на лекции. Информация перемещается из слепого пятна в открытый сектор окна посредством обратной связи с другими людьми. Таким образом, обратная связь, как и самораскрытие, увеличивает открытый сектор в окне Джогари, а сектор слепого пятна уменьшает.

Четвертый сектор называется сектором **«неизвестности»**. В нем есть информация о том, чего не знаете ни вы, ни ваш партнер. Очевидно, вы не можете воспользоваться этой информацией. Откуда мы знаем, что она существует? Периодически мы ее «открываем». Если, например, вы никогда не пробовали прыгать с парашютом или летать на дельтаплане, то ни вы, ни кто-то другой в действительности не знает, выйдете ли вы из игры, грозящей вам неприятностями, или пройдете до конца, получится ли у вас или нет, будете ли вы наслаждаться каждой минутой вашего приключения или оцепенеете от страха.

Как видите, когда вы раскрываетесь и получаете обратную связь в ваших отношениях, то размеры различных секторов окна изменяются. По мере того как вы сближаетесь со своим другом, открытые секторы в

окнах обоих партнеров увеличиваются, а секретные и неизвестные секторы уменьшаются.

#### 1.4. Невербальные средства общения

**Невербальное общение** – это общение посредством неречевых знаковых систем. Невербальная коммуникация обычно представляется следующими системами:

1. Кинестика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движение мышц лица, жестика – жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика – моторику всего тела: позы, осанку, поклоны, походку.

2. Такесика изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении.

Учеными разработана **классификация невербальных средств общения** (рис. 1.5).

Рассмотрим содержание основных невербальных средств общения (кинесические, просодические, экстралингвистические и такесические).

Наиболее значимы **кинесические средства** – зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные средства движения, проявляющиеся в позе, жесте, мимике, походке, взгляде.

Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры. Общее количество различных положений, которые может принять человеческое тело, составляет около 1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие – закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других

присутствующих людей. Люди с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Поза может свидетельствовать либо о закрытости, либо об открытости к общению. При закрытой позе человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве. При открытой же позе стоящий человек руки раскрывает ладонями вверх, сидящий раскидывает руки, ноги вытягивает. Открытые позы воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

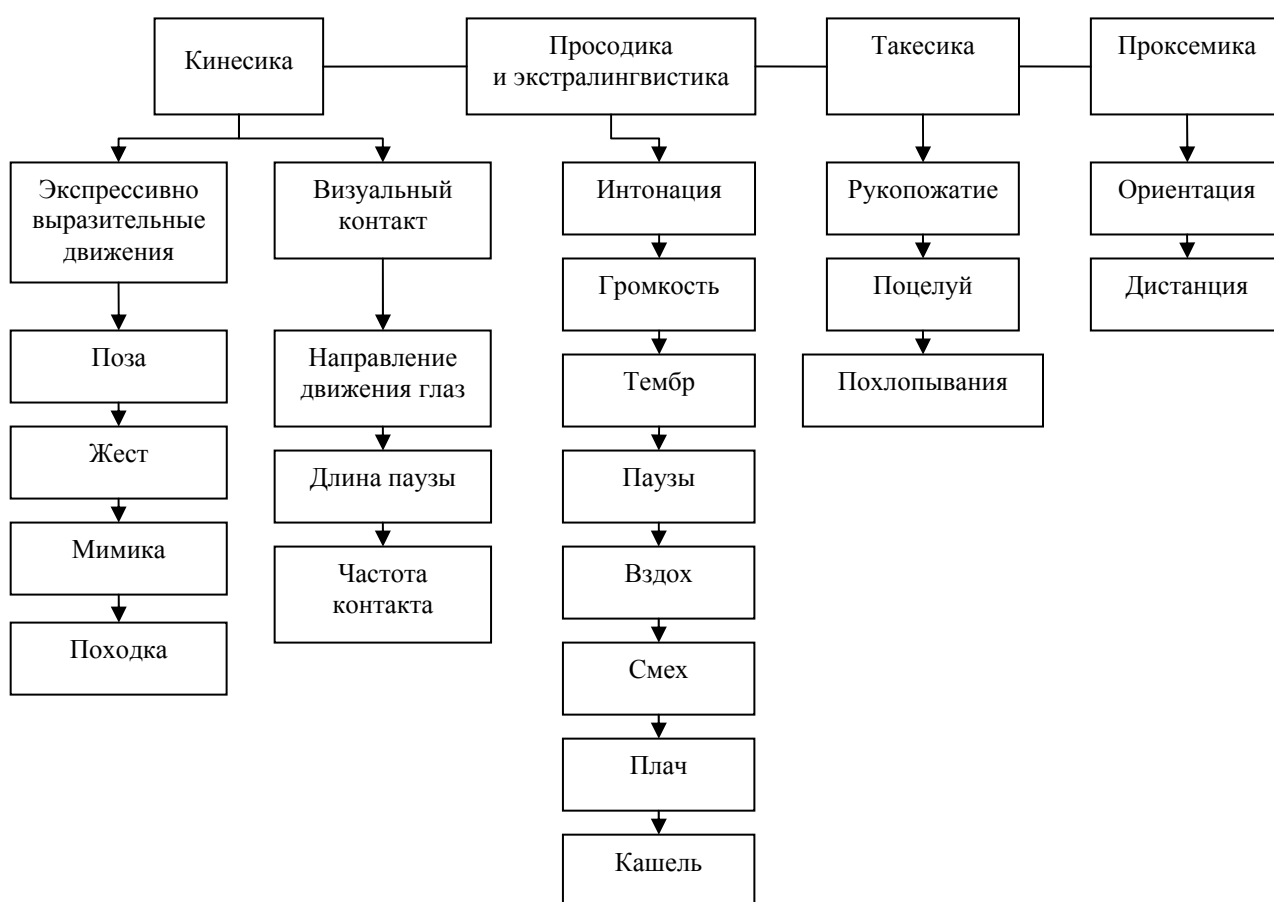


Рис. 1.5. Невербальные средства общения

Есть позы раздумья (позы роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не

очень – то, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра. Человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

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

Жесты можно разделить:

- на коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запреты, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- на жесты, выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);
- на описательные жесты (имеют смысл только в контексте речевого высказывания).

**Жесты** в общении дают много информации. В их языке, как и в речи, есть слова, предложения. Практика показывает, что когда люди хотят показать свои чувства, они прибегают к жестикуляции. При общении часто возникают следующие *жесты*:

- жесты оценки: почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки; человек встает и начинает прохаживаться (оценка информации) и др.;
- жесты уверенности: соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;
- жесты нервозности и неуверенности: переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; человек трогает спинку стула перед тем, как на него сесть, и др.;
- жесты самоконтроля: руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;
- жесты ожидания: потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

- жесты отрицания: сложенные на груди руки; наклоненный назад корпус; скрещенные руки; дотрагивание до кончика носа и др.;
- жесты-расположения: прикладывание руки к груди; прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;
- жесты доминирования: руками делаются решительные, резкие взмахи сверху вниз и др.;
- жесты неискренности: «прикрывание рукой рта», дотрагивание до носа как более утонченная форма прикрывания рукой рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.;
- умение понимать расхожие жесты (собственности, ухаживания, курения, зеркальные, поклоны и др.) позволит лучше разбираться в людях (Дж. Ниренберг, Г. Калеро, А. Пиз).

Речевые высказывания и сопровождающие их жесты должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством лжи.

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

В мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и презрения) все движения мышц лица скоординированы, что хорошо видно из схемы мимических кодов эмоциональных состояний, разработанной В. А. Лабунской (табл. 1.2).

Психологи установили, что все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мимические конфигурации как выражение соответствующих эмоций. И хотя каждая мина является конфигурацией всего лица, основную информативную нагрузку все-таки несут брови и рот. Легче всего определяются эмоции радости, удивления, презрения, гнева, сложнее – эмоции страдания и страха.

## Мимические коды эмоциональных состояний

Части и элементы лица	Эмоциональное состояние					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты или прищурены	Глаза прищурены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены или раскрыты
Яркость глаз	Глаза блестят		Глаза тусклые	Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Части и элементы лица	Эмоциональное состояние					
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное		Лицо застывшее		Лицо динамичное	

Лицо не случайно называют зеркалом души человека. Положение рта, бровей и глаз прекрасно передает эмоциональное состояние и такие чувства, как печаль, робость, злобу, враждебность и т. д. Посмотрите на нарисованные лица (рис. 1.6). На каждом из них написано, какое чувство или состояние души это лицо выражает. *Но помните, настроение человека нельзя определить только по отдельным признакам!* Например, размер зрачка и положение глаз могут иметь много различных значений.



Рис. 1.6. Выражения лица

**Походка человека – это стиль передвижения, который отражает его эмоциональное состояние.** Исследования показали, что легко узнаются по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая – при радости, самая большая длина шага при гордости, вялая, угнетенная походка – при страдании.

С мимикой очень тесно связан **взгляд, или визуальный контакт, составляющий исключительно важную часть общения.** Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт при ее отсутствии. Взгляд, как правило, связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону, когда мысль полностью готова – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и посылает ему сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположении к общению. Если на нас смотрят мало, то мы полагаем, что к нам или к нашим словам

и действиям относятся плохо, а если много, то это либо вызов, либо хорошее отношение.

Взгляд передает самую точную информацию о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не контролируется человеком. Если человек возбужден или заинтересован чем-то, находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Хотя лицо является главным источником информации о психологическом состоянии человека, оно во многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, так как мимические выражения лица сознательно контролируются во много раз лучше, чем движения тела. Если человек хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформационным, а тело главным источником информации для собеседника, так как жесты, позы, походка, стиль экспрессивного поведения говорят о многом.

Следующие виды невербальных средств общения связаны с **голосом**, характеристики которого создают образ человека и отражают его состояние.

Характеристики голоса относятся к **просодическим и экстралингвистическим** явлениям.

*Просодики* – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, темп голоса, сила удара.

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

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

Энтузиазм, радость и недоверие передаются высоким голосом, гнев и страх – тоже довольно высоким, но в более широком диапазоне



тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи является важной характеристикой чувств. Быстрая речь означает взволнованность или обеспокоенность чем-либо. Медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, усталости или высокомерии.

Подготовленный человек может по голосу определить, какое психологическое движение совершается в момент произнесения той или иной фразы, и наоборот, наблюдая за жестами в ходе речи, поймет, каким голосом говорит человек, так считает А. Пиз. Поэтому иногда жесты и движения могут противоречить тому, что сообщает голос. Следовательно, необходимо контролировать данный процесс и синхронизировать его.

К **такесическим средствам** общения относятся динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнеров, возраст, пол, степень их знакомства. Рукопожатия, например, делятся на три типа: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное. Такой такесический элемент, как похлопывание по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

### **Визуальный контакт**

**Визуальный контакт – изменение ширины зрачков, степени открытости глаз, направления и движения взгляда в процессе общения. Визуальный контакт занимает особое место среди невербальных средств общения.** В словах можно скрыть все, что угодно (горе, страдание, радость), но чтобы скрыть это во взгляде, требуется либо огромная сила воли, либо специальная тренировка. Поэтому взгляд наиболее адекватно выражает эмоциональное состояние партнера. Человек не способен контролировать движение своих зрачков. Они произвольно расширяются или сужаются и тем самым передают

информацию о реакции на предложения собеседника, об отношении к нему. При волнении зрачки увеличиваются в четыре раза по сравнению с нормальным размером. С другой стороны, если человек сердится или его отношение к ситуации негативно, то зрачки сужаются.

Когда человек пытается скрыть какую-нибудь информацию или лжет, то его глаза встречаются с глазами собеседника менее одной трети всего времени разговора. Если человек смотрит на партнера более двух третей всего времени разговора, то он или находит партнера весьма интересным и привлекательным (и в этом случае его зрачки увеличены), или же чувствует враждебность к партнеру и невербально бросает вызов (в этом случае его зрачки сужены). Для того чтобы установить хорошие отношения с другим человеком, следует смотреть на него от 60 до 70% всего разговора. Неудивительно, что нервным, застенчивым людям, которые смотрят в глаза менее одной трети времени разговора, очень редко доверяют.

Важным является не только промежуток времени, в течение которого смотрят на вас, но также и та область лица и тела, на которую он устремлен.

**Деловой взгляд**, устремленный в район лба собеседника, создает серьезную атмосферу, деловой настрой.

**Светский взгляд**, устремленный ниже уровня глаз собеседника, способствует созданию атмосферы непринужденного общения. Исследования, проведенные в этой области, показали, что во время различных вечеров и приемов собеседники чаще всего смотрят друг на друга. При этом они обращают внимание на треугольник, который расположен между глазами и ртом человека.

**Интимный взгляд** устремлен в район между грудью и глазами. Мужчины и женщины используют такой взгляд, чтобы показать свою заинтересованность друг в друге, и тот человек, который воспринимает этот взгляд, как правило, отвечает таким же.

При этом, чтобы принять правильное решение об отношении собеседника, необходимо учитывать и культурную среду, в которой он

вырос. Например, японцы практически никогда не смотрят в глаза, предпочитая во время разговора смотреть на шею.

**Взгляд поверх очков.** Человек, на которого смотрят подобным образом, может подумать, что к нему относятся критически и пытаются каким-то образом оценить. Взгляд поверх очков может быть сильной ошибкой, так как слушатель сразу же закрывается: он скрещивает на груди руки, закладывает одну ногу на другую, за этим следует целая серия жестов, говорящих о негативном отношении. Люди, которые носят очки, должны снимать их, когда говорят, и надевать снова, когда слушают, что не только смягчает собеседника, но и позволяет человеку, носящему очки, держать разговор под контролем.

**Взгляд искоса** говорит или об интересе, или о враждебности. Когда он соединяется со слегка поднятыми бровями или улыбкой, то это говорит об интересе и очень часто используется как сигнал ухаживания. Если же он соединяется с нахмуренными бровями или же опущенными уголками рта, то это говорит о подозрительном или критическом отношении.

**«Пустой» взгляд**, устремленный при этом в какую-то определенную точку, иногда выражает смущение, стеснение, стыд, недостаток знаний, уверенности. При этом часто «собачий», с признанием вины, взгляд снизу вверх может свидетельствовать о скрытности, коварстве, незаметном подглядывании снизу.

**Быстрые, короткие, повторяющиеся взгляды** – сигнал к установлению контакта. Стремление избежать взгляда – один из признаков затруднений и барьеров в общении. **Пристальный, неподвижный взгляд** тоже может характеризовать возникшие трудности.

**«Язык» глаз** проявляется в степени их открытости, направлении взгляда, движении.

### **Степень открытости глаз**

Слишком широко открытые («вытаращенные») глаза всегда свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Часто одновременно широко раскрыты рот и нос (раздутые ноздри). Это происходит, когда человек бессознательно хочет получить максимум

стимуляции, чтобы не ускользнуло даже самое мельчайшее: при удивлении, неожиданности, озадаченности, удивленном восхищении; при возникновении вдруг наивысшей радости: при испуге, ужасе (при шоке такая мимическая картина застывает на некоторое время); при огромном любопытстве, напряженном ожидании, жажде, в уменьшенной форме проявляется при надежде или сильном стремлении («глазеть», «смотреть, открыв рот», «пожирать глазами»); при тотальной беспомощности, неспособности понять, полной наивности; при пришедшем вдруг понимании; как предостерегающий взгляд при сильном порицании или упреках («прими во внимание», при этом серьезное, напряженное лицо); при интенсивном ожидании после поставленного вопроса.

Особенности имеющейся ситуации и прочие мимические явления (например, оцепенение или блеск глаз, положение уголков рта, руки в защитной позиции, общее напряжение или расслабление тела и т. п.) указывают на подходящее в данном случае толкование.

*Полностью открытые глаза* свидетельствуют о высокой восприимчивости чувств и выражают в частности: мечтательность, «сон с открытыми глазами»; гипнотический транс; открытость в случае доверия, проявления наивности; специальный прием – мошенники сознательно «работают» с невинно открытыми, излучающими доверие глазами, стремясь создать впечатление простачка, наивного человека.

Прикрытые, «занавешенные» глаза, когда верхнее веко прикрывает верхнюю часть глаза, выражают равнодушие, покорность, инертность и даже тупость. Чаще всего это выражает: неподдельное отсутствие интереса, скуку; надутость, высокомерие, чванство, высокое самомнение; инертность, равнодушие, слабость побуждений, покорность; сильное утомление вплоть до истощения.

*Закрытые глаза* (без особого напряжения) означают: самоизоляцию от внешних воздействий с целью тщательного обдумывания; рассматривание с наслаждением чувственных образов или мыслей (на концерте, на докладе, в глубоком разговоре, в сауне и т. д.); незаметное

выражение согласия или понимания, иногда соединенное лишь с чуть обозначенным кивком головой.

*Суженный или прищуренный взгляд* (круговая мышца сокращается так, что остается лишь щелочка для зрения, при этом зрительные оси пересекаются в точке, на которую направлен взгляд) чаще всего означает: пристальное наблюдение, напряженное внимание (если это взгляд сбоку, то еще хитрость); высокую степень душевной концентрации; чрезмерную критичность, черствость и недоброжелательность.

*Прищуривание только одного глаза, подмигивание* чаще всего означает: достижение тайного согласия с кем-то другим; знак кокетства между полами (при этом склоненная набок голова и соответствующая улыбка).

*Сверкание глазами* (резкое, повторяющееся мигание) может быть сигналом неуверенности, затруднений, нервозности, повышенной возбудимости.

### **Направление взгляда**

*Прямой взгляд*, с полностью обращенным к партнеру лицом, означает полный, неподдельный интерес к другому лицу и к делу; человеческое признание другого лица, внимание к нему; ненарушенное естественное доверие, открытость, готовность к прямому взаимодействию без запасных вариантов («прямой характер», «прямой человек»).

*Взгляд, направленный вдаль*, чаще всего говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнении и колебании.

*Взгляд, направленный «сквозь» партнера*, означает подчеркнутое неуважение, возможную агрессивную реакцию.

*Взгляд, направленный мимо партнера*, говорит об эгоцентризме, направленности и нацеленности на себя.

*Преимущественно ближайший или дальний «прицел» глаз* («смотрящий далеко вперед» или «близко перед собой», «недалекий» человек) во взаимосвязи с направлением взгляда во многих ситуациях

разговора имеет очень большое значение. По нему должно создаваться надежное общее впечатление.

*Взгляд направлен в неопределенную даль:* мысли и интересы сконцентрированы на далеком (непосредственно конкретном) содержании. Соответствует спекулятивно-абстрактному мышлению, задумчивости, раздумьям.

*Взгляд направлен в бесконечность «сквозь» глаза партнера:* своеобразная смесь ослепления и раздражения; вызывающее незамечание партнера, сквозь которого смотрят, как сквозь воздух; подчеркнутое неуважение. Наиболее сильно выводит другого из равновесия. Это небезопасно вследствие возможной агрессивной реакции.

*Сведение глаз (центрированный взгляд):* направленность на конкретную ситуацию или реальность из непосредственного окружения. Означает конкретное мышление, практическую установку, хорошую наблюдательность.

*Взгляд, направленный мимо партнера на какую-либо фиксированную точку в пространстве:* впечатление разговора с самим собой, нехватка связей с окружающими людьми, направленность на себя вплоть до аутизма.

*Взгляд сбоку, углами глаз* делает возможным контакт глаз с партнером в то время, как лицо более или менее отвернуто от него. Отсутствие полной отдачи, незаметное тайное наблюдение активного рода, дистанция, скепсис, недоверие – все это обостряется при беззаботном выражении лица и (или) неподвижности его черт и тела. Соответственно: при широко раскрытых глазах: тайный, скрываемый страх; при нормально раскрытых глазах: критический, оценивающий, сохраняющий резервы, тайное любопытство, скрываемая готовность к действиям; при суженном взгляде: недоверие, угроза, «полностью настороже», «камень за пазухой», предостережение, недовольство («злой взгляд»), нехорошие эгоцентрические намерения, особенно при сильном напряжении; при поднятой с одной стороны брови и горизонтальных складках: своеволие, резкое отклонение авторитетов, порождающее враждебность из-за

неуверенности, или из-за непомерного самомнения с отрицающим все пренебрежением; взгляд искоса через плечо: демонстративное пренебрежение, презрение, презрительность.

*Взгляд снизу (при склоненной голове)* означает при малой напряженности и согнутой спине подчиненность, покорность, услужливость. При более сильном напряжении и легких вертикальных складках на лбу – расчетливую самоотдачу после скрытого наблюдения. При сильном напряжении также может выражать готовность, мобилизацию, доходящую до готовности к борьбе.

*Взгляд сверху вниз (при откинутой голове)* говорит об увеличении дистанции из-за критического отношения, чувстве превосходства, истинной гордости, высокомерии, презрении, поисках господства.

*Уклоняющийся взгляд* (всегда уходит, убегает из-за чувства слабости) демонстрирует неуверенность из-за боязливости, слишком большой скромности или робости, какого-либо чувства вины. Типично при знакомствах, когда твердый взгляд одного никак не может поймать глаза другого. Опускание глаз во время разговора, используется, чтобы сделать невозможным контакт глаз.

### **Движение глаз**

*Твердый, фиксированный взгляд* характеризует устремленность к цели, уверенность в себе; на какой-то объект в окружении – однозначная устремленность к цели («смотреть фактам в лицо»); на человека – уверенность в себе, сознание своих сил и возможностей, происходящее из витальных глубин, обычно неосознанно-критическое рассмотрение других.

*Попеременный контакт глазами* говорит о подтверждении внимания, уважении к партнеру, полном к нему доверии. Особенно часто встречается у детей и влюбленных.

*Жесткий (слишком фиксированный) взгляд*, сопровождающийся сужением сектора обзора, означает бесцеремонность, недоверие, иногда пронизательность, догадку, чаще всего скрытость, агрессивность.

*Фиксированный (слишком твердый), прямой и одновременно сложный взгляд:* критическое испытание, основанное на дистанцировании и недоверии, проницательность, бесцеремонность, скрытность, тайные намерения, в том числе и зловредной природы, агрессивность вплоть до садизма: «холодный», «пронизывающий» взгляд используется прокурорами и криминалистами в известных случаях или же, например, бесцеремонными и навязчиво ведущими себя мужчинами по отношению к практически беззащитной женщине.

*Подчеркнуто прямой, твердый и сознательно-открытый взгляд:* изоощренно-уверенный взгляд человека, «прошедшего огонь и воду», демонстративно показываемая открытость здесь лишь средство достижения недобрых целей.

*Глаза направлены твердо и на партнера,* голова и верхняя часть тела откинута назад: защита при готовности нападения, особенно при напряженности в посадке головы и мимике.

*Оценивающе-блуждающий взгляд* при движении снизу вверх и в стороны говорит о восхищении и даже почитании. При движении сверху вниз и в стороны – означает критическое рассмотрение, а подчас и пренебрежение.

*Оценивающе-блуждающий прямой взгляд* (при полной обращенности лица к партнеру) сверху вниз, или снизу вверх, или во все стороны: при восхищении красивыми вещами, произведениями искусства или видами, а также красивыми женщинами. При этом соответствующее выражение восхищения в области рта (характерная улыбка) и глаз. При внимательно-критическом рассматривании предмета, например при принятии решения о покупке – трезво-холодное выражение лица.

*Неопределенный взгляд:* недостаток ясности в целях, недостаток твердости, постоянства. Типичен диффузный взгляд пьяного у некоторых психических больных: безостановочное движение глаз, непрерывно протекающее до бесконечности.



*Спокойный взгляд* выражает удовлетворенность восприятия, вдумчивость, рассудительность. Спокойный вялый взгляд говорит о заторможенности, оцепенении.

*Беспокойный взгляд* свидетельствует о возбудимости, непостоянстве, замешательстве, отвлекающих факторах, отсутствии определенной направленности на восприятие слов партнера по общению.

*Бегающий взгляд* говорит о болезненной чувствительности и возбудимости, существовании неопределенного чувства угрозы.

### **Проксемические особенности невербального общения**

**Проксемика** исследует расположение людей в пространстве при общении. Это понятие ввел американский антрополог Эдвард Холл в начале 60-х гг. XX в. Слово «проксемик» (от англ. *proximity*) означает близость. Его исследования в этой области привели к новому освещению отношений между людьми.

Каждый человек имеет свою собственную личную территорию, например, квартиру, дом, участок, огороженный забором; сюда входит его машина, его собственная спальня или его личный стул, а также, как обнаружил доктор Холл, определенное воздушное пространство вокруг его тела.

Психический и этический комфорт в процессе общения во многом определяется дистанцией между собеседниками. Знание дистанций позволяет прогнозировать реакцию другого человека в процессе общения.

Выделяют следующие зоны в человеческом контакте:

- **интимная зона (до 50 см)**, в которую допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди. Для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновения. Исследования показывают, что вторжение в интимную зону влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове.

Преждевременное нарушение ее границ всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

- **личная или персональная зона (50 – 120 см)** для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

- **социальная зона (120 – 400 см)** обычно создается во время встреч в кабинетах и других служебных помещениях с малознакомыми и незнакомыми людьми;

- **публичная зона (свыше 400 см)** подразумевает общение с большой группой людей – в лекционной аудитории, на митинге.

У разных народов эти пространственные зоны различны. Так, у североамериканцев интимная зона больше, чем у латиноамериканцев или японцев.

Выбор дистанции общения зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей людей (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте, в лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Существует ряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например, в автобусе или в лифте:

- ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- не рекомендуется смотреть в упор на других;
- лицо должно быть совершенно беспристрастным, никакого проявления эмоций не разрешается;

- чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;

- в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Общаясь с собеседниками, необходимо обращать тщательное внимание на пространственное размещение, которое несет определенную

смысловую нагрузку. Рассмотрим технику включения и исключения партнера из разговора. Когда третий человек желает присоединиться к двум другим, которые образуют закрытую формацию, он будет желанным гостем, если к нему другие два собеседника развернут свои тела и все вместе образуют треугольник. Если участие третьего человека нежелательно, то два собеседника, образующие закрытую формацию, только повернут свои головы к нему или к ней, говоря о том, что они его видят.

Часто разговор между тремя людьми может начаться в открытом треугольнике, но постепенно два человека могут образовать закрытую формацию, чтобы выключить третьего собеседника. Такое образование должно быть четким сигналом третьему человеку, что он должен уйти из группы, пока еще не испытал смущения. Подтверждением сказанного является направление носков обуви. Ступни не только указывают направление, в котором человек хотел бы передвигаться, но также указывают на людей, в которых человек заинтересован или находит привлекательными. Представьте, что вы находитесь на приеме и замечаете группу из трех мужчин и одной весьма привлекательной женщины. Кажется, что разговор ведут мужчины, а женщина только слушает. Затем вы замечаете, что все мужчины одной ногой как бы указывают в направлении женщины. Таким очень простым невербальным намеком все мужчины демонстрируют свой интерес. Подсознательно женщина принимает эти сигналы и весьма вероятно, что она останется с группой, пока будет видеть эти знаки внимания.

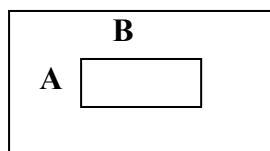
Если вы хотите завязать какие-либо отношения с человеком, то используйте положение треугольника. Когда вы хотите невербально оказать на него давление, то встаньте непосредственно перед ним. Положение «угол 90°» позволяет другому человеку думать и действовать независимо, не испытывая невербального давления с вашей стороны.

Замечено также, что очень часто в переговорах, когда один человек решил закончить разговор или хочет уйти, он разворачивает свое тело или ноги в направлении ближайшего выхода. Если вы увидите такой сигнал во

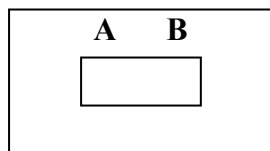
время общения, то лучшее, что вы можете сделать, это заинтересовать человека и попытаться вовлечь его в разговор. В крайнем случае, лучше закончить беседу первым, чтобы сохранить контроль над ситуацией.

В ваших ежедневных встречах с другими людьми развороты тела, а также ног и позитивное сочетание жестов, таких, как открытые руки, видимые ладони, наклоны вперед, наклоны головы и улыбка могут облегчить ваше общение с другими людьми, заставить их чувствовать к вам расположение.

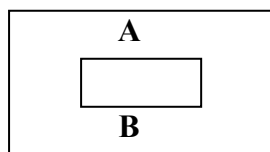
Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. В процессе общения в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом собеседники могут занимать четыре основных положения относительно друг друга (рис. 1.7).



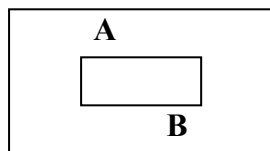
а) позиция непринужденного общения (угловое расположение)



б) позиция сотрудничества (делового взаимодействия)



в) соревновательно-оборонительная позиция



г) независимая позиция

Рис. 1.7. Взаимное расположение в процессе общения

(а) *Позиция непринужденного общения.* Эта позиция обычно используется людьми, которые находятся в дружеских отношениях и ведут непринужденную беседу. Эта позиция позволяет видеть не только глаза, но и жесты другого человека. Угол стола представляет собой частичный барьер в случае, если один из собеседников начинает чувствовать угрозу, а при этом нет территориального деления на крышке стола.

(б) *Позиция сотрудничества.* Собеседники совместно работают над одним проектом, стремятся к взаимопониманию и эффективному взаимодействию. Это одна из самых удачных позиций для обсуждения и выработки общих решений.

(в) *Соревновательно-оборонительная позиция.* Такое расположение способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Когда люди сидят непосредственно друг напротив друга, они бессознательно делят стол на две части. Каждый осознает половину стола как собственную территорию и возражает против вторжения собеседника. Если В хочет убедить в чем-либо А, то соревновательно-оборонительная позиция сокращает шансы В на успешное проведение переговоров. Но может оказаться, что А является менеджером, который должен серьезно поговорить с сотрудником В, и соревновательная позиция может усилить его упреки, или В необходимо, чтобы А чувствовал свое превосходство, поэтому он выбирает позицию напротив.

(г) *Независимая позиция.* Эту позицию занимают люди, когда они не хотят общаться с другими людьми. Это говорит об отсутствии интереса и даже враждебной позиции по отношению к другим людям, особенно если вы вторгаетесь в территориальное владение этого человека. Такого положения надо избегать, когда между А и В требуется какой-либо открытый разговор.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов, размер стула и различные аксессуары.

*Квадратный стол* (формальный) устанавливает соревновательные или же оборонительные отношения партнеров на переговорах. Это относится к людям, занимающим равное положение в обществе. Квадратные столы являются идеальными для коротких прямых переговоров или создания отношений начальник – подчиненный. При этом больше всех вам будут помогать люди, сидящие рядом. Тот, который сидит справа, будет помогать больше, чем тот, который сидит слева. Наибольшее сопротивление будет оказывать человек, который сидит непосредственно напротив вас.

*Круглый стол* (неформальный) создает атмосферу неформального отношения и является идеальным для ведения дискуссий среди людей, занимающих одинаковое положение в обществе, так как каждый человек занимает одну и ту же территорию стола. Если убрать стол и поставить кружком стулья, также появится атмосфера расслабления.

Факторы, которые как бы повышают статус человека, следующие: размер стула и его спинки, высота, на которой находится стул от пола, и местоположение стула в кабинете.

Чем *выше спинка стула*, тем большей властью обладает человек, и тем выше его статус. Многие начальники сидят в кожаных креслах с высокими спинками, в то время как посетителю они предлагают обычные стулья с низкими спинками.

*Вращающиеся стулья и стулья на колесиках* позволяют обладателю стула иметь некоторую свободу движения, когда он находится в затруднительном положении. Обычные стулья не дают такой свободы движений, и отсутствие движения компенсируется различными жестами, которые могут выдать человека и показать его собеседнику, что он думает и что чувствует на самом деле. Кресла с ручками, особенно те, в которых можно откидываться, лучше, чем стулья, у которых нет таких преимуществ.

## 1.5. Восприятие (перцепция) в процессе общения

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная часть общения и составляет то, что называют **перцепцией**. Поскольку человек вступает в общение всегда как личность, он и воспринимается партнером по общению так же. По внешней стороне поведения мы, согласно С. Л. Рубинштейну, как бы «читаем» другого человека, расшифровываем значение его внешних данных. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, при узнавании другого формируется сам познающий индивид. Во-вторых, от того, насколько точно «прочтение» другого человека, зависит успех организации с ним согласованных действий.

В результате осознание себя через призму другого включает две стороны – идентификацию и рефлексия.

**Идентификация** – это мысленный процесс уподобления себя партнеру по общению с целью понять его мысли и представления.

**Эмпатия** – способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его вместе со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова.

**Рефлексия** – это осмысление индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. В ходе взаимного отражения участников общения рефлексия является обратной связью, которая способствует формированию стратегии поведения субъектов общения и коррекции их понимания особенностей внутреннего мира друг друга.

Общение как рефлексивный процесс был описан еще в конце XIX в. Дж. Холмсом, который, исследуя общение двух субъектов, показал, что в этой ситуации наличествуют не два, а шесть субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри. Холмс выделил три позиции Джона и три позиции Генри (табл. 1.3). Впоследствии Г. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуации, добавив четвертую позицию.

## Позиции человека в общении (Дж. Холмс)

Джон	Генри
1. Джон, каков он есть сам по себе (Реальное Я)	1. Генри, каков он есть сам по себе (Реальное Я)
2. Джон, каким он сам себя видит	2. Генри, каким он сам себя видит
3. Джон, каким его видит Генри	3. Генри, каким его видит Джон
4. Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри (РЕФЛЕКСИЯ)	4. Генри, каким ему представляется его образ в сознании Джона (РЕФЛЕКСИЯ)

Для успешного общения человек должен обладать следующими качествами: терпеливостью, воспитанностью, уважением к партнеру по общению, способностью не полностью доверять первому впечатлению, умением отождествлять себя с собеседником, сопереживать. Так же, чтобы понять других людей, человек должен осознать, что у каждого есть свое мнение, своя точка зрения, которые могут полностью не совпадать с его утверждениями.

Есть некоторые факторы, которые мешают правильно воспринимать и оценивать людей. Например, наличие заранее заданных установок, оценок, убеждений, которые имеются у наблюдателя задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека. *Установка* – это приобретенная в процессе жизни шаблонная реакция на что-либо, это стереотип реагирования.

Еще одним феноменом ошибки восприятия служит атрибуция. Рассмотрим ее подробнее.

**Атрибуция** (от англ. *atribute* – приписывать, наделять) – *приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, которых на самом деле нет в поле восприятия.* Необходимость атрибуции обусловлена тем, что *информация, которую может дать человеку наблюдение, недостаточна для адекватного взаимодействия с социальным окружением, и нуждается в*



«*дотраивании*». Основным способом такого «*дотраивания*» непосредственно воспринимаемой информации и является атрибуция.

Объясняя причины случившегося, свое или чужое поведение, люди делают ошибки, причем непреднамеренно, автоматически, в том числе делают *фундаментальную ошибку атрибуции*. Пример ошибки атрибуции: Джон говорит: «Я злюсь, потому что все идет не так как хочется». Эллис в этой же ситуации говорит: «Джон ведет себя так, потому что он злой человек».

*Фундаментальная ошибка атрибуции заключается:*

1) в том, что мы склонны считать, что своими успехами человек обязан ситуации и другим внешним факторам – знакомствам, везению и т. д., а не себе (в переоценке ситуационного и недооценке личностного влияния человека в случае его успеха);

2) в том, что мы склонны считать, что в своих неудачах виноват сам человек, а не ситуация или другие люди, невезение и т. д. (в недооценке ситуационного и переоценке личностного влияния человека в случае его неудач).

Наша оценка зависит от объекта наблюдения. Если объект – мы сами, то проявляем эгоистическое пристрастие («выгораживаем» себя), а если другие – то демонстрируем *атрибуционное предубеждение (фундаментальное атрибутивное пристрастие)* (табл. 1.4).

## Фундаментальная ошибка атрибуции (Нюстром, Дэвис)

Что воспринимается	Кем воспринимается	Вероятная атрибуция (приписывание причин успеха и неудачи)	Правильная атрибуция
Успех работника	Работником →	Причина успеха – личностные факторы (способности, усилия и др.)	Ситуационные факторы (или личностные?)
	Другими людьми →	Причина успеха – ситуационные факторы (легкость задание, везение и др.)	Личностные факторы
Неудача работника	Работником →	Причина неудачи – ситуационные факторы (трудность задание, невезение и др.)	Личностные факторы
	Другими людьми →	Причина неудачи – личностные факторы (неспособности, недостаточные усилия и др.)	Ситуационные факторы

Рассмотрим пример разного восприятия одной аварии, где один человек – сторонний наблюдатель, а второй (водитель автобуса) – участник. Ситуация наглядно демонстрирует феномен ошибки атрибуции.

**Ситуация.** Как следует из полицейского протокола, 9 июля в 13.27 автобус под номером 3763 попал в аварию, которая не повлекла ущерба для людей. На месте происшествия полиция не обнаружила водителя автобуса. Поскольку автобус не мог ехать дальше, пассажиры пересели на запасной, а поврежденный был отправлен на ремонт в городской гараж.

Арон Мор, только что назначенный генеральным управляющим, изучил три отчета, один из которых был из полиции. Другой отчет был представлен Дженнифер Тай, директором по перевозкам Городского транспортного управления (ГТУ). Третий отчет поступил непосредственно от Майкла Майера, водителя злополучного автобуса. По данным Тай, Майкл в течение почти 8 лет проявлял себя водителем

выше среднего уровня, за последние 15 месяцев его показатели резко ухудшились. Он всегда был готов после работы присоединиться к другим водителям и пропустить стаканчик-другой. В последнее время его заподозрили в том, что он выпивает в рабочее время. Согласно докладу Тай, Майкла видели за пивом в баре, в двух кварталах от конечной станции ГТУ, примерно в 15.00 того дня, когда произошла авария. В заключении доклада были приведены два раздела из договора ГТУ. В разделе 18а договора особо оговаривался запрет на потребление алкогольных напитков в служебное время любым сотрудником ГТУ. В разделе 26f водителям запрещалось оставлять свои автобусы без присмотра независимо от причины. Нарушение одного из указанных разделов наказывалось автоматическим увольнением служащего. Тай рекомендовала немедленно уволить Майкла.

Однако в отчете водителя Майкла Майера факты выглядели совсем иначе. Майкл утверждал, что, пытаясь обогнать велосипедиста, он резко вывернул руль и ударился в дерево, лишь немного повредив автобус. В тот момент, когда Майкл был вынужден вывернуть руль, чтобы не сбить велосипедиста, он уронил переговорное устройство, по которому разговаривал с диспетчером. Поскольку при ударе передатчик сломался, Майкл был вынужден пройти четыре квартала до ближайшей телефонной будки, чтобы сообщить об аварии. Сообщив в компанию об аварии, Майкл также позвонил в профсоюз. Вернувшись на место аварии, он не увидел там автобуса. Не зная, что делать, и будучи немного напуган, он решил вернуться на конечную станцию ГТУ. Поскольку это был путь длиной в пять миль, а его смена закончилась в 15.00, Майкл перед возвращением на станцию наскоро выпил кружку пива.

Почему два отчета, представленные Дженнифер и Майклом, так отличаются друг от друга? Отличалось ли восприятие этого инцидента у Дженнифер и Майкла? С помощью таблицы фундаментальной ошибки атрибуции Вы легко разберетесь в ситуации.

## **Феномены социального восприятия**

1. **Эффект «ореола»** состоит в том, что первоначальное отношение к какой-то одной стороне личности обобщается и распространяется на весь образ человека, а затем общее впечатление переносится на оценку отдельных качеств этого человека. Если оно благоприятно, то положительные черты переоцениваются, а недостатки либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление отрицательное, то даже благородные поступки другого человека не замечаются или истолковываются превратно как своекорыстные.

2. Специфика **эффекта «проецирования»** состоит в том, что другой личности приписываются по аналогии со своей собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить следующее: «Все люди подобны мне» или «Другие противоположны мне». Упрямый подозрительный человек увидит эти же качества характера у партнера по общению, даже если они объективно и отсутствуют. Добрый, отзывчивый, честный, наоборот, может воспринять незнакомого через «розовые очки» и ошибиться. Поэтому, если кто-то жалуется, какие, мол, все вокруг жестокие, жадные, нечестные, не исключено, что он судит по себе.

3. **Эффект «первичности»** проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии очень существенна и незабываема, способна повлиять на последующее отношение к этому человеку. И если даже потом вы получите информацию, которая опровергнет первичную, все равно помнить и учитывать вы больше будете именно ту. На восприятие влияет и настроение самого человека: если оно мрачное (например, из-за плохого самочувствия), то в первом впечатлении о другом человеке могут преобладать негативные чувства. Чтобы оно было полнее и точнее, важно положительно «настроиться на него».

4. **Эффект «новизны»** – состоит в том, что последняя, более новая информация оказывается наиболее важной, чем та, что у него была. Этот эффект действует в отношении знакомых людей.

5. **Эффект «снисходительности»** – состоит в необоснованно позитивном восприятии начальником своих подчиненных и переоценке их позитивных черт и недооценке негативных. Этот эффект проявляется у руководителей либерального и демократичного стиля.

6. **Эффект «прокурора»**, или гипервызыскательности, – руководитель постоянно стремится обвинить подчиненных во всех их недостатках. Этот эффект присутствует у руководителя авторитарного типа.

7. **Феномен внутригруппового фаворитизма** – состоит в тенденции благоприятно воспринимать и хорошо отзываться о членах своей группы, своего коллектива. Руководитель обычно *завышает* оценку тех подчиненных, которые его поддерживают и высказывают сходные с ним мнения, т. е. поддерживают и поддакивают. *Занижает* оценку тех, которые не поддерживают его и высказывают свое мнение, противоречащее его собственному. Руководитель не воспринимает, т. е. пропускает мимо ушей ту информацию, которая поступает от лиц, получивших с его стороны негативную оценку.

Условиями доверительности отношений является открытая демонстрация своих намерений, проявление теплоты и доброжелательности по отношению к партнеру, деловая компетентность, убедительные манеры, устранение недопонимания.

## **1.6. Взаимодействие в общении. Теория трансакционного анализа**

Общение как взаимодействие (интерактивная сторона) характеризует непосредственную организацию совместной деятельности. Цели общения отражают потребности совместной деятельности, а само общение, в частности деловое, почти всегда предполагает определенный результат – изменение поведения и деятельности других людей. В этой связи общение, как взаимодействие, можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

**Ориентация на контроль** предполагает стремление партнера контролировать, управлять ситуацией общения и определять поведение других, желание играть доминирующую роль во взаимодействии. Стратегия «контролера» осуществляется в намерениях навязать свой план взаимодействия, свое понимание ситуации.

**Ориентация на понимание** – это стремление не только понять ситуацию общения и поведения партнеров, а также наличие желания улучшить взаимодействие и избегать конфликтов, что связано с представлениями о равенстве в общении. Стратегия «понимателя» характеризуется больше горизонтальными (равными) взаимодействиями, чем вертикальными, и направлена на адаптацию к партнеру по общению.

В зависимости от мотивов, с которыми партнеры вступают в общение, выделяют следующие социально-психологические виды взаимодействия:

**Сотрудничество** – взаимодействие, при котором оба партнера содействуют друг другу, стремясь достигнуть общих и индивидуальных целей.

**Противоборство** – взаимодействие, при котором партнеры подавляют цели и интересы друг друга, препятствуют их достижению.

**Уклонение от взаимодействия** – вид взаимодействия, при котором партнеры избегают активного сотрудничества, уходят от контакта для того, чтобы исключить выигрыш другого.

**Однонаправленное содействие** – вид взаимодействия, в процессе которого один из его участников способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.

**Контрастное взаимодействие** – взаимодействие, базирующееся на противоположных действиях партнера, один из которых старается содействовать другому, а последний активно ему противодействует.

**Компромиссное взаимодействие** – взаимодействие, характеризующееся тем, что оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Р. Бейлс выделил следующие виды социальных взаимодействий (табл. 1.5):

Таблица 1.5

Виды социальных взаимодействий (по Р. Бейлс)

Отношения	Форма отношений
Эмоционально-положительные	<ul style="list-style-type: none"> <li>• солидарность;</li> <li>• ослабление напряжения;</li> <li>• одобрение</li> </ul>
Деловые	<ul style="list-style-type: none"> <li>• предложение;</li> <li>• мнение;</li> <li>• информация;</li> <li>• просьба представить информацию;</li> <li>• просьба высказать мнение;</li> <li>• просьба высказать обращение</li> </ul>
Эмоционально - негативные	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отклонение;</li> <li>• напряженность;</li> <li>• антагонизм</li> </ul>

Интерактивная сторона общения по сути своей является психологическим воздействием проникновения одного человека (группы людей) в психику другого (группы людей). Результатом такого рода проникновения выступают изменения индивидуальных или групповых взглядов, мотивов, отношений, установок и состояний. Эти изменения могут быть временными, преходящими или устойчивыми. Однако в процессе этого воздействия стоит психологическая защита, отделяющая желательные, полезные воздействия, соответствующие потребностям, ценностям, убеждениям человека, от воздействий нежелательных, вредных.

### **Теория транзакционного анализа**

Многие проблемы межличностного общения можно объяснить, используя теорию транзакционного анализа.

В каждый конкретный момент времени человек пребывает в одном из трех эго-состояний своего «Я»: Родитель, Взрослый, Ребенок. Определенное эго-состояние детерминирует определенную модель поведения и общения (табл. 1.6).

1. Тот, кто думает, действует и чувствует так, как это делают родители, находится в состоянии *«родитель-Я»*. *Критическое состояние «родитель-Я»* – хранит определенные заповеди, запреты, нормы, традиции, всю совокупность предрассудков. *Кормяще-заботливое состояние «родитель-Я»* – характеризуется проявлением таких качеств, как тепло, ободрение, готовность помочь, чрезмерная заботливость.

2. Тот, кто трезво оценивает реальность, собирает и объективно осмысливает факты, находится в состоянии *«взрослый-Я»*.

3. Тот, кто чувствует и действует так, как в детстве, находится в состоянии *«ребенок-Я»*. В *приспосабливающемся состоянии «ребенок-Я»* повинуются, заучивают наизусть, чувствуют себя виноватым, замыкаются в себе, дуются на кого-либо, опасаются чего-либо. Оно ориентировано на то, что, как кажется, ожидают от человека. На *бунтарское состояние «ребенок-Я»* оказывают влияние требования и желания людей, которые не соответствуют личностным желаниям. В *свободном состоянии «ребенок-Я»* мы видим естественного ребенка, без следов влияния на него. Он радуется, сердится, исследует мир, изобретает, смеется и плачет, не заботится о праве и морали.

В процессе общения человек посылает информацию из определенного эго-состояния и адресует ее соответствующему эго-состоянию партнера. Трансакт состоит из стимула С и реакции Р между двумя эго-состояниями. Таким образом, **трансакт** – любое словесное (вербальное) и невербальное общение минимум двух людей.



## Эго-состояния и их характеристика

Эго-состояния		Типичные способы поведения и высказывания
Родитель	Заботливый родитель	Утешает, исправляет, помогает. «Это мы сделаем», «Не бойся», «Я тебе помогу»
	Критический родитель	Грозит, критикует, приказывает. «Опять ты опоздал», «Ты должен», «Так не правильно»
Взрослый		Собирает и дает информацию, оценивает вероятность, принимает решения. «Который час», «Эту проблему мы решим в группе», «Что? Где? Когда?»
Ребенок	Свободный ребенок	Естественное, импульсивное, хитрое, эгоцентричное поведение «Я хочу», «Мне без разницы» «Здорово, классно...»
	Приспосабливающийся	Беспомощное, боязливое, приспособляющееся к нормам, уступчивое поведение «Я бы с радостью, но...», «Я не смогу этого сделать», «Я попробую», «Я не уверен»
	Бунтующий	Протестующее, бросающее вызов поведение «Я это делать не буду!», «Оставьте меня в покое»

**Формы транзактов.**

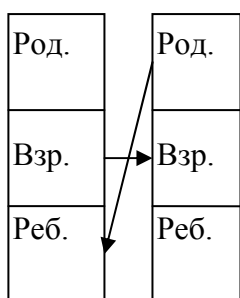
I. Параллельные транзакты. Возникают между любыми парами эго - состояний. Они могут продолжаться сколь угодно долго.

Начальник: «К какому сроку Вы сдадите работу?»

Починенный: «Вовремя, работа практически закончена»

Общение идет на уровне взрослый – взрослый.

## II. Перекрестные трансакты.



Препятствуют течению беседы, вводят разговаривающих в заблуждение.

Муж: «Ты не знаешь, куда я положил свой ключ?»

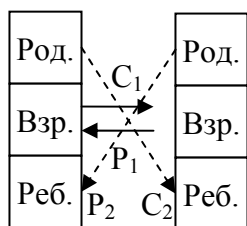
Жена: «Больше следи за порядком, тогда будешь быстро находить свое барахло!»

Общение перешло на уровень родитель-ребенку.

После перекрестной трансакции коммуникация временно прерывается или переходит в конфликт.

III. Скрытые трансакты. Обмен информацией идет одновременно на нескольких уровнях: социальном и психологическом (т. е. словами – одно, а интонациями, взглядами и жестами – другое).

То, что произносится ясно – социальный уровень, дополнительно подразумеваемое – психологический уровень.



Шеф: «Господин Петров, где квартальный отчет?»

(C1 – взрослый-взрослому).

C2 – «Вы, наверняка, о нем забыли»

(родитель-ребенку).

Петров: «А Вы не смотрели на своем письменном столе?» (P1 – взрослый-взрослому).

P2 – «Если бы ты следил за порядком, не было бы нужды меня беспокоить» (родитель-ребенку).

Не бывает плохих и хороших эго-состояний, каждое имеет свои преимущества и недостатки. Для успешной коммуникации надо уметь свободно владеть всеми эго-состояниями. Избегайте сверхкритического состояния «родитель-Я». Оно деструктивно и бесполезно для делового общения. Старайтесь избегать скрытых трансактов, которые сопровождаются критикой или недовольством. Используйте скрытые трансакты, при которых на скрытом уровне присутствует отношение «Вы мне симпатичны», «мне нравится работать и говорить с Вами» и т. д. Это конструктивно.

## 1.7. Этапы делового общения

В развернутом виде в общении можно выделить следующие этапы:

1. Установление контакта.
2. Ориентация в ситуации (люди, обстоятельства).
3. Обсуждение вопроса, проблемы.
4. Принятие решения.
5. Выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной.

1. Всякое общение **начинается с контакта**. Довольно часто неуспех делового общения предопределен с самого начала: неудавшийся контакт (точнее его отсутствие) ведет к дальнейшей цепочке неправильных действий.

Задача *контактной фазы* – побудить собеседника к общению и создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений. По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного «Я». Контактная фаза должна размыть границы этой зоны.

При установлении контакта нужно, прежде всего, продемонстрировать доброжелательность, открытость для общения. Это достигается мягкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз. Не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта. Надо как бы осмотреться и создать доброжелательную атмосферу. Далее – обращение словесное, приветствие. После этого нужно обязательно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают, не дают другому ответить и вслед за приветствием обрушивают всю приготовленную информацию. Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах,

когда обращаются к собеседнику, а его реакцией не интересуются. Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т. п.); обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор словами «Вы», «Ты» («Вам не кажется...», «Ты не мог бы...» и т. п.); «наполнять» контакт первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для Вас состояния.

**2. Этап ориентации** помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий, конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

Вовлечь собеседника в *активное обсуждение вопроса*, когда у него может быть нет особого желания, создать непринужденную атмосферу общения – это своего рода искусство. Хороша здесь уместная шутка, но, к сожалению, она не всегда приходит на ум. На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его.

Выявить самооценку партнера необходимо для того, чтобы впоследствии повысить или понизить ее до желательного уровня. Для

этого полезно попытаться перевоплотиться в него, стать его «зеркалом», войти в его образ:

- повторить, воспроизвести его мимику, пластику, позу, тон (но не передразнивая);
- поставить его в роль эксперта: «Ваш опыт крайне интересен при решении этой проблемы» и т. д.

*Правильное распределение ролей* по принципу доминирование – подчинение также необходимо для обеспечения успешного делового общения. В психологии общения выделяются три вида распределения ролей: «пристройка сверху», «пристройка снизу» и «пристройка на равных». Практически это градации использования так называемой доминантной техники самопрезентации, а степень доминантности-подчиненности устанавливается с помощью невербальной техники: позы, взгляда, темпа речи.

Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом (или при полном отсутствии контакта глаз); медленная речь с выдержанными паузами, навязывание собеседнику определенной дистанции служат отличительными признаками классической техники доминирования – *«пристройка сверху»*. Противоположные признаки – приниженная поза, постоянное движение глаз снизу вверх, быстрый темп речи, предоставление инициативы партнеру – *«пристройка снизу»*. Партнерское взаимодействие – синхронизация темпа речи, уравнивание ее громкости, установление симметричного рисунка обмена взглядами – *«пристройка на равных»*.

В том случае, если негласная договоренность о распределении ролей не будет достигнута, конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль «мудрого наставника», то нужно соответственно либо принять роль «почтительного ученика», либо тактично добиваться желательного распределения ролей – два эксперта.

3. Для этапа **обсуждения проблемы и принятия решения** с психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнером, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции*.

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть *единство позиций*.

При разногласиях обязательное правило успешного обсуждения – контрастные фразы должны быть *безличностными*, в противном случае они становятся необратимыми и общение завершится неудачей. То есть должно быть зафиксировано, что позиция собеседника исходит из объективных причин, связана с погодой, политикой и т. д., но ни в коем случае не с его личностью, его личными качествами.

На фазе обсуждения и принятия решения очень значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэтому в полной мере должны быть проявлены *умение слушать и умение убеждать*.

*Убеждение* имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже если они и правильны, убедить другого очень сложно: тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, надо сначала его понять, чтобы выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим. Если же общее решение не получится, то будут хотя бы известны точки зрения, их обоснованность, что позволяет вести дальнейшее обсуждение.

4. В психологии хорошо изучена роль *первого впечатления*, которое мы производим на собеседника и группу людей. Но роль *последнего впечатления* не менее велика. Оно влияет на тот образ, который останется

в памяти партнера, и на будущие деловые отношения. Поэтому одна из основных заповедей выхода из контакта – *приветливость*.

## 1.8. Психология малой группы

Общение, взаимодействие людей друг с другом происходит в разнообразных группах. Особый интерес представляют малые группы, в которых с первых дней своей жизни человек получает информацию о внешнем мире, испытывает на себе их влияние и через них в дальнейшем организует свою деятельность.

**Малая группа** – это немногочисленная группа людей (3 – 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

**В качестве признаков малой группы** называют:

- пространственное и временное присутствие;
- наличие постоянной цели деятельности;
- наличие организующего начала в группе, выраженного в каком-либо организаторе, руководителе, лидере;
- разделение персональных ролей, зависящих от активности каждого из членов группы в совместной деятельности;
- наличие эмоциональных отношений между членами группы;
- выработка групповых норм, правил и стандартов поведения, являющихся важнейшим признаком групповой целостности.

**Классификация малых групп.**

Малые группы делятся на **первичные и вторичные**. Первичные группы – это контактные группы, в которых взаимодействие людей основывается на эмоциональной близости (круг близких друзей, коллег). Вторичные группы характеризуются безличным взаимодействием ее

членов, которое обусловлено официально-организованными отношениями (производственная группа).

Малые группы разделяются на **формальные и неформальные**. Формальные группы характеризуются внешней регламентацией отношений, имеют официально заданную внутреннюю структуру. Неформальные группы характеризуются личным стремлением их членов для удовлетворения своих значимых потребностей (в любви, дружбе, уважении, признании).

Малые группы бывают: **группы членства и референтные**. Группы членства – это группы, членами которых являются индивиды. Но члены таких групп могут не разделять этих групповых норм. Для этого в социальной психологии выделяют понятие референтной группы. Это те группы, с которыми человек отождествляет себя в наибольшей степени. Групповые нормы и ценности референтных групп являются для индивида эталонами поведения. Референтные группы могут быть как реальными, так и воображаемыми. Они могут совпадать с группами членства и не совпадать, могут быть как позитивными, так и негативными.

Малая группа может быть охарактеризована с точки зрения ее психологии, которая детерминируется не простой суммой проявлений индивидуально-психологических особенностей ее членов, а связями между ними, характером взаимодействия и особенностями общения. Психологию малой группы составляет совокупность **групповых взаимоотношений, устремлений, настроений, традиций и мнений**.

**Взаимоотношения** – это позиционно психологические связи между членами группы, возникающие в результате их взаимодействия и сопровождаемые разнообразными эмоциональными переживаниями. По источнику возникновения и проявлению различают: позиционные и поведенческие взаимоотношения. **Позиционные взаимоотношения** (статусно-ролевые) задаются различием или общностью социального положения, которые определяют статус каждого члена группы. **Поведенческие взаимоотношения** возникают в опыте совместной деятельности и общения. К примеру, это могут быть и взаимные



требования, и нормы совместной жизни, постоянные межличностные оценки, сопереживания и сочувствия, а также конфликты.

**Групповые устремления** – это цели, потребности, интересы и ценности, лежащие в основе поведения и совместных усилий членов малой группы.

**Групповые настроения** – эмоциональный фон и настрой членов группы, совокупность переживаний в конкретный период времени, влияющих на характер проявления психологии отдельных членов и группы в целом.

**Групповые традиции** – это сформировавшиеся в процессе совместной жизнедеятельности стереотипы поведения и действий, правила повседневного общения, соблюдение которых стало потребностью каждого из членов группы.

**Групповые мнения** – это совокупность оценочных суждений, отражающих преобладающее отношение членов малой группы к определенным событиям или явлениям, имеющим место внутри групп и вне ее пределов.

Среди социально-психологических процессов, происходящих в группе, особо выделяют лидерство, сплоченность и конформизм. Они обусловлены взаимодействием членов группы между собой, а также внешними влияниями на группу и обеспечивают групповую динамику.

**Лидер** – это такой член малой группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для решения конкретных задач. Он демонстрирует более высокий уровень активности и влияния на других людей. Остальные члены группы принимают лидерство, предполагая, что он будет вести за собой, а они будут ведомыми. **Лидерство** – один из процессов организации и управления малой группы, результат действия объективных (конкретная ситуация, интересы, потребности группы) и субъективных (индивидуальные особенности лидера) факторов. В социальной психологии существуют три подхода к объяснению происхождения лидерства: теория черт; ситуационный подход; системная теория лидерства.

**Социометрия** – метод психологического исследования межличностных отношений в группе (предложенный Я. Морено), позволяющий определять структуру взаимоотношений и психологической совместимости в группе по числу взаимных выборов ее членов.

**Сплоченность группы** – это взаимное тяготение членов группы. К факторам, обеспечивающим сплоченность группы, можно отнести (С. Кратохвил):

- удовлетворение личных потребностей индивидов в группе или при помощи группы;
- цели группы, которые находятся в согласии с индивидуальными потребностями;
- выгоды, вытекающие из членства в группе, ожидания несомненной пользы от него;
- разного рода симпатии между членами группы;
- мотивировка каждым участником своего членства в группе, включая усилия, которые он приложил, чтобы попасть в нее;
- дружеская располагающая атмосфера;
- притягательность общих действий;
- соперничество с другой группой;
- престижность группы, а значит, и членства в ней;
- враждебное, неприязненное отношение общества к группе.

**Конформизм** – это изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы. Само слово «конформизм» имеет смысл «приспособленчество». Конформизм констатируется тогда, когда фиксируется конфликт между мнением индивида и мнением группы, и этот конфликт преодолевается в пользу группы. Различают: внешний конформизм (уступчивость) – мнение группы принимается индивидом лишь внешне, а на деле присутствует личное несогласие; внутренний конформизм (одобрение) – индивид действительно принял мнение большинства. Конформизм выступает в

качестве механизма сплоченности группы, передачи социального наследия и групповых норм.

### **Коллектив как высший уровень группового развития**

Коллективом можно считать высокоразвитую группу, в которой межличностные отношения опосредуются общественно полезным и лично значимым содержанием совместной деятельности. Основными признаками коллектива являются (А. В. Петровский):

- объединение людей для достижения определенной социально одобряемой цели;
- добровольный характер этого объединения, как сознательное и активное формирование межличностных отношений в процессе совместной деятельности;
- целостность коллектива, а также то, что он является некой системой деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой управления;
- особый характер взаимоотношений, которые способствуют не только целостному развитию коллектива, но и обеспечивают развитие личности каждого его члена.

Коллективистские межличностные связи и взаимоотношения проявляются в таком феномене, как **коллективистская идентификация**. Он предполагает такую мотивацию отношений к товарищу, как к члену коллектива, когда субъект, основываясь на высоких нравственных принципах и убеждениях, реально относится к другим, как к самому себе, а к себе, как ко всем другим в своем коллективе. Таким образом, противопоставление «Я» и «Они» заменяется гармонией «Мы». Другим феноменом коллективистских отношений является **ценностно-ориентационное единство**, который указывает на соответствие и совпадение мнений, оценок и установок и позиций членов коллектива относительно объектов, представляющих наибольшую значимость для осуществления общей цели деятельности. Интеграция коллектива

проявляется в феномене **адекватности возложения ответственности за результаты совместной деятельности**. В случае неуспеха каждый член коллектива пытается разобраться в своих промахах и не уклоняется от ответственности, если действительно виновен. Если же коллективом успешно реализованы цели, то все его члены признают, что достигнутое – результат общих усилий, не стремятся приписать успех только себе и не снижают вклада своих товарищей.

Оптимальность или неоптимальность жизнедеятельности коллектива в решающей степени зависит от его психического состояния. **Социально-психологический климат коллектива**, как преобладающий и относительно устойчивый его психический настрой, является существенным показателем этого состояния и позволяет судить: об уровне психологической включенности его членов в деятельность; о степени согласованности коллективных усилий и отношений; о мере психологической эффективности деятельности; об уровне психологического потенциала личности и коллектива; о тех сдвигах, которые происходят в структуре психического личности и коллектива; о масштабе и глубине барьеров, лежащих на пути психологических резервах коллектива (Б. Д. Парыгин).

В своем развитии коллектив проходит несколько этапов. **Стадия первичного объединения**, по существу является стадией недавно возникшей и на начальных этапах своего развития формально существующей рабочей группы, в которой решением высшего руководства назначается руководитель, распределяются должностные функции, формулируются цели и задачи. Члены группы объединены формальными связями, они знают друг друга только по деловым качествам. Довольно часто на этом этапе в группе складывается доминирующее «ядро» – лидер, который впоследствии может стать руководителем, а может остаться неформальным руководителем.

На **стадии разъединения** («коллективного индивидуализма») происходит дифференциация социальных ролей каждого члена коллектива, возникают небольшие группировки, в каждой из которой

выдвигается лидер. Именно на этой стадии формируются групповые мнения и мораль, доминирующая система ценностей, корпоративная культура.

На **стадии вторичного объединения** подавляющим большинством сотрудников происходит принятие общегрупповой морали и общих ценностей. Однако коллективные процессы сформированы не до конца, и поэтому могут под влиянием внутренних или внешних воздействий изменяться. В таком коллективе обязательно выделяется ведущая группировка, есть и аутсайдеры, активно действует неформальный лидер.

И наконец на **стадии консолидации** коллектив превращается в сплоченную работающую команду соратников, единомышленников и партнеров.

## 2. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловое общение – необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают *этические нормы*, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. Общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Хочется надеяться, что настоящий раздел в определенной степени поможет не только осознать те часто скрытые от первого взгляда проблемы, которые возникают в процессе делового общения, и служат ему препятствием, но и успешно справиться с ними.

## 2.1. Этика делового общения: соотношение понятий «мораль», «этика», «этикет»

**Этика** (от греч. *ethos* – обычай, нрав) – учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

**Мораль** (от лат. *moralis* – нравственный) – социальный институт, состоящий из системы стандартов, признанных и разделяемых членами культурной общности. Это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль – важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни – семье, быту, политике, науке, труде и т. д.

Этика – научная дисциплина, изучающая социальную мораль. **Этика** – система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.

**Этикет** – это свод правил, принятых в обществе, которые регламентируют порядок поведения между людьми, социальными группами, организациями и общностями. Существует этикет поведения в общественных местах, проведения и организации деловых встреч, обедов, представления сторон, этикет разговора по телефону и т. д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как *должно* себя вести. Мораль всегда предполагает наличие определенного нравственного *идеала*, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом времени и социальном пространстве, т. е. в различные исторические эпохи и у разных народов. Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с *сущим*, с реально существующей нравственной

реальностью, фактическими нормами поведения людей. В этом противоречии между должным и сущим заключена и *противоречивая* сущность мотивации общения (в том числе и делового общения и поведения человека). С одной стороны, человек стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой – ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения*, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Например, как вы поступите в данной ситуации? Поставщик упаковочных материалов при заключении нового контракта предлагает бухгалтеру компании, осуществляющей закупку материалов, полностью оплаченный уик-энд в клубе для игры в боулинг. Вручая приглашение, поставщик не упоминает о заключаемом контракте. Отметим, что бухгалтер не является другом поставщика. Владеющий определенной информацией бухгалтер опасается, что, вручив приглашение, поставщик захочет узнать информацию относительно цен конкурентов на аналогичные заказы.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Отличительная черта делового общения – оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений – это прежде всего получение максимальной прибыли.

Следовательно, *этику делового общения* можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

Этика делового общения представляет собой частный случай этики вообще и содержит ее основные характеристики. Например, сегодня приняты деловые отношения, основанные на доверии между партнерами, их добропорядочности, повышенная требовательность к другим и к себе. Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики деловых и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли.

Все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики. К ним можно отнести уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т. п.

## **2.2. Этика бизнеса и социальная ответственность организаций**

**Этика бизнеса действует на трех соподчиненных иерархических уровнях.**

**I. Мировой уровень (гипернормы).** Эти нормы основаны на общечеловеческих ценностях и зафиксированы в «Принципах международного бизнеса» – всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии в городе Ко (CAUX) («Декларация Ко») представителями ведущих компаний и консультантами бизнеса из США, Западной Европы и Японии. В сжатом виде они сводятся к социальной ответственности бизнеса (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни клиентов, служащих и акционеров, а также населения в целом); модернизации технологий, методов производства,



маркетинга и коммуникаций; повышению доверия к бизнесу; уважению правовых норм и обеспечению равных возможностей в конкуренции; признанию верховенства этических норм (некоторые сделки, разрешенные законом, могут быть неприемлемы с точки зрения морали); содействию свободе многосторонней торговли; уважительному отношению к окружающей среде; отказу от противозаконных действий (взяточничества, отмывания денег, продажи оружия террористам, наркоторговли).

Особо выделяются моральные обязательства компаний и предпринимателей по отношению к следующим категориям лиц:

**1. Покупателям** (высокое качество товаров и услуг, честность в рекламе, уважение человеческого достоинства);

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

**2. Работникам** (достойная оплата и условия труда, охрана здоровья и трудоспособности, равные права и возможности трудоустройства);

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;

- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний; поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

**3. *Владельцам и инвесторам*** (гарантирование справедливой прибыли на вложенный капитал, свободный доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции);

- обеспечивать профессиональный менеджмент для гарантии справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;
- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

**4. Поставщикам** – справедливые и честные отношения с ними, включая ценообразование, лицензирование, отсутствие принуждения и излишних судебных разбирательств, обмен информацией и привлечение к участию в процессе планирования, своевременная оплата поставок и др.

**5. Конкурентам** – взаимное уважение, развитие открытых рынков товаров и капиталов, отказ от использования сомнительных средств достижения конкурентных преимуществ, уважение прав собственности.

**6. Местному населению** – соблюдение прав человека, уважение культурной целостности, спонсорские акции, участие компаний в гражданской жизни.

Гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным и корпоративным этическим кодексам и правилам.

**II. Макроуровень** (в масштабе отрасли или национальной экономики). Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых или национальных кодексах этики бизнеса. Например, «Двенадцать принципов ведения дел в России». Речь идет об уважении частной собственности и рыночной конкуренции, достоверности информации, отсутствии дискриминации на рынке труда. Социальные контракты заключаются на макро- и микроуровнях.

Приведем **пример профессиональной этики бухгалтера**.

По сравнению с представителями других профессий для бухгалтеров понятие профессиональной этики является особо важным. Профессиональные организации, объединяющие профессиональных бухгалтеров, играют важную роль в создании и распространении стандартов бухгалтерской этики.

Ассоциацией *IMA (Institute of Management Accountants)* – крупнейшей ассоциации бухгалтеров в США, были выпущены стандарты этики для бухгалтеров, специализирующихся в области управленческого учета. Ключевые принципы *IMA* – компетенция, конфиденциальность, честность и объективность бухгалтеров предприятий.

**КОМПЕТЕНЦИЯ** – специалисты, занимающиеся управленческим учетом и финансовым менеджментом, обязаны:

- достичь необходимого уровня профессиональной компетенции путем постоянного повышения квалификации;
- выполнять свои профессиональные обязанности в соответствии с действующими законами, правилами и стандартами;
- формировать полные и четко оформленные заключения и рекомендации после проведенного анализа соответствующей информации.

**КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ** – специалисты, занимающие управленческим учетом и финансовым менеджментом, обязаны:

- не раскрывать конфиденциальную информацию, полученную в процессе выполнения работы, за исключением случаев, требуемых законом;
- информировать подчиненных относительно конфиденциальности информации, полученной ими в процессе выполнения своей работы, и следить за соблюдением ими конфиденциальности полученной информации;
- воздерживаться от использования конфиденциальной информации для неэтичных или незаконных целей как персонально, так и через третьих лиц.

**ЧЕСТНОСТЬ** – специалисты, занимающие управленческим учетом и финансовым менеджментом, обязаны:

- избегать фактических или возможных конфликтов интересов;
- воздерживаться от осуществления любого вида деятельности, которая может нанести ущерб их способности выполнять свои обязанности в рамках профессиональной этики;
- отказываться от любых подарков, гостеприимства и т. д., т. е. от того, что может оказать влияние на их последующие действия;
- признавать профессиональные ограничения и другие сдерживающие факторы, несоблюдение которых может принести вред эффективной деятельности организации;
- сообщать и передавать как благоприятную, так и неблагоприятную информацию, а также оценки и мнения профессионалов;

- воздерживаться от непосредственного участия в деятельности или от поддержки деятельности, которая может дискредитировать их профессию.

ОБЪЕКТИВНОСТЬ – специалисты, занимающиеся управленческим учетом и финансовым менеджментом, обязаны:

- формировать и передавать достоверную и объективную информацию;

- полностью раскрывать всю соответствующую информацию, необходимую для более полного понимания пользователем представленных отчетов, комментариев и рекомендаций.

Помимо этого, *ИМА* предоставляет своим членам возможность пользования горячей телефонной линией, позвонив по которой, они могут получить совет опытного специалиста-консультанта в области действующих стандартов профессиональной этики. Конфиденциальность информации гарантируется.

**III. Микроуровень** (в масштабе отдельной фирмы и ее клиентов). Это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т. д. Их нарушение влечет различные потери (рост накладных расходов, конфликтные ситуации и др.). На данном уровне решаются и постоянно возникающие (особенно в сфере управления людьми) частные этические проблемы.

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

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

- сокрытие фактов и неверная информация в отчетах при проведении

проверок;

- выпуск некачественной продукции или необходимость ее постоянного технического обслуживания;
- завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;
- излишняя самоуверенность в суждениях, которая может при вести к нанесению ущерба интересам компании;
- безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно ни оказалось;
- наличие фаворитов;
- невозможность высказать свое возмущение и несогласие в атмосфере постоянных неэтичных поступков;
- невозможность уделять должное внимание семье или личным делам из-за обилия работы;
- производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности и др.

Основа современной деловой этики – *социальный контракт* (неформальное соглашение компании и ее внешнего окружения о единых нормах поведения) и *социальная ответственность фирмы* – максимальное использование ее преимуществ не только для организации, но и для окружения, общества в целом.

С одной стороны, организация всегда преследует экономические цели – получение прибыли. С другой – организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, поэтому они должны направлять часть своих ресурсов и усилий на социальные нужды, жертвовать на благотворительность и совершенствование общества. Организации должны ответственно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, защита интересов потребителя и т. п.

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

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

Организация должна анализировать собственные действия и окружающую среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей степени. Например, можно вложить деньги в:

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

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

- формируется более привлекательный образ организации в обществе;
- возрастает доверие к организации; увеличиваются товарооборот, количество клиентов и т. д., обусловленные улучшением отношения к организации;

- появляется возможность получить более выгодные заказы;
- благодаря возросшему авторитету организация может вести более активную, эффективную политику в обществе, расширяя свою деятельность, в частности рынки сбыта.

### **2.3. Мероприятия повышения этики организации**

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

**Этические нормативы** состоят из **системы общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники.** Они разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

Например, правила запрещают дискриминацию по полу, возрасту, религиозной и расовой принадлежности; насилие, появление на работе в алкогольном и наркотическом опьянении, кражу собственности организации, разглашение коммерческой тайны, ложные заявления от имени организации и т. п.

**Этический кодекс** – документ, описывающий систему общих ценностей и правил этики организаций, которых должны придерживаться ее работники. Они необходимы для описания целей организации, определения этических рекомендаций в процессе принятия решений. Этический кодекс может быть разработан как для организации в целом, так и для отдельных категорий сотрудников – менеджеров, рабочих и т. д.



Чтобы этический кодекс был действенным, в организации, как правило, принимают дисциплинарные меры за его нарушение.

**Карта этики** – набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого сотрудника. Если это продавец, то подробно изложены правила общения с покупателем, правила общения по телефону, требования к внешнему виду, отношения с коллегами и т. п. Обычно содержат телефон и фамилию консультанта по этическим вопросам в данной организации.

**Комитет по этике.** Состоит из руководителей высшего звена управления, в его функции входит:

- разработка и ежегодный пересмотр этического кодекса организации;
- доведение основных требований этического кодекса до сведения всех менеджеров и рядовых сотрудников;
- поддержка кодекса путем разработки системы санкций.

**Социальные ревизии** – составление отчета о реализации социальных программ организации. Отчеты данного вида свидетельствуют об уровне социальной ответственности организации.

**Обучение этическому поведению** руководителей и рядовых сотрудников, в ходе которого их знакомят с требованиями этики деловых отношений, что повышает их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть, осваивают набор готовых решений в сомнительных ситуациях.

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

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

Несмотря на подтверждаемую практикой действенность указанных способов, руководители и владельцы многих организаций справедливо полагают, что попытки этической коррекции делового поведения сотрудников, имеющих значительный жизненный опыт, равно как и опыт работы в других организациях, далеко не всегда успешны. Взрослого человека со сформировавшейся системой ценностей и взглядов трудно переучить. Более продуктивным, по мнению многих руководителей, является привлечение на работу выпускников учебных заведений, где имелаась обширная и разветвленная программа обучения основам этики деловых отношений.

### **3. ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ И РУКОВОДИТЕЛЯ**

#### **3.1. Понятие «имидж» и его составляющие**

С понятием «имидж» большинство из нас встречались не раз.

Имидж (в переводе с английского) – вид, облик. Некоторые исследователи определяют его как *мнение* о воспринимаемом объекте. Термин «имидж» распространяется на большое количество объектов и явлений, которые так или иначе воспринимаются людьми, и оставляет их след в сознании. Это могут быть отдельные личности, группы, организации, товары широкого потребления, торговые марки и даже страны. Так, например в 1998 г. колумбийское правительство потратило большие суммы денег на коррекцию имиджа Колумбии и ее руководства,

поскольку общественное мнение связывало этот имидж с наркомафией и наркодолларами.

Основными составляющими имиджа человека являются:

1. Визуальное восприятие человека:

- степень его физической привлекательности;
- манеры; невербальные характеристики общения – жесты;
- одежда.

2. Интеллектуальное восприятие человека: личностные характеристики, проявляющиеся в разговорах, поступках. Культура общения.

3. Статусное восприятие человека:

- оценка его стратификационного статуса (положения в обществе);
- профессия;
- должность.

4. Социальное окружение, влияющее на восприятие человека:

- личностные характеристики окружения: семья, друзья, коллеги, знакомые;
- стратификационные характеристики окружения (к какой социальной группе относится, степень престижа этой группы).

5. Внешнее окружение: офис, квартира, машина и т. п.

**Виды имиджа (Панасюк А. Ю.):**

1. С точки зрения субъективного мнения:

- положительный;
- отрицательный;
- противоречивый;
- нейтральный.

2. С точки зрения статусного положения:

- личный;
- профессиональный.

*Условия формирования имиджа:*

1. Прямая имиджформирующая информация: информация, полученная о человеке, организации при непосредственном, прямом контакте.

2. Косвенная имиджформирующая информация – информация о человеке, полученная через третьи лица: знакомых, прессу, документы, результаты его деятельности и т. д.

### **3.2. Имидж организации**

В последнее время специальный интерес вызывает так называемый *корпоративный имидж*. Корпоративный имидж, или организационный имидж, – это образ организации, сформированный в общественном сознании. Другими словами, имидж организации есть целостное восприятие (включающее понимание и оценку) организации различными группами общественности. Таким образом, понятие имиджа организации включает две составляющие:

1. Описательную (или информационную) составляющую, которая представляет собой образ организации.

2. Оценочную составляющую, связанную с отношением, которая существует в силу того, что любая информация об организации побуждает оценки и эмоции, которые могут обладать различной интенсивностью, могут приниматься или отвергаться.

Люди оценивают имидж организации через призму своего прошлого опыта, ценностных ориентаций, общепринятых норм, принципов и т. д. Образ и оценка поддаются лишь условному концептуальному различению. В реальности они неразрывно связаны.

Имидж организации может быть позитивным, негативным, нечетким. Целью организации является формирование позитивного имиджа. Позитивный имидж повышает конкурентоспособность организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем. Он облегчает доступ организации к различным

ресурсам: финансовым, информационным, человеческим, материальным. Успешный процесс формирования корпоративного имиджа требует планирования, организации, контроля.

Таким образом, имидж организации можно рассматривать как существующую в сознании людей систему образов и оценок.

Имидж организации – это своего рода репутация, потерять которую очень легко, а вот восстановить очень трудно. Рассмотрим *пример*.

Летом 1993 г. компания «Pepsi Cola» пережила несколько шоковых известий. Начиная с 4 июля, пика летнего сезона, когда спрос на прохладительные напитки обеспечивает сама матушка-природа, вдруг стали появляться газетные сообщения о том, что внутри некоторых фирменных банок оказались обломки иглолок от шприцев для внутривенного и подкожного вливания!

Компания недолго находилась в замешательстве. Новая ситуация мгновенно была осмыслена, план действий, спасающих репутацию пепси-кола, тотчас же вступил в стадию практического осуществления. «Pepsi Cola» опубликовала материалы (подготовленные самими редакциями, т. е. не оплаченные заранее), выражающие доверие компании, уверенность в добром имени напитка, традиционно соответствующего самым строгим требованиям соответствующих инстанций США. (В данном случае Ассоциации производителей продуктов питания и медицинских препаратов).

Вслед за этим по местным ТВ-каналам прошла волна рекламных роликов, затем – выступление президента компании и видеоклип, показывающий технологические линии фирменных предприятий, сама конструкция которых исключает проникновение посторонних ингредиентов в знаменитую фирменную банку. Одновременно с этим сообщалось, что специальная команда «кризисной ситуации» в составе 12 человек приступила к работе. Выступил по ТВ и официальный представитель Американской Ассоциации производителей продуктов питания и медицинских препаратов. Свои заверения в честности и профессиональной компетентности сотрудников своего ведомства он

сопроводил заявлением: мистификаторов и обманщиков ждет судебное разбирательство (250 тыс. долл. штрафа за ущерб репутации плюс пять лет тюрьмы).

Через неделю частные детективы, нанятые компанией, сумели снять портативной телекамерой нескольких субъектов, украдкой бросавших в открытые банки злополучные иголки и обломки шприцев. Злоумышленники заполняли уже бланк рекламации покупателя, расписывая в красках «неожиданную» находку в банке, когда были арестованы. Видеоматериал немедленно был показан в тех штатах, где, собственно, и разгорелся сыр-бор. Начиная с этого ТВ-сюжета, напряжение общественного интереса к происшествию стало быстро спадать. И спустя некоторое время компания объявила, что инцидент уже не оказывает никакого влияния на сбыт готовой продукции. Не поколебленные происками конкурентов имидж и репутация компании с новой силой продолжали активно продвигать популярный напиток на рынок.

**Структура имиджа организации** включает 8 компонент (или составляющих):

**1. Имидж товара** (услуги) – представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар:

- функциональная ценность товара – это основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар;
- дополнительные услуги (атрибуты) – это то, что обеспечивает товару отличительные свойства (название, дизайн, упаковка, качество и т. д.).

**2. Имидж потребителей** товара – включает представления о стиле жизни, общественном статусе и некоторых личностных (психологических) характеристиках потребителей.

*Стиль жизни* представляет собой одну из характеристик образа жизни – индивидуальные социально-психологические особенности поведения и общения людей. Специалисты по социальной психологии

выделяют основные детерминанты стиля жизни: индивидуальные (личностные ценности, или ценностные ориентации; интересы и мнения личности, демонстрирующие ее систему ценностей; активность личности).

*Ценностные ориентации* – твердые и стойкие убеждения в том, что определенная жизненная цель и определенные способы ее достижения являются наилучшими.

*Интересы личности* – актуальные потребности личности, то, что она считает для себя важным в окружающей среде.

Мнения касаются идей личности, того, что она думает о себе, об окружающей среде, политике, промышленности, экологии и т. д.

Активность личности – ее характерное поведение и манера проводить время.

*Общественный статус потребителя* – показатель положения потребителей товара в обществе, который основан на существовании таких социальных позиций, как пол, возраст, образование, профессия, жизненный цикл семьи и т. д., а также оценке значимости указанных позиций, выражаемых в понятиях «престиж», «авторитет» и др.

*Характер потребителей* представляет собой совокупность устойчивых психологических черт личности, оказывающих влияние на ее поведение. Так, характер человека можно описать при помощи таких присущих ему черт, как жизнерадостность, коммуникабельность, уверенность в себе, консерватизм и т. д.

**3. Внутренний имидж организации** – это представления сотрудников о своей организации. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально-психологический климат.

*Культура организации.* Управление персоналом в организации носит многоуровневый характер. Каждый уровень включает в себя ряд систем. Первый уровень – уровень социальной адаптации – включает системы подбора и обучения персонала, способствующие быстрому усвоению культуры организации, а также форм предметной деятельности (способов выполнения профессиональных обязанностей). В случае успешной

адаптации новые работники становятся носителями культуры организации и в последующем передают ее новому поколению. Второй уровень структуры управления персоналом может быть назван «уровнем отношений», так как его составляют система власти, или отношений руководства и подчинения; система внутренних коммуникаций, опосредующих отношения между руководителями и подчиненными, а также между работниками; и система взаимодействия (отношений) с внешней средой. И третий уровень – уровень мотивации – включает систему аттестаций – оценки работы персонала на основании принятых в организации критериев; систему вознаграждений; систему социальных трансфертов (трудовых и социальных льгот); систему идентификации. Последняя имеет особое значение, так как идентификация работника со своей организацией означает, что личные цели и ценности работника совпадают с целями и ценностями организации, работник предан организации и испытывает чувство причастности к общему делу. Человек, разделяющий цели и ценности организации, при выполнении работы руководствуется собственной мотивацией, не требующей дополнительного стимулирования. Такой результат во многом достигается благодаря культивированию внешних признаков принадлежности к организации (элементов фирменного стиля, объектом которых может стать униформа), а также ряда других символов организации, таких как гимн, корпоративная легенда, основатель организации и т. д.

*Социально-психологический климат* в организации. Социально-психологический климат – социально-психологическое состояние коллектива, результат совместной деятельности людей, их межличностных отношений, детерминированных не столько объективными условиями, сколько субъективной потребностью людей в общении и ее удовлетворением. Другими словами, социально-психологический климат организации можно рассматривать как удовлетворенность/неудовлетворенность членов организации межличностными отношениями, которая проявляется в таких групповых



эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе.

**4. Имидж руководителя** или основных руководителей организации включает представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках и внешности руководителя.

**5. Имидж персонала** – это собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты.

*1) Профессиональная компетентность:*

- мобильность (быстрота и качество обслуживания);
- аккуратность в выполнении должностных обязанностей;
- точность выполнения работы;
- информированность (готовность представить справку по интересующему клиента вопросу);
- высококвалифицированная профессиональная подготовка.

*2) Культура:*

- коммуникабельность (приветливость в общении, улыбчивость);
- правильность речи;
- социально-психологические характеристики сотрудников.

*3) Социально-демографические и физические данные:*

- возраст;
- пол;
- уровень образования;
- наличие/отсутствие физических дефектов.

*4) Визуальный имидж:*

- деловой стиль в одежде;
- аккуратная прическа;
- ограничения в использовании украшений и косметики (для женщин).

Имидж персонала формируется на основе прямого контакта с сотрудниками организации. При этом каждый сотрудник рассматривается

как «лицо» организации, по которому судят о персонале в целом. Таким образом, трудно переоценить роль сотрудников работающих непосредственно с клиентами, в процессе создания целостного позитивного имиджа организации.

**6. Визуальный имидж организации** – представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, фирменной символике организации. Фирменный стиль организации.

*Фирменный стиль* – использование единых художественно-графических принципов оформления, цветовых сочетаний и образов для всей совокупности рекламных материалов, различной документации и других материальных средств организации. В фирменный стиль обязательно включаются товарный знак, логотип, фирменный цвет, фирменный шрифт.

*Товарный знак (ТЗ)* – элемент **товарной марки**, идентифицирующий фирму, товары или услуги конкретного производителя. Он представляет собой оригинальное графическое или иное изображение, символ, обозначающий то или иное предприятие, организацию, фирму. Обязательным условием функционирования ТЗ является его регистрация, что обеспечивает его правовую защиту.

*Фирменный блок (логотип)* относится к числу корпоративных символов фирмы и представляет собой графическую композицию, состоящую из товарного знака в сочетании с фирменным названием организации, предприятия, фирмы.



Рассмотрим как *пример* фирменный стиль Сбербанка России. Все, наверняка, видели у себя в городе десятки вывесок с этим нехитрым значком, изображающим обыкновенную копилку. Логотип Сбербанка России, как всякий символ, многозначен. Круг – самая совершенная из

геометрических фигур – ассоциируется с завершенностью и целостностью.

В логотипе банка он призван показать слаженность работы внутри структуры, сохранность денег клиентов, дружелюбность, наконец. Но в ином контексте круг может интерпретироваться и как замкнутость на себе, закрытость. По этой причине Сбербанк использует в своем логотипе так называемый разорванный круг – развернутый вовне. В этом смысле логотип Сбербанка России признан многими экспертами как самый емкий, лаконичный и дружелюбный знак, вызывающий положительные ассоциации. Фирменный зеленый цвет Сбербанка выражает постоянство и надежность. Он ассоциируется с ощущением внутренней силы, преодолением трудностей и препятствий. Зеленый цвет успокаивает. Способствует хорошему настроению. Поднимает жизненный тонус. Другими словами, данный цвет, как правило, вызывает у клиентов только положительные эмоции. Использование собственного шрифта, как элемента фирменного стиля, позволяет идентифицировать банк в общем поле, поскольку зеленый цвет в качестве фирменного цвета используется многими банками. И очень важно, когда во всей этой «зеленой гамме» можно отличить Сбербанк по названию, написанному фирменным цветом.

**7. Социальный имидж организации** – представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. Социальный имидж формируется посредством информирования общественности о социальных аспектах деятельности организации, таких как спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения, содействие конкретным лицам.

**8. Бизнес-имидж организации** – представления об организации как субъекте деловой активности. В качестве составляющие бизнес-имиджа организации выступает деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики и т. д.

Имидж организации обладает относительной стабильностью. Очень важно, чтобы каждый элемент структуры имиджа был информационно заполнен самой организацией. В противном случае массовое сознание, в силу определенных стереотипов, наполнит содержанием недостающий элемент самостоятельно, что не всегда может пойти на пользу организации: в последующем, внедряя в массовое сознание новую информацию, придется преодолевать барьер уже существующей установки.

### 3.3. Имидж руководителя

Особое значение в формировании имиджа организации имеет имидж ее первого лица, так называемого «лидера организации». Именно от первого лица компании во многом зависит принятие важных решений, а также то, как будет воспринята компания общественностью. Именно первых лиц мы чаще всего видим в средствах массовой информации и именно от них получаем большую часть информации о функционировании организации и, следовательно, ассоциируем с ними всю деятельность организации. Таким образом, имидж руководителя является одним из основных факторов формирования имиджа организации.

Можно выделить следующие составляющие имиджа руководителя организации:

- **персональные характеристики:** физические, психофизиологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т. д.;

- **социальные характеристики:** статус руководителя организации, который включает не только статус, связанный с официально занимаемой должностью, но также и с происхождением, личным состоянием и т. д. Со статусом тесно связаны модели ролевого поведения. Также социальные

характеристики включают связь лидера с различными социальными группами: с теми, интересы которых он представляет; с теми, которые поддерживают его и являются союзниками; а также с теми, которые являются его оппонентами и открытыми врагами. Социальная принадлежность в значительной мере определяет нормы и ценности, которых придерживается руководитель;

- **личная миссия руководителя:** своего рода конституция, выражающая стратегическое видение руководителя. Личная миссия руководителя определяет то положение, в котором он находится в данный момент, и то, чего он хочет достичь в будущем. Личная миссия руководителя является важным моментом в выработке миссии и целей организации;

- **ценностные ориентации руководителя:** наиболее важные предположения, принимаемые руководителем организации и оказывающие воздействие на организационную культуру организации.

Каждая из групп характеристик вносит свой вклад в формирование имиджа лидера и в различной степени поддается сознательному конструированию.

Одной из немногих характеристик, приобретающих в телевизионную эпоху большой вес, является внешность лидера. «По одежке встречают», – гласит старая русская пословица, и смысл ее в данном случае в том, что восприятие внешнего вида является очень существенным при первом впечатлении об индивиде. Для российского населения при определении симпатий и предпочтений внешность лидера, пожалуй, наиболее важна. Для примера можно проанализировать выбор президента. Большинство населения голосовало за того или иного лидера только потому, что им нравилась его внешность, манера держаться, его одежда, и мало кого интересовала предвыборная программа кандидата.

Другие качества, существенные для имиджа руководителя организации, – социальные характеристики. Они связаны с обстановкой вокруг организации. Руководитель, ориентируясь на определенную

целевую аудиторию, должен стараться в то же время заручиться поддержкой как можно большего количества людей, как имеющих прямое отношение к продукции или услуге организации, так и связанных с ней косвенным образом. Он должен чутко улавливать их требования.

Также стоит обратить внимание на такую важную социальную характеристику, как семейное положение лидера организации. К сожалению, в нашей стране на протяжении 70 лет семейные ценности всячески подавлялись, и им не придавалось особого значения. Советские политические лидеры, единственные, кто имел в то время публичный имидж, тщательно скрывали от общества своих жен и детей. Однако очень часто семейные ценности, проповедуемые лидером организации, играют важную роль в формировании его положительного имиджа. Одним из первых людей, кардинально изменившим эту ситуацию, стал Михаил Горбачев. Этот факт в числе других способствовал формированию его положительного имиджа в глазах российской и мировой общественности. Итак, «социальные характеристики» являются достаточно подвижной частью имиджа лидера, тесно связанной с требованиями реальности. Каждый раз на основе тщательного анализа сложившейся ситуации они конструируются заново.

Следующая составляющая имиджа – это *личная миссия руководителя*. Руководитель организации может иметь либо не иметь такой миссии, он может также не понимать назначения миссии.

Миссия организации, по определению Томпсона и Стрикленда, отвечает на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?». Что касается руководителя организации, то, если он не будет осознавать, в чем смысл его деятельности, он никогда не сможет создать положительный имидж управленца.

Ярким примером может служить миссия компании «Форд»: «Предоставление людям дешевого транспорта», которая перекликается с основной идеей Генри Форда: «Снабдить каждого работающего дешевым автомобилем». Это способствовало созданию положительного имиджа Форда в глазах общественности как способного предпринимателя и

помогло Форду превратить крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество.

Еще одной важной составляющей имиджа являются ценностные ориентации руководителя. Базовые предположения и ценностные ориентации руководителя организации, безусловно, оказывают влияние на организационную культуру. Лидер пытается привести организационную культуру в соответствие своим нормам и ценностям. Этот процесс, происходящий внутри организации, формирует «внутренний» имидж руководителя, который мы рассмотрим ниже. Что касается влияния ценностных ориентации на «внешний» имидж руководителя, то тут следует отметить аспекты национальной культуры. У различных культур существуют совершенно разные критерии положительного имиджа. Например, в американской культуре ценятся такие качества, как динамичность, умение действовать самостоятельно в собственных интересах, японской же культуре присущи такие качества, как коллективизм, приверженность организации, умение работать в команде и в интересах компании. Если, согласно критериям американской культуры, руководителем может быть молодой человек, в том числе и женщина, то в Японии это практически невозможно, так как положительный имидж-руководителя тесно связан с его зрелым возрастом.

Как уже упоминалось выше, имидж руководителя можно разделить на «внутренний» и «внешний». *«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 прямого 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 низших звеньев. Здесь могут возникать определенные проблемы, так как возможны искажения

информации ввиду того, что каждая ступень управления придает имиджу руководителя свою окраску. Чтобы избежать данных искажений, в организациях создаются легенды и истории о руководителе, которые доносятся до сотрудников через различные информационные каналы, такие как корпоративные буклеты с обращениями первого лица компании, информационные бюллетени, электронная почта, «птичий» язык и т. д.

Сотрудники организации, как правило, хотят видеть в лице своего руководителя защитника и попечителя, готового помочь им в трудную минуту. Поэтому в легендах лучше показывать руководителя именно в этом ракурсе. Формирование внутреннего имиджа важно не только для слаженной работы самой организации, но и для формирования ее «внешнего» имиджа, так как сотрудники передают свое личное восприятие руководителя во внешнюю среду.

*Внешний имидж* – это восприятие руководителя внешней средой, то есть обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают влияние на деятельность организации извне.

«Внешний» имидж, в свою очередь, можно разделить на «общий внешний» имидж (восприятие личности руководителя обществом, которое не имеет непосредственного отношения к данной организации) и на «непосредственный внешний» имидж (восприятие руководителя представителями непосредственного делового окружения организации: покупателями, поставщиками, конкурентами, деловыми партнерами). Очень важно, чтобы внешний имидж руководителя соответствовал состоянию дел внутри организации, не противоречил истинному положению ее бизнеса.

Необходимо отметить, что «внутренний» имидж руководителя часто отличается от его «внешнего» имиджа. Многие качества, присущие руководителям организаций, не становятся достоянием общественности, и их можно выявить только при вхождении в организацию и соприкосновении со всеми организационными процессами. Очень часто новые сотрудники, нанимающиеся на работу в подчинение конкретного руководителя, под воздействием имиджа, созданного средствами



массовой информации, испытывают глубокое разочарование при соприкосновении с ним в работе.

«Внутренний» и «внешний» имидж руководителя организации являются взаимовлияющими факторами. Структура этого взаимного влияния отражена на рис. 3.1.

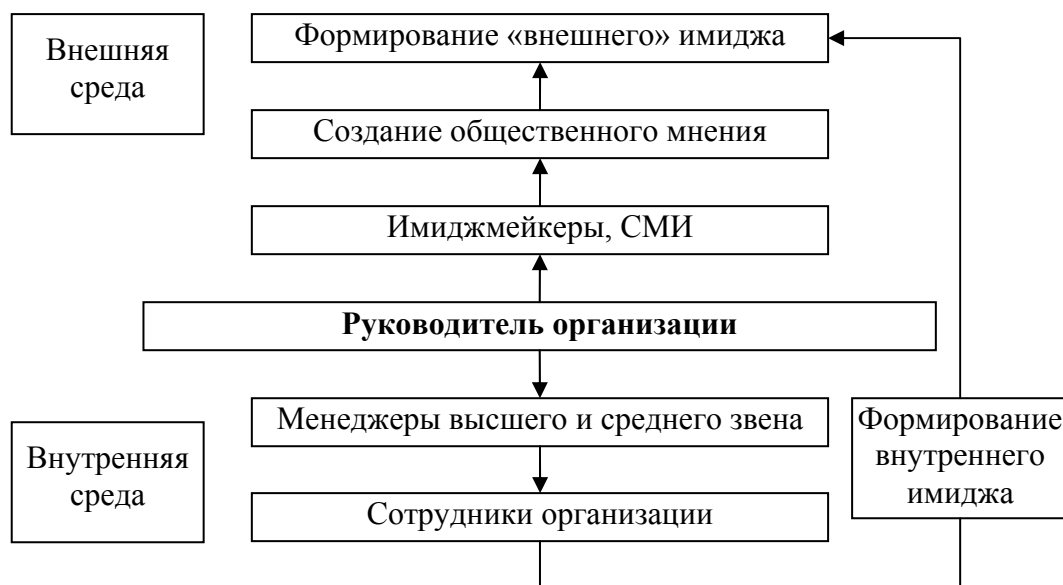


Рис. 3.1. Формирование «внешнего» и «внутреннего» имиджа руководителя

Предложенный процесс формирования имиджа достаточно универсален как для коммерческих, так и для государственных структур. Что касается выделенных групп характеристик, влияющих на создание имиджа руководителя, то они носят ситуационный характер и зависят от специфики деятельности руководителя и организации в целом.

### 3.4. Офис: правила планировки и оформления

**Офис** – это рабочее место, где человек проводит большую часть своей жизни. Сегодня существует ряд требований, чтобы человек чувствовал себя на рабочем месте комфортно и всецело отдавался делу.

Рассмотрим основные компоненты, на которые должен обратить внимание руководитель при организации пространства офиса.

При подборе интерьера офиса следует учитывать:

1. Сферу деятельности организации. Например, при оформлении интерьера банка, государственного учреждения, юридической фирмы лучше подойдет классическое направление, чтобы подчеркнуть серьезность, устойчивость, консерватизм. Для рекламного агентства, лучше избрать современные тенденции, например стиль хай-тек, с использованием лаконичных форм, нестандартной отделки помещений. Также есть корпоративные цвета, которые используются в офисе. Так, фармацевтические фирмы чаще используют в интерьере зеленый, голубой цвет.

2. Корпоративные ценности и принципы, на которых основывается компания. Например: традиции, надежность, стабильность, добросовестность для банка, или креативность, принцип прорыва, современность, подвижность для рекламного агентства.

3. Вкус руководителя. Конечно, если руководитель имеет предпочтения в отделке офиса, то лучше их учесть.

4. Культурные традиции, особенности расположения офиса. При оформлении офиса нужно учитывать расположение помещения – цокольный этаж, где недостаток света, – требует своих особенностей, офис на солнечной стороне с большими окнами – свои. Распространенным цветом офиса для европейцев являются светлые оттенки. Известен случай, когда представители фармацевтической фирмы Индии решили открыть офис в России. Российская сторона оформила офис заказчика в светло-зеленых и белых тонах, как полагается для данной сферы деятельности. Данный факт привел заказчиков в шок. Представители индийской компании не смогли работать в бледных тонах, так как у них белый цвет ассоциируется со смертью, им более привычны яркие тона, тем более в северных широтах, где и так мало солнечного света. Российским строителям пришлось перекрашивать стены офиса в более яркие оттенки.

## **Пространство офиса.**

Существуют три варианта формирования рабочего пространства:

**Открытый офис (open space)** – открытое пространство. Персонал работает в большом помещении, которое может быть поделено на рабочие зоны легкими перегородками. Он наиболее удобен начальникам, которые сразу видят, чем занимаются подчиненные, кто где находится. Прозрачные или полупрозрачные перегородки ограждают сотрудников от шума и постоянного контакта глаз с другими сотрудниками.

Существует система, когда несколько сотрудников располагаются за одним столом, рабочие зоны отделены перегородками на уровне глаз – эта система называется *кластерной*.

Положительные моменты открытого офиса:

- начальнику удобно не только наблюдать за персоналом, но и организовывать его на коллективное решение вопросов;
- экономнее расходуется площадь офиса;
- облегчает устное общение (благодаря постоянному зрительному контакту);
- непосредственный обмен информацией способствует сокращению количества проводимых совещаний.

Недостатки:

- возникает эффект «скученности» – персонал чувствует себя «зажатым» в физическом и в психологическом планах;
- рассеивание внимания сотрудников, трудно сосредоточиться на работе;
- неформальные совещания отвлекают от работы;
- дискомфорт из-за невозможности зрительно и на слух определить границы рабочего места;
- менее ясно выражен статус человека.

**Закрытый офис (кабинетная система)** – данная планировка пространства офиса применялась в середине XX в. в нашей стране, до сих

пор старые здания построены по типу этой системы: длинный коридор с множеством кабинетов по его сторонам.

Положительным моментом этого расположения является создание благоприятных условий для ведения конфиденциальных переговоров, уединенной работы со сложными документами.

У данной системы больше недостатков:

- затрудняет проведение совещаний с сотрудниками (не более 2 – 3 человек);
- не позволяет осуществлять групповую работу с коллективом;
- затрудняет общение из-за отсутствия зрительного контакта.

**Комбинированный офис** – наиболее современная система организации пространства офиса. В ней совмещаются положительные стороны открытой и закрытой планировки офиса.

Так, она предполагает выделение каждому сотруднику постоянного и временного рабочего места. *Постоянное рабочее* место (письменный стол) – предназначено для выполнения основных функций и обычно находится в большом помещении рядом с рабочими местами других сотрудников (открытый офис).

Если необходимо уединиться для выполнения индивидуальной работы или переговорить по телефону «без свидетелей», перекусить, отдохнуть, то существует *временное рабочее* пространство, которое работник делит с другими сотрудниками. В западных офисах это оборудованные телефонные кабины, переговорные комнаты, конференц-залы, бытовые комнаты для приема пищи или корпоративных праздников, которые располагаются в стороне от рабочих зон.

При планировке офиса необходимо учесть, что для рабочего места рядового служащего необходимо как минимум  $4,5 \text{ м}^2$ . Если сотрудник ведет прием посетителей, то эта площадь увеличивается в 2 – 3 раза. Кабинет руководителя допускает площадь до  $30 \text{ м}^2$ .

## **Кабинет руководителя**

Кабинет руководителя является визитной карточкой компании, поэтому обычно мебель заказывается более дорогая, чем у рядовых сотрудников. Также следует знать, что в кабинете руководителя (особенно высшего звена) должны быть три зоны (рис. 3. 2):

1. Личная зона – оборудуется большим рабочим столом, удобной конструкцией кресла, правильным освещением, рациональным расположением телефонов, наличием современного организационно-технического оборудования.

2. Переговорная зона, или зона коллегиальной деятельности, – состоит из стола для переговоров, необходимой технической аппаратуры (ноутбуки, видеопроекторы и т. п.). Часто используют флип-чарты и маркерные доски. Маркерная доска – это белая магнитная доска для письма особыми маркерами, поверхность которой легко очищается от написанного специальным сухим очистителем. Флип-чарт – это доска на подставке, оборудованная специальной планкой для крепления большого блокнота (90 × 65 см) или стандартного плаката формата А2.

3. Зона отдыха, или дружеского общения. В ней желательны пара удобных кресел или диваны, журнальный столик, бар с напитками. Зона должна находиться зрительно в стороне от двух предыдущих зон и своим оформлением призвана располагать к дружеской, неофициальной атмосфере общения.

Согласно древнему китайскому учению «фен-шуй» руководитель должен сидеть в кабинете лицом к входной двери и немного наискосок от нее – это по мысли философов помогает найти выход даже в самой безвыходной ситуации. Стол должен стоять так, чтобы хозяин сидел лицом к двери и мог видеть входящих и уходящих гостей. Эти требования и сейчас сохранились в современной эргономике труда.

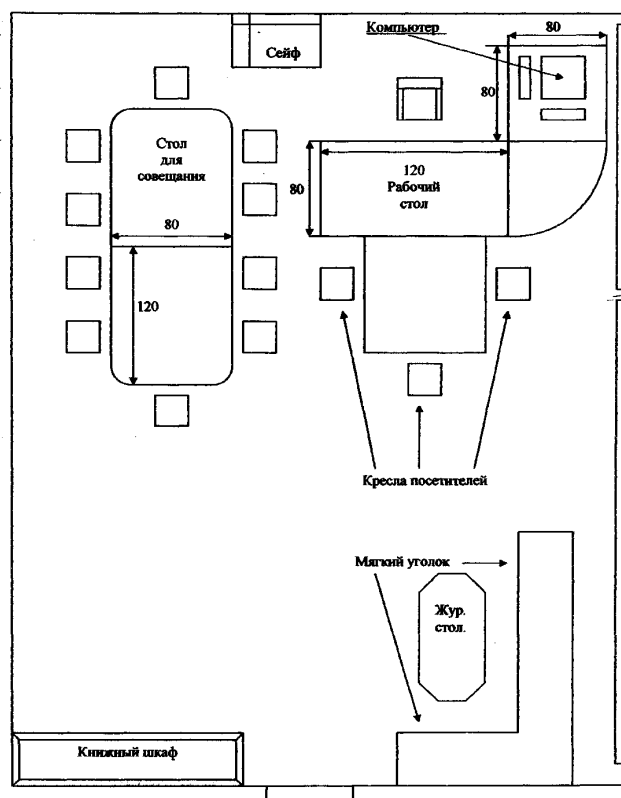


Рис. 3.2. План кабинета руководителя

## Пространственные зоны в офисе

Современный офис обычно содержит три большие зоны.

**1. СОМОFFICE** – ком-офис, или зона приветствия клиентов. В ком-офис входят все представительские и общественные зоны. Зоны ком-офиса требуют под себя большие площади. Рассмотрим подробнее:

**Приемная.** Первичная репрезентативная зона. Место сосредоточия корпоративного духа. Культура компании демонстрируется сотрудникам и посетителям.

**Зона ожидания.** Посредством качественного дизайна оказывается уважение посетителям. Обычно выдержана в корпоративных цветах, демонстрируется логотип, рекламные материалы о компании. Культура компании, ее символика, процессы запечатляются в сознании тех, кто ждет. Состоит из удобных диванов или стульев, телевизионных панелей. В процессе ожидания человек может ознакомиться с рекламой вашей организации.

**Coffice.** Кафе и офис сливаются в едином решении пространства. Центр общения с клиентами и посетителями, расположенный рядом с комнатами переговоров. Новая зона для общения, особенно популярная среди фирм с большим количеством посетителей.

**Буфет.** Зоны для отдыха, неформального общения и коротких встреч, используемые в основном сотрудниками компании. Располагается на стыке BACK OFFICE и COMOFFICE.

**Info point.** Компьютер, предназначенный для получения информации о компании. Расположение: в приемной, в центральной зоне или рядом с главными зонами общения.

**Touch down.** Места для сотрудников с возможностью подключения к компьютерной сети компании или к интернету. Базовая единица, позволяющая гибко использовать общие рабочие пространства.

**2. BACK OFFICE** – Классические рабочие зоны компании. Комбинированный офис предполагает следующие зоны:

**Офис для двух человек.** Два варианта расположения столов – Т-образное и П-образное. П-образное расположение «спина к спине». Т-образное расположение «лицом к лицу».

**Team-Office.** Эффективное использование пространства в помещении для трех и более человек. Компактность и удобство достигаются использованием шкафов для организации пространства. Способствует общению и работе в команде.

**Desk Sharing.** Территориальное рабочее место, которое используется по очереди двумя или тремя сотрудниками.

**Hotelling.** Большие зоны для рабочих мест, предназначенных для общего использования. Централизованное управление ресурсами. Принадлежат компании или берутся внаем.

**Combi-Cel.** Для сосредоточенной работы. Общение возможно благодаря стеклянным перегородкам, расположенным вокруг общего центрального пространства. Площадь на одного человека уменьшена до 8 м<sup>2</sup>.

**Think Tank.** Звукоизолированное помещение для сосредоточенной работы одного человека. Предоставляется на короткое время сотрудникам по требованию.

**Call Centre.** Отделы компаний или самостоятельные организации, которые обеспечивают диалог с клиентом при помощи новейших информационных и коммуникационных технологий. Для таких зон необходимы рабочие места, обеспечивающие звуковую и зрительную изоляцию.

**3. SUPPORT TOOLS** – Центральные технические зоны, обслуживающие всю компанию.

**Гардероб.** Располагается недалеко от рабочих мест, но не занимает центрального положения.

**Архив.** Компактные решения для длительного хранения документов приобретают важное значение в связи с появлением новых методов работы и офисных планировок. Работа над проектом требует разнообразных способов хранения документов. Центральное местоположение.

**Почта.** Ячейки для почты, расположенные рядом с приемной, отделами компании или секретариатом. Назначение: собирать и распределять почту.

**Технический островок.** Копировальная техника, факсимильный аппарат и принтер, предназначенные для общего использования, располагаются в центральных зонах.

### **Цветовое решение бизнес-помещения**

Надо учитывать, что цвет имеет не просто большое, а огромное значение, так как цвет не только определяет художественные качества помещений, но и помогает создать наиболее благоприятные условия для жизни и деятельности человека, его здоровья и настроения. Цвет воздействует на физиологические процессы человека и на его психологическое состояние. Зная особенности каждого цвета, можно на



подсознательном уровне сформировать определенный образ, вызвать определенные эмоции.

Сложно представить себе отделение банка или представительство какой-нибудь сырьевой фирмы, помещения которых раскрашены в малиново-розовые или желто-салатовые цвета. С другой стороны, несколько странно будет выглядеть офис рекламного агентства или дизайнерской фирмы, выдержанный в спокойных, пастельных красках. Как уже говорилось ранее, приходя в компанию, мы всегда ассоциируем ее профиль, специфику работы с тем, как выглядит ее офис. Соответственно, чтобы не вводить клиентов, да и собственный персонал в заблуждение, желательно, чтобы цвет интерьера отвечал концепции компании, не создавал дисбаланса между профилем ее деятельности и восприятием.

«Для создания атмосферы в офисе цвет очень важен!».

**Белый цвет** воспринимается как открытость, легкость, равенство. Физическая чистота белого ассоциируется у посетителя с вашей аккуратностью и тщательностью. Негативные характеристики белого: изоляция, скука, чопорность, разочарование.

**Черный цвет** по большому счету несет в себе негативный смысл – разрушительность, подавление, пустота, депрессия. Однако если черный будет присутствовать только в деталях, он создаст ощущение графичности и четкости интерьера, что вызовет ассоциации с собранностью, организованностью.

**Серый** – это нейтралитет, соединение противоположностей. У серого цвета нет эмоций, ему всегда чего-то недостает.

**Красный** – этот цвет обычно связывают с жизненной силой и агрессией. Он способен усиливать эмоции: если человек подавлен, то этот цвет будет давить на него еще больше, если возбужден – то добавит энергии. В интерьере офиса красный, как правило, вводится фрагментарно – с помощью декора или элементов отделки. Красным может быть оформлена отдельная стена в офисе. Этот цвет подходит для помещений, где занимаются активной работой, а также для проходных зон – лестниц и

коридоров. Красный мобилизует, пробуждает активность, повышает тонус. В разумных пропорциях красный цвет уместен в переговорных и конференц-зонах, где проводятся совещания и «мозговые штурмы». Сочетать красный лучше со спокойными теплыми цветами.

**Оранжевый** – динамичный, молодежный и веселый цвет. Стимулирует чувства и ускоряет сердцебиение, обостряет восприятие. Оказывает благоприятное воздействие на работоспособность, при условии периодического отдыха от него. При длительном восприятии оранжевого может появиться утомление и даже головокружение.

**Коричневый** – олицетворяет стабильность, преданность. Его положительные характеристики: надежность, уверенность и здравый смысл. Его отрицательные характеристики: вызывает депрессию и разочарование. Отвергается людьми, которые любят и ищут индивидуальность.

**Голубой цвет** – успокаивает и уравнивает, поэтому он отлично подходит для отделки офисных помещений. Этот цвет вдохновляет на творчество, идеален для оформления офисов небольших коллективов. Голубой излучает миролюбие и спокойствие, помогает устанавливать контакты, этот цвет часто используют для оформления переговорных зон. Он хорошо сочетается с белым цветом и пастельной гаммой, при этом неплохо ввести в интерьер интенсивные цветные вкрапления. Темно-голубой, особенно на больших поверхностях, может действовать угнетающе, поэтому не рекомендуется применять темный оттенок при отделке стен.

**Синий цвет** говорит о постоянстве, упорстве, настойчивости, преданности, самоотверженности, серьезности, строгости. Вызывает размышления о жизни, отвлеченность от работы. Синий цвет помогает при нервном перенапряжении, унимает разбушевавшиеся страсти, гасит эмоции, снижает артериальное давление. Синий не дает развития, не рождает творческой мысли, но настраивает на общение, установление контакта.

**Зеленый** – этот цвет получается из сочетания голубого и желтого, поэтому соединяет в себе успокаивающие свойства первого и положительную энергетику второго. Зеленый вызывает чувство гармонии, «дает отдых» глазам. Он визуальнo расширяет пространство. В офисных помещениях лучше будут смотреться холодные оттенки зеленого – они более официальные. Если корпоративная культура компании позволяет использовать яркие цвета в оформлении офиса, то холодный зеленый можно дополнить теплым оттенком красного, оранжевого или бирюзового.

Приносит спокойствие и умиротворенность, снижает усталость, располагает к общению. В силу своей природы зеленый не стимулирует мысль, однако помогает сконцентрироваться и принять решение. Ассоциируясь с весной, свежей зеленью, надеждами – символизирует процветание и новые начинания. Вместе с тем, долгое влияние этого цвета вызывает скуку.

**Желтый** – он, как и голубой, отлично подходит для оформления офисного пространства. Желтый стимулирует работу мозга, помогает собраться с мыслями. Чистый желтый – или его светлый оттенок – наполнит помещение светом и оптически расширит пространство, поэтому его рекомендуется применять, если в помещение проникает мало дневного света. В желтой гамме часто создаются интерьеры бэк-офиса, места, где протекает основная и самая напряженная работа.

**Фиолетовый** – для персонала, долго находящегося в фиолетовом помещении, вызывает подавленное состояние, которое может даже пошатнуть здоровье

В оформлении офиса фиолетовый цвет лучше использовать в качестве дополнительного – в аксессуарах или декоре. Разведенный фиолетовый идеально подходит для зон отдыха или помещений, которые используются время от времени, – коридоров, столовые, реже – приемных.

Следует также учесть, что в комнатах, выходящих окнами на север, предпочтительны цвета максимально светлые, теплых тонов – золотисто-желтые, розово-кремовые. Такие стены отражают больше света, создают

ощущение тепла и даже солнечности. Если окна выходят на юг и юго-запад, комната подолгу освещается солнцем и сильно нагревается в жаркое время года, цвета стен лучше подбирать из гаммы холодных – голубых, сине-зеленых или серых.

В маленьких помещениях желательно избегать темных и ярких тонов, крупного рисунка, которые зрительно уменьшают пространство. Светлые, пастельные тона в маленьком помещении будут наиболее приятны.

Длинное узкое помещение, в котором окна находятся на короткой торцевой стене, производит неприятное впечатление. Этого можно в определенной мере избежать, окрасив боковые стены в светлых холодных, как бы отступающих тонах, а торцевые – в более интенсивном теплом выступающем цвете.

Светлое, но узкое и высокое помещение будет производить впечатление более низкого, если его потолок выдержать в бежевых, серых или даже более темных (коричневых, красноватых) тонах и, наоборот, низкие потолки, окрашенные в белые, светлые или серо-голубые цвета, будут казаться более высокими.

### **3.5. Имидж внешнего вида руководителя**

Внешний вид и манеры делового человека – это то, что окружающие его партнеры по бизнесу видят и оценивают еще до того, как состоялось обсуждение предполагаемых сделок. Одна деталь, например несвежая рубашка, не начищенная обувь способна негативным образом повлиять на исход деловой встречи.

Деловой стиль мужчины и женщины должен олицетворять:

1. *Консерватизм*: деловая сфера не подвержена случайным влияниям. Бизнесмены достаточно консервативны по отношению к моде, но, тем не менее, они строго придерживаются определенного уровня, отвечающего принятым в мире правилам в одежде, в значительной степени определяемого модой.

2. *Умеренность*: в костюме делового человека не должно быть слишком резких цветовых контрастов, вычурных фасонов одежды или обуви. Излишняя яркость и пестрота, подчеркнутая необычность в одежде создают впечатление нескромности, свидетельствуют о недостаточно развитом чувстве меры.

3. Безупречная аккуратность и опрятность. Ощущение неопрятности всегда вызывает неприятное чувство и свидетельствует о неуважении к окружающим. Очень важно и другое элементарное требование к одежде – аккуратность. Плохо завязанный или сдвинутый набор галстук, нечищенные ботинки, плохо отлаженная одежда, мятый костюм или не поглаженная рубашка рождают ощущение суетливой поспешности или лени, нетребовательности к себе или безразличия к окружающим. Все эти недостатки, малые и большие, в любом случае вызывают ответную реакцию неодобрения или снисходительности.

*Деловой человек должен внешним видом демонстрировать уверенность в себе, собранность, погруженность в дело и респектабельность.*

Наибольшей популярностью у деловых людей пользуется костюм. В нем можно появляться в любое время дня и в любом обществе. В рабочее время принято носить не слишком светлые костюмы. Тона костюмов в летнее время светлее, чем в зимнее.

Темно-синий или темно-серый костюм в тонкую полоску – наиболее распространенный тип костюма для каждого случая. Дело в том, что бизнесмен за границей нередко утром не знает, куда его пригласят вечером и удастся ли ему еще вернуться в гостиницу или домой, для того чтобы переодеться. Лучше всего в качестве «базовой модели» приобрести себе костюм на каждый день, т. е. костюм из материала неброского цвета в мелкую клетку или полоску, и другой костюм, более строгий, из материала *темно-серого, темно-синего*. Костюм черного цвета одевают только на траурные церемонии или торжественные мероприятия.

В ансамбле мужской одежды велика роль сорочек. Можно иметь пару выходных костюмов и пару пиджаков с брюками, и этого будет

достаточно, чтобы смотреться эффектно и свежо. Но при обязательном условии: иметь не менее дюжины различных сорочек. Чаще всего в деловом мире используется белая или светлая (голубая, бежевая, в темную или мелкую полоску, в чуть заметную клеточку) сорочка. Сорочка всегда должна быть светлее самой темной нити в костюме. Пестрые и клетчатые обычно носят без галстука. Если же с галстуком, то лучше – гладким. Сорочки спортивного типа застегиваются под горло. Носить сорочки с короткими рукавами не следует, поскольку манжеты сорочки должны быть видимы из-под рукавов пиджака примерно на *два сантиметра*. На все виды приемов рекомендуется надевать белую (не трикотажную) сорочку с крахмальным воротничком.

*Галстук* почти всегда отражает вкус владельца. Иногда выбрать галстук очень трудно, поэтому рекомендуется наряду с пестрыми галстуками из шелка, искусственного шелка или искусственного волокна приобрести два-три шерстяных однотонных галстука, которые можно спокойно носить с любимым костюмом. Выбор галстука зависит от цвета и рисунка ткани костюма, а также его фасона.

К костюму из ткани в мелкий рисунок подходит любой галстук. Будет правильно взять к пестрому костюму однотонный галстук, если они гармонируют по тону. При этом надо следовать двум правилам. Галстук подбирают так, чтобы он был одного тона с костюмом и сочетал в себе цветовые элементы сорочки и костюма. Либо подбирают галстук так, чтобы он был одного тона с костюмом, но светлее его или темнее, в результате чего цвет галстука и костюма будут дополнять друг друга, либо костюм и галстук должны быть контрастных тонов. Но этот контраст должен быть единственным в вашем туалете. Например, синий костюм, белая сорочка, галстук в полоску – сине-, бело-, бордовую. Или: синий костюм, светлая рубашка, бордовый галстук.

К костюму из ткани в мелкий рисунок подходит любой галстук. Будет правильно взять к пестрому костюму однотонный галстук, если они гармонируют по тону. При этом надо следовать двум правилам. К однотонной сорочке идут галстуки с рисунком, к сорочке в полоску или

клетку – однотонные, спокойной расцветки. С костюмами светлых тонов принято носить яркие галстуки. Сложнее подобрать галстук к костюму из тканей в полоску или клетку. В этом случае предпочтительнее галстуки однотонные, чуть светлее костюма. Трудности возникают и в том случае, когда вы хотите надеть пестрый галстук к костюму из ткани также с пестрым рисунком. Общего правила, которого можно было бы придерживаться, здесь нет. Однако в этом случае следует иметь в виду, чтобы рисунок костюма и галстука (например, полоска) не повторялся. И еще одна рекомендация – можно комбинировать два отличающихся друг от друга рисунка, но не более; в противном случае костюм (да и человек, который его носит) производит впечатление сшитого из кусков разных тканей и выглядит излишне вычурно.

Галстук лишь тогда галстук, когда он правильно завязан, а не болтается на шее, как веревка. Лишь благодаря нему получается деталь, украшающая мужчину. Зажимы на галстуках не говорят о хорошем вкусе и их не носят те, кто одевается со вкусом. В крайнем случае, можно заколоть узел однотонного галстука булавкой. Длина галстука: в *завязанном виде галстук должен касаться или закрывать пряжку ремня.*

Что касается обуви, то надо знать, что для строгих костюмов рекомендуется надевать полуботинки или ботинки темно-коричневого или черного цвета. Светло-коричневые или коричневые ботинки совершенно не подходят к черному костюму, черные же ботинки подходят к коричневому костюму. В летнее время к нетемному костюму можно надевать цветную обувь. На приемы нельзя надевать сандалеты или сандалии. Ботинки на толстой подошве, грубые спортивные ботинки и сандалеты подходят только к спортивной, но не к выходной одежде. Лакированные ботинки надеваются только к смокингу.

На вечерние мероприятия вполне приемлем костюм клубного стиля: чаще всего это темно-синий пиджак с блестящими пуговицами. Настоящий клубный пиджак предполагает наличие эмблемы клуба на нагрудном кармашке справа. Брюки могут быть либо светлого тона, либо темнее пиджака. Можно одеться и так: белый верх, темный низ, т. е. если

у вас светлый клубный пиджак, носить его лучше с темными брюками. Водолазки пытались «пролезть» в деловой стиль: они очень идут с клубным пиджаком, но они в нем не прижились. Водолазку лучше носить по выходным дням.

Аксессуары делового человека не многочисленны. Это часы, лучше механические на кожаном ремне со светлым циферблатом, из украшений только обручальное кольцо. Ручка хорошего качества, кейс – черный или темно-коричневый (обычно подбирают комплектом: цвет обуви, ремня и кейса), портмоне. Не нужно стараться подавлять партнеров богатством своего облика, свидетельствующим о вашей мощной кредитоспособности. В большинстве промышленно развитых стран тяжелые золотые перстни, цепочки и браслеты, бросающиеся в глаза, часы или излишняя пестрота галстука может только зародить подозрение в вашей несерьезности. Правда, есть регионы (например, арабский Восток), где не только допускается, но даже требуется от бизнесмена демонстрация роскоши как наглядное свидетельство его процветания. Такими «признаками успеха» являются и платиновые зажигалки с монограммами, и часы с бриллиантами, и запонки с драгоценными камнями.

### **Внешний вид деловой женщины**

Кого можно считать деловой женщиной? Во-первых, это женщины, ведущие свое дело (бизнес-леди). Во-вторых, это представительницы различных фирм, агентств, банков, административного сектора. Также к категории «деловая женщина» следует отнести представительниц ряда общественных и политических движений, занимающихся организацией этих структур. Наконец, представительниц ряда профессиональных групп можно отнести к деловым женщинам:

- директора и административные работники государственных структур;
- руководители;



- секретари-референты и т. п.

Для всех указанных категорий деловых женщин предъявляются высокие требования к их деловым качествам. Деловая женщина должна олицетворять уверенность в себе, собранность, организованность, погруженность в дело. Эти качества, направленные на карьеру, должны присутствовать не только в самой личности, но и должны позиционироваться внешним видом деловой женщины.

Во всем мире деловой одеждой, предназначенной для работы, является костюм. Правильно подобранный костюм может создать благоприятное впечатление и подчеркнуть профессиональные качества деловой женщины.

### ***Виды одежды.***

К деловому костюму относятся жакет с юбкой или брюками, платье в тон с жакетом, плюс блузки. Жакет в деловом стиле отличается от классического степенью свободы и демократичностью в силуэте. Он упрощен в крое, не стесняет движений. Жакет сочетается и с длинной юбкой, свободным пуловером, водолазкой или блузой-рубашкой.

Желательны строгие закрытые блузки, допустима блузка-топ без явного декольте. Юбки прямые и расширяющиеся к низу. Брюки широкие с отворотами и складками у пояса или более прилегающие. Исследования американского ученого Д. Т. Миллоу показали, что использование делового платья с жакетом или юбки с жакетом поднимает доверие и авторитет. Невысокий рейтинг деловых качеств у костюма с брюками. Брючный костюм по типу «мужского» признается допустимым, но меньше подчеркивает авторитет.

Главное в выборе делового костюма – это то, что он должен подходить к типу вашей фигуры и подчеркивать ее достоинства. Правильно подобранный деловой костюм будет позиционировать вашу серьезность, уверенность в себе, собранность.

### ***Ткани.***

Хороший вкус проявляется в умении подбирать для своей одежды ткани. Деловой стиль предполагает добротные ткани без эффекта

«блеска», плотные и натуральные: твид, шерсть, для блузок – шелк, сорочечные ткани.

Худым женщинам лучше всего подходит одежда из легко «торчащих» тканей или из тканей с ворсом. Полным, наоборот, следует избегать букле и тканей с ворсистой поверхностью. Им больше подойдут тяжелые «падающие» ткани.

### ***Цветовая гамма.***

Варианты цветовой гаммы зависят от вашей внешности, цветотипа. Правильно подобранный цвет костюма подчеркнет ваши природные краски, вашу индивидуальность. И, наоборот, неудачная цветовая гамма может испортить гармонию вашего облика и впечатление, которое вы хотели произвести.

Самая деловая палитра – синяя (кроме ярких цветов). Для любого цветотипа можно подобрать оттенок в синей палитре.

Также деловыми цветами считаются темно-серый, коричневый (особенно с оттенком ржавчины), черный (этикетные ситуации), сине-зеленый, оливковый, бежевый, светло-серый. Оптимальны цвета экологии: оттенки песочного, коричневого, зеленого цветов.

Повышают рейтинг деловых качеств следующие цветосочетания (По Фрилингу и Ауэру):

- темно-коричневый, синий – усиливает восприятие бескомпромиссности;
- коричневый с оливковым или зеленым – усиливает восприятие практичности, приземленности;
- синий с серым или черным – подчеркивает официальность, нейтральность и холодность.

Чем ярче цвета, тем ниже рейтинг деловых качеств. Нежелательно использовать зеленый, желтый, бордовый, бирюзовый – для костюмов.

Для блузок подойдут пастельные тона, исключая ярко-розовый, лиловый, фиолетовый. Для верхней одежды: плащей и пальто оптимальны

бежевые, черные, темно-синие цвета; для шуб и дубленок – бежевый, серебристо-серый, возможна коричневая гамма.

Что касается расцветок, то предпочтительны однотонные, допустимы неяркие полосы в сине-серой, сине-коричневой палитре, клетка среднего размера, неконтрастная, в сочетании синего, коричневого, серого. Исключены абстрактные (круги, ромбы), растительные рисунки (цвета), изображения людей и животных.

К тонким фигурам подходят ткани с крупным рисунком, с полосками, в клетку, также однотонные (светлые тона). Женщинам, имеющим полную фигуру, больше идут ткани с мелким рисунком и однотонные ткани темной палитры.

Во всем ансамбле одежды лучше иметь не более трех цветов, причем они подбираются так, чтобы подчеркнуть доминирующий цвет или контрастировать с ним.

Удачны такие сочетания:

- черный, серый и фиолетовый цвета;
- синий, серый и голубой;
- бежевый, коричневый и зеленый.

Еще легче подобрать два цвета, которые должны либо контрастировать, либо подходить по тону.

Приведем пример некоторых удачных сочетаний для делового имиджа:

1) темно-синий костюм с бежевой, бледно-бежево-розовой, светло-голубой блузой с темно-синими или сине-черными дополнениями (аксессуары);

2) серый (с голубым оттенком) костюм с белой, бледно-голубой блузой и темно-бордовыми дополнениями;

3) бежевый костюм с блузой цвета слоновой кости или темно-синей и дополнениями в тон с блузой;

4) черный костюм с белой, бежевой, голубой или бледно-сиреневой блузой и дополнениями в тон к костюму.

### ***Обувь, чулки.***

Деловая женщина должна носить чулки в любое время года, летом тоже. К деловой одежде подойдут чулки телесного, дымчато-серого и реже черного цветов.

Обувь предпочтительна в классическом стиле: туфли-лодочки на среднем каблуке (3 – 5 см высотой), из матовой кожи, без вычурных украшений. Предпочтение отдается черному, темно-синему, коричневому, серому и бежевому цветам. Недопустима обувь двухцветная, яркой окраски.

### ***Прическа.***

Прическа деловой женщины должна быть как бы приглаженной, аккуратной. Контур прически должен содержать гладкие, не волнистые линии.

Волосы должны быть средней длины (не должны напоминать прическу мальчика, но и не должны быть ниже плеч). Длинные волосы снижают рейтинг деловых качеств. Если волосы длинные, то они обязательно подбираются в прическу, которая строится на строгих, прямых линиях. Недопустимы завитки, локоны, любые волнистые линии.

Выбор причесок зависит:

- от фигуры;
- от типа лица;
- от формы головы и структуры волос (прямые или волнистые).

### ***Макияж.***

Макияж должен быть модным, но умеренным, подчеркивающим ваши достоинства и подходящим к вашему цветотипу. Также он должен гармонировать со всем костюмом. Исследования свидетельствуют, что сейчас не допускается отсутствие макияжа у деловой женщины так как, макияж – это своеобразная имитация своего здоровья, а следовательно, демонстрация своей целесообразности. Аккуратный, правильно наложенный макияж свидетельствует о том, что женщина следит за собой и ей не безразлично мнение окружающих.

Маникюр для ногтей также обязателен. Не допускаются длинные ногти – более 3–5 мм, маникюр с рисунком и росписью. Предпочтительна округлая форма ногтя, французский маникюр, светлые и телесные оттенки лака.

### *Аксессуары.*

Аксессуары – самая важная часть гардероба деловой женщины. Цветной платочек, брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс, элегантная сумочка – эти и другие детали женского туалета придают ее облику индивидуальность, шарм, отличие от других женщин.

Начнем с сумок. Деловой женщине следует носить классические сумки, среднего размера из однотонной натуральной кожи. Цвет сумки должен сочетаться с цветом обуви. Еще лучше подойдет портфель, аташе-кейс, папка. Цвета: черный, коричневый, серый.

Необходимо, чтобы в деловом портфеле был полный порядок, и при необходимости можно было быстро найти нужную вещь.

Что касается нужных вещей, то у вас должен быть небольшой блокнот или ежедневник в жестком переплете и авторучка хорошего качества – это укажет на вашу аккуратность, деловитость, организованность.

Очки вносят существенный вклад в имидж деловой женщины, придают серьезность и солидность всему внешнему виду. Если вы носите очки, то оправа подбирается к овалу лица и к цвету одежды.

Если у вас овальное лицо, то подойдет любая форма оправы, но не слишком крупная.

При прямоугольном лице выбирается круглые или овальные формы.

К треугольному лицу с выступающими скулами и острым подбородком подойдут очки формы «бабочки», у которых верхний край оправы шире, чем нижний.

Круглое лицо смотрится лучше с квадратными и прямоугольными оправками.

К лицу широкому в области скул и средней части, с резко выраженными уголками нижней челюсти подойдут крупные очки плавной формы (овальной).

Деловой стиль допускает неброские элементы романтического, авангардного, фантазийного стиля (косынки, шарфы, брюки), которые должны гарантировать с костюмом, дополнять его.

Деловая женщина может носить ювелирные украшения, но без всяких излишеств и броскости, должны быть лаконичной формы и среднего размера. Допускаются комплекты украшений в деловом классическом стиле, включающих не более трех элементов:

- 1) серьги, кольцо и цепочка;
- 2) серьги, кольцо и бусы среднего размера;
- 3) брошь, серьги, кольцо;
- 4) гладкий, строгий браслет, серьги и гладкое кольцо;
- 5) часы, кулон, серьги в едином стиле.

Наиболее оптимальными являются украшения без камней, из драгоценного металла (платина, золото, серебро), с камнями приглушенных тонов (яшма, лазурит, агат, бирюза и т. д.), изделия из жемчуга.

При неумелом подборе украшений, они могут подчеркнуть нежелательные черты лица. Например, при крупном, овальном лице носят длинные висячие серьги, а женщинам с мелкими чертами лица лучше носить мелкие серьги.

Часы также должны быть в классическом стиле – на белом циферблате римские цифры.

Главный принцип выбора аксессуаров: простота и элегантность во всем.

### ***Рекомендации.***

Деловой стиль – это стиль на каждый день. Одежда в деловом стиле должна быть функциональной и в то же время элегантной, подчеркивающей вами деловые качества. Женщине, одетой в деловом

стиле, припишут деловитость, энергичность, решительность, уверенность в себе, аккуратность и работоспособность.

При выборе одежды деловая женщина должна придерживаться определенной «деловой палитры» оттенков, избегая при этом ярких, кричащих цветов. Не следует носить одежду, которая чрезмерно облегает фигуру и подчеркивает сексуальность (мини, декольте). Юбка должна быть чуть выше колена, силуэт – полуприлегающий. Также исключены всякие романтические оборки, воланы и рюши, которые снижают рейтинг деловых качеств.

Деловая женщина может вносить в свой костюм элементы женственности, романтики (шарф, платок, завязанный на шее), которые оттеняют ее индивидуальность, неповторимость.

Следует отказаться от завитых, распущенных длинных волос и необходимо помнить о седине, которая в случае деловой женщины значительно снижает рейтинг деловых качеств.

Главное в культуре одежды деловой женщины не ультрамодность и броскость, а чувство меры, элегантность, вкус и целесообразность, которые подчеркнут ваши деловые качества.

### **Дресс-код делового человека**

Дресс-код – существенная составляющая имиджа фирмы. Поэтому крупные компании закрепляют требования к фирменному стилю в своих организационных документах. Одежда делового человека должна демонстрировать его принадлежность к профессиональному сообществу. Соответствие стиля существующему дресс-коду часто является одним из критериев оценки сотрудника, а санкции за нарушение могут быть весьма ощутимыми. Сейчас этот факт следует принимать как данность и учиться соблюдению норм делового стиля.

*Стили дресс-кода.* Корпоративный дресс-код может быть представлен разными стилями:

- свободный стиль – каждый волен приходить на работу в чем пожелает;

- неофициальный стиль, «casual» – удобная и практичная повседневная одежда, разрешаются джинсы и пуловеры, пиджаки без галстуков;

- деловой стиль – костюмы строгого покроя и расцветок, обязательные галстуки для мужчин, минимум аксессуаров, скромные украшения. В обиходе понятие «дресс-код» чаще всего употребляется для обозначения именно делового стиля. В последние годы популярными стали послабления, допускаемые в деловом стиле по пятницам Free Friday, или Casual Friday: тем, у кого не запланированы встречи с клиентами, разрешается одеваться более свободно;

- униформа – все сотрудники одеваются в специально разработанную фирменную одежду.

#### **Таблица международных дресс-кодов:**

**Bt** – традиционный деловой Business Traditional – однотонный или комбинированный костюм для мужчин, платье-жакет и брючный костюм для женщин для карьерной одежды или для должности местного руководителя. Это классический, хорошо сшитый костюм из шерсти, чаще всего синего или серого цвета.

**Bb** – высокий деловой Business Best – властная экипировка для очень важных и высоких встреч и бизнеса, для руководителя. Для таких случаев подходит высококачественный, дорогой темно-синий костюм, белая сорочка, галстук однотонный или в полоску. Обувь – только черные полуботинки со шнурками на кожаной подошве.

**Cm** – общепринятый повседневный Casual Mainstream – особый повседневный непринужденный стиль в офисе или на общественных мероприятиях. Обычно употребляется в компаниях со строгим дресс-кодом в дни, когда у сотрудников нет встреч с клиентами. Ему также следуют публичные люди при посещении спортивных и иных мероприятий на открытом воздухе, где не требуется костюм. Следующие



этому дресс-коду мужчины могут выбирать между деловым костюмом, рубашкой с длинными рукавами, свитером или водолазкой, спортивным жакетом (например, из твида). Галстук опционален. Женщинам предлагается облачиться в слаксы, брюки или юбку, блузу, водолазку или свитер, жакет или пиджак. Допустимы сапоги или ботинки. Этот дресс-код не позволяет мужчинам носить джинсы, что является его основным отличием от следующего варианта.

**Сb** – базовый повседневный Casual Baseline – непринужденный повседневный стиль, допустимый в данном круге или в среде непринужденного бизнеса. Бизнес кэжуал – самый популярный и самый молодой среди существующих дресс-кодов. Он появился в 1990-е гг. в США, в среде «белых воротничков» клерков, работающих в области информационных технологий и желающих получить послабления при выборе рабочего костюма. Обычно бизнес-кэжуал определяют как стиль, позволяющий вам выглядеть профессионально и в то же время расслабленно или как промежуточный вариант между деловым костюмом и уличной одеждой. Согласно этому дресс-коду как мужчинам, так и женщинам разрешено носить джинсы, исключения составляют лишь некоторые случаи, обычно обусловленные профессиональными обстоятельствами. Женщины могут себе позволить носить короткие брюки-капри, а мужчины брюки полуспортивного вида, например, вельветовые или классические милитари-хаки. Всем позволительны футболки из трикотажа или хлопка.

**С** – непринужденный вне офиса Casual – комфортный стиль с некоторым шиком и индивидуальностью вне офиса.

**A5 – «после 5» «After 5», Коктейль** – нарядная одежда для концерта, театра, ужина, коктейля, party, праздничных мероприятий, развлечений. Женский вариант этого дресс-кода обычно предполагает ансамбль из пиджака, блузы и брюк или юбки. В случае если дама приглашена на коктейль, она может прийти как в костюме, так и в коктейльном платье – оба варианта равноправны. В отличие от мужского, женский костюм не регламентирован рекомендациями по крою. Он может быть как

двубортным, так и однобортным, любого сдержанного цвета. Слишком яркие, кричащие цвета не противоречат дресс-коду, однако считаются дурновкусием. В последнее время костюм считается возможным заменить строгим деловым платьем. Выбор аксессуаров практически безграничен. Во-первых, нет никаких ограничений на ношение наручных часов. Во-вторых, допустимы крупные кожаные сумки и сумки из благородных тканей. Конечно, не стоит комбинировать костюм с крохотным ридикюлем. Разрешены не только драгоценности, но и бижутерия, подобранная со вкусом. Пожалуй, основная разница дресс-кода в бизнес-среде и на коктейльном приеме заключается в обуви и чулках/колготках. На деловой встрече голые ноги неприемлемы, а вот на коктейле босоножки и отсутствие чулок/колготок наряду с коктейльным платьем разрешаются и смотрятся вполне органично.

**ВТ – официальный *Black Tie*** – официальная вечерняя одежда смокинг. *Black tie* употребляется для большинства формальных мероприятий, проходящих вечером. Чаще всего это званые ужины и представления. Основным компонентом мужского туалета, согласно этому дресс-коду, является смокинг – костюм, состоящий из пиджака особого покроя и подходящих к нему брюк со стрелками. Лацканы пиджака могут быть отделаны как шелком, так и сатином, а сам пиджак может быть двубортным или однобортным. Довольно жестко оговаривается лишь количество пуговиц – в большинстве случаев пиджак застегивается на одну, иногда на две, но никогда на три. Три пуговицы – серьезное нарушение дресс-кода. Интересно, что в последнее время все чаще можно встретить цветные смокинги – черный цвет при определенном освещении отливает зеленым и награждает своего владельца неприятным оттенком лица. Поэтому, например, английского принца Чарльза обычно можно увидеть в смокинге темно-синего цвета. Цветной смокинг не нарушает дресс-код. Рубашка в *black tie* обязательно должна быть белой, ее дополняет галстук-бабочка черного цвета. На практике бабочки могут быть и иных цветов, но это уже считается дурным тоном. Пожалуй, самым экзотичным из обязательных

компонентов мужского *black tie* является кушак, или широкий тканевый пояс, располагающийся поверх брюк. Традицией носить кушак на званых ужинах мужчины обязаны британским офицерам, которые прирастились к нему в колониальной Индии и позже распространили увлечение этим элегантным аксессуаром по всему миру. Кушак можно заменить жилетом с низким вырезом, если по какой-то причине использовать его невозможно. Ботинки и носки могут быть только черного цвета. Из аксессуаров допустимы белый платок в нагрудном кармане или бутоньерка.

Женский вариант *black tie* довольно гибок и позволяет носить как коктейльные платья длиной до колена или на пять сантиметров выше щиколотки («чайная» длина), так и бальные. Вольность в отношении длины платья связаны с эволюцией современных танцев – многие из них невозможно танцевать в платье до пола, поэтому дресс-код вынужден был подчиниться и позволить укоротить юбки. Список рекомендуемых материалов для платья, помимо уже известных шелка, сатина и бархата, дополняет легкий шифон, а вот платье из тафты может сослужить дурную службу из-за чрезмерной формальности. В отличие от *white tie*, *black tie* не требует от дам носить накидку, если их платье декольтировано. В этом варианте дресс-кода разрешены наручные часы, но только на тканевом или тонком кожаном ремешке, а также инкрустированные драгоценными камнями и напоминающие браслеты.

**WT – официальный White Tie** – официальная торжественная вечерняя одежда фрак. Получил свое название от белого галстука-бабочки, который обычно надевают мужчины, приглашенные на мероприятие, проводимое согласно этому дресс-коду. Это самый формальный и строгий вариант одежды из всех возможных для людей, не состоящих на службе при королевском дворе. Такой дресс-код обычно сопровождает мероприятия с участием королевских особ, международные дипломатические приемы высокого уровня, государственные приемы, балы, свадьбы, банкеты в некоторых старых университетах Европы. Предполагается, что мужчина, приглашенный на мероприятие с кодом

white tie, будет одет в черный двубортный фрак с шелковыми лацканами и черные брюки с явно выраженными стрелками. Под фраком – белая крахмаленная рубашка с манишкой и прикрепляемым на пуговицы крахмаленным воротничком. Поверх рубашки носят белый жилет, дополняя костюм белым галстуком-бабочкой. Носки могут быть только черными и удлиненными, желательны шелковыми. Туфли – классические, только из кожи и только черные. Допускается присутствие военных чинов в форме. Дамам полагается носить бальные платья, длиной, по крайней мере, до щиколотки. Рекомендуемые материалы – шелк, сатин, тафта и бархат. Если платье декольтированное, его должна сопровождать строгая накидка или шаль из дорогого материала в тон платью. Поскольку бальные туфли сейчас используются редко, к платью можно подобрать любые туфли, в которых возможно танцевать. Это могут быть обыкновенные классические туфли на каблуке, босоножки или балетки. Из ювелирных украшений приветствуются серьги и кольца, допустимы кольца и браслеты. А вот о наручных часах придется забыть, если только они не украшены драгоценными камнями и не выглядят издали как браслет. Возможны перчатки, но только «оперной» длины, то есть закрывающие локоть. Туалет завершает маленькая вечерняя сумочка, предпочтительно ридикюль. На дебютных балах, когда молодые девушки впервые посещают свет, они, как правило, носят длинную белую накидку и особые перчатки дебютанток – длинные, белые и кожаные. Если мероприятие проходит на открытом воздухе, то и мужчинам, и дамам предлагается носить длинные «оперные» накидки, которые помогут сохранить туалеты от непогоды, при этом у дам допустимы короткие накидки, закрывающие плечи, а мужчинам разрешено надеть черную шляпу. Мероприятия white tie обычно начинаются после 6 часов вечера. Если событие аналогичного уровня запланировано на более раннее время, допустима менее строгая, «утренняя» версия дресс-кода. Обычно речь идет о свадьбе, похоронах или скачках. Для мужчин облегченная версия означает, что жилет может быть темного цвета, брюки не обязательно должны быть черными, кроме того, допускается обычный галстук вместо

бабочки. Вместо обычного фрака носят так называемый «утренний фрак». Он отличается покроем – у обычного фрака фалды обрезаны параллельно земле, а у утреннего они закруглены. Такая конструкция когда-то была разработана для утренних скачек, она не сковывает движения, если мужчине доводится ехать верхом. Дамам разрешены шляпки, а накидки могут быть не столь строгими, как в вечернем варианте.

#### **4. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: ПРАВИЛА ИХ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ**

**Переговоры – это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.**

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры – это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения. В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель. Обобщенная схема их проведения имеет следующий вид:

**1 этап. Подготовка переговоров.**

**2 этап. Проведение переговоров.**

**3 этап. Решение проблемы – завершение переговоров.**

**4 этап. Анализ итогов переговоров.**

## 4.1. Подготовка деловых переговоров

**Подготовка деловых переговоров – это первый из этапов проведения переговоров.** Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. До начала переговоров необходимо иметь разработанную их модель:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;

- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;

- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;

- определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) ситуация и условия переговоров;
- 5) присутствующие на переговорах;
- 6) организация переговоров.

При организации переговоров следует решить следующие задачи:

### 1. Организационные вопросы:

- определение места, времени. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей территории, будь это офис или страна. А поэтому принимающая сторона имеет ряд преимуществ. Возможен и выбор нейтральной территории;

- повестка дня заседания. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов;
- формирование делегации. Формирование состава участников переговоров включает такие вопросы, как, кто будет возглавлять делегацию, каков будет ее количественный и качественный состав, наличие компетентности и полномочий для принятия решений, личные симпатии и антипатии оппонентов;
- согласование ряда вопросов с заинтересованными ведомствами и организациями.

## 2. Социально-психологические вопросы:

- создание единой «команды»;
- учет возрастных, половых и т. п. факторов.

## 3. Подготовка по существу вопросов:

- анализ проблемы, диагноз ситуации;
- формирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовка предложений и их аргументация;
- составление необходимых документов и материалов.

Несколько советов по формированию **структуры выступления**:

### 1. Выступление должно состоять из трех частей:

- вступление;
- основная часть;
- заключение.

### 2. Примерное распределение времени:

- вступление – 10 – 15%;
- основная часть – 60 – 65%;
- заключение – 20 – 30%.

*Вступление* – важная часть, так как более всего запоминается слушателям, поэтому должно быть тщательно продуманным. Оно включает: объяснение цели, название доклада и расшифровку подзаголовка с целью точного определения содержания выступления, четкое определение стержневой идеи.

*Основная часть* – всестороннее обоснование главного тезиса.

Некоторые варианты системного построения аргументации:

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

*Заключение* – формулирование выводов, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления.

3. Контрольные вопросы при самостоятельной подготовке выступления

- Какие цели я ставлю перед собой?
- Какие важнейшие моменты я должен донести до аудитории?
- Чего бы я, как минимум, хотел ждать от слушателей после завершения своего выступления?
- Как я измеряю успех?
- Кто присутствует на моем выступлении?
- В чем уникальность того, что я предлагаю?
- Как я могу доказать сказанное?

Выделяют и методы ведения переговоров (табл. 4.1).



## Характеристика методов ведения переговоров

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход (с учетом интересов сторон)
Участники – друзья	Участники – противники	Участники вместе решают проблему
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделять людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблем	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Раскрывать свои «карты». Допускать односторонние потери ради достижения соглашения. Искать единственный вариант: тот, на который участники пойдут. Настаивать на соглашении. Пытаться избежать состязания воли. Поддаваться давлению	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли. Требовать дивидендов в качестве платы за соглашение. Искать единственный вариант, тот, который нужен вам. Настаивать на своей позиции Пытаться выиграть в состязании воли. Применять давление. Настаивать на своей позиции	Избегать возникновения подспудной линии. Обдумывать взаимовыгодные варианты. Разрабатывать многоплановые варианты выбора: решать позже. Настаивать на применении объективных критериев. Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли. Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

## 4.2. Проведение переговоров

**Проведение переговоров – это второй этап переговоров.** Рассмотрим его особенности.

*Встреча и вхождение в контакт.* Стадия приветствия и вхождения в контакт – начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров.

Приходить на переговоры следует в точно назначенное время. Другая сторона может отказаться от проведения переговоров, если вы опоздали. В любом случае это негативно может сказаться на вашем имидже, а также самом ходе переговоров.

Если переговоры проходят в офисе одного из участников, его сотрудники (референт или помощник) встречают гостей у входа.

При первой встрече, если участники не знакомы, необходимо представиться. Первым представляется глава принимающей делегации, затем – глава приехавшей. После этого главы делегаций представляют своих сотрудников. Здесь также первой должна быть представлена принимающая делегация. Порядок представлений делегаций – «по убывающей», т. е. сначала представляют тех, кто занимает более высокое положение. Участники могут обмениваться визитными карточками. При большом количественном составе делегаций такой обмен затруднен, поэтому необязателен. В этом случае до начала переговоров каждому участнику вручается список делегаций, по возможности с указанием полных имен и должностей.

Делегации рассаживаются так, чтобы члены каждой делегации, занимающие примерно равное положение, были напротив друг друга.

Первым садится за стол переговоров глава принимающей в ходе переговоров стороны, ему принадлежит инициатива. Он начинает беседу и следит, чтобы не было пауз в ходе переговоров, которые могут быть восприняты как сигнал к их окончанию.

На переговорах не принято перебивать выступление партнеров. После выступления можно задать уточняющие вопросы. Если все-таки есть

необходимость уточнить какую-либо деталь в ходе выступления, необходимо извиниться, а свое высказывание сделать максимально кратким и конкретным.

В ходе переговоров широко практикуется передача главой делегации слова для выступления другим членам своей делегации, экспертам и советникам.

Во время переговоров могут быть поданы чай или кофе. Другой вариант – объявить перерыв для кофе. Он обычно используется и при достаточно длительных переговорах, а также, если нужно обменяться «неофициальными» мнениями, «разрядить атмосферу», просто немного отдохнуть.

В ходе переговоров делегации могут образовывать экспертные рабочие группы для разработки решения по отдельным проблемам. Эти группы из состава входящих в делегации специалистов, как правило, удаляются в отдельную комнату, согласовывают возможное решение или пункт в итоговом документе и доводят результаты работы до глав делегаций.

Принимающая сторона следит за тем, чтобы на столе переговоров были карандаши или ручки, блокноты или просто чистая бумага. Если делегации большие по составу и помещение велико, то необходимо позаботиться о звукоусилении.

Как правило, с иностранцами заранее согласовывается вопрос о рабочем языке переговоров. Если предусматривается синхронный перевод, то следует подумать о рабочем месте для переводчика – специальной кабине. При последовательном переводе переводчик каждой стороны сидит слева от главы всей делегации.

***Передача информации.*** Это действие состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по переговорам в том, что он поступит мудро, согласившись с нашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

***Детальное обоснование предложений (аргументация).*** Партнер может интересоваться нашими идеями и предложениями, он может понять

и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения наших идей и предложений в своей организации. Вызвав интерес и убедив оппонента в целесообразности задуманного предприятия, мы должны выяснить и разграничить его желания. Поэтому следующий шаг в процедуре проведения деловых переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения (нейтрализация, опровержение замечаний). Этот этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы, умения мыслить творчески.

1. *Умение слушать* лежит в основе любых переговоров. Часто оппоненты уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание – это весьма непростое искусство. Для адекватного восприятия и понимания информации участникам переговоров необходимо владеть приемами нерефлексивного и рефлексивного слушания.

2. *Умение убеждать* необходимо для того, чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения. Характерной особенностью убеждения является то, что оно обращено, прежде всего, к разуму человека и осуществляется посредством аргументации, т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения.

Для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные *методы аргументации*. Убедить оппонента в ходе дискуссии столь же важно, сколь и непросто.

3. *Умение задавать вопросы* – важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Верно поставленный вопрос позволяет

уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс суждения, направить дискуссию в нужное русло.

Выделяют следующие виды вопросов:

- *риторические* – утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

- *наводящие* – содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать, когда необходимо получить подтверждение точки зрения говорящего или направить переговоры в нужное русло;

- *альтернативные* – предоставляют оппоненту возможного выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

4. *Умение мыслить творчески.* Все усилия сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема состоит в том, люди нередко склонны к *шаблонному* мышлению.

Попробуйте решить следующую задачу.

Двое подошли к реке. У пустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжили свой путь. Как они это сделали? Возможные затруднения в решении задачи вызваны трактовкой первой фразы, наталкивающей на мысль, что путники шли вместе. Отказ от привычного хода рассуждения позволяет понять, что они подошли к разным берегам и переправились по очереди.

Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить *творчески*. Это качество предполагает умение:

- отказаться от того или иного стереотипа;

- свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;
- находить неожиданные, уникальные решения.

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

### 4.3. Завершение переговоров – решение проблемы

**Третий этап проведения переговоров – решение проблемы и завершение переговоров.**

При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться. Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется *переговорным пространством*. Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках. Р. Фишер и У. Юри приводят яркий пример в подтверждение этому. Если вы пришли в антикварный магазин, чтобы купить старинный серебряный сервиз стоимостью в тысячи долл., а у вас – только сотенная купюра, не стоит ожидать, что с помощью искусных переговоров вы сможете покрыть эту разницу. Торг здесь неуместен.

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому *достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства*. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое

развитие событий скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Графическое изображение переговорного пространства (рис. 4.1) больше напоминает пространство для торга. Но даже в случае реализации этой стратегии, возможное взаимодействие сторон по обмену уступками далеко не всегда укладывается в столь простую схему. Если же говорить о переговорах на основе взаимного учета интересов, то они могут быть проведены и вовсе без уступок со стороны участников. Поэтому в действительности переговорное пространство является более сложным и, по выражению М. М. Лебедевой, многомерным.

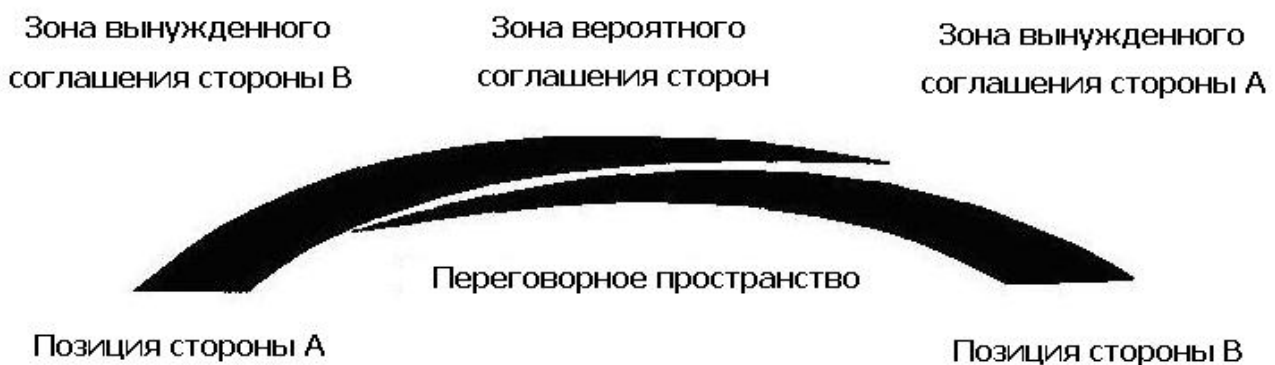


Рис. 4.1. Графическое изображение переговорного пространства

Достижение соглашения возможно на основе трех типов решений:

- *серединного*;
- *асимметричного*;
- *принципиально нового*.

1. *Серединное*, или *компромиссное*, – типичное решение на переговорах. В этом случае стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Легче всего это определить в ситуации «купли-продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «переговорный

менуэт»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

2. *Асимметричное решение* отличается тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в следующих ситуациях:

- имеет место значительное различие в соотношении сил оппонентов;
- одна из сторон готова в значительной мере поступиться своими интересами ради грядущей ожидаемой выгоды;
- проблема, требующая решения, для одного из участников менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений;
- переговоры ведутся на фоне конфликтных отношений;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей большими потерями.

Все эти факторы могут иметь место, например, в ситуации переговоров между руководителем и подчиненным по вопросу о возможном повышении в должности. В итоге подчиненный соглашается на принятие асимметричного решения: подождать следующей вакансии в обмен на незначительное повышение зарплаты. Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из сторон. Итоговое решение может содержать лишь слова высокой оценки деятельности ценного сотрудника и туманную перспективу повышения по служебной лестнице в неопределенном будущем. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как крайне несправедливое. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только представится возможность.



3. *Принципиально новое решение* – это то, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить *непересекающиеся интересы* и тем самым завершить переговоры к взаимному удовлетворению сторон. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. В конце концов, они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам. После чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы одна сестра получила весь фрукт, а другая – всю кожуру, они бы выиграли обе, избежав взаимных потерь. Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности, и их частные противоречия воспринимаются иначе.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно, также основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем, т. е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т. п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2 – 3 чел.), которая будет заниматься протокольными формальностями.

#### **4.4. Анализ итогов переговоров**

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают стол переговоров, а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

**Анализ итогов деловых переговоров.** Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации; сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров. Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим **трем направлениям**:

1) *анализ сразу по завершении переговоров*. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) *анализ на высшем уровне руководства организацией*. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

- обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;
- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) *индивидуальный анализ деловых переговоров* – это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

1. Правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?
2. Соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?

3. Насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? Как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?

4. Что определило результат переговоров? Как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?

5. Кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет играть решающую роль для будущности организации.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для *оценки успешности переговоров* можно использовать ряд критериев:

1) *степень решения проблемы*. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен;

2) *субъективные оценки переговоров и их результатов*. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся;

3) *выполнение условий соглашения*. Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.

Готовность сторон к выполнению условий достигнутых соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект является также важной содержательной характеристикой последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не торопятся с выполнением условий договора.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – *включение в соглашение плана по его реализации*. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и *система контроля за выполнением соглашения*.

Переговоры – это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель «для различных интересов партнеров». Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу. Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и уметь выслушать партнера.

## **5. КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ**

### **5.1. Конфликт: понятие, виды, структура и динамика**

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений людей, серьезное разногласие оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты вызываются разнообразными причинами, например: спецификой трудового процесса, психологическими особенностями человеческих отношений, личностным своеобразием отдельных членов группы и пр.

#### **Виды конфликтов.**

1. **Внутриличностный конфликт** (чаще проявляется как ролевой конфликт, когда одному человеку предъявляют противоречивые требования относительно результата его работы); **межличностный**; **между личностью и группой**; **межгрупповой конфликт**.

2. **Горизонтальный** (между сотрудниками одного уровня); **вертикальный** (на уровне руководство – подчинение); **смешанный**.

**3. Конструктивный** (полезный, созидательный для отношений и конструктивного решения проблемы) и **деструктивный** (разрушающий, оставляющий нерешенным проблему, так как все обсуждение, как правило, скатывается к личностным упрекам).

Допустима классификация по характеру причин, вызвавших конфликт. Их очень много, но, опираясь на классификацию Р. Л. Кричевского, выделим три группы причин, обусловленных:

- 1) трудовым процессом;
- 2) психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией;
- 3) личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью и т. д.

### **Структура конфликта.**

В любой конфликтной ситуации присутствуют: объект (вокруг чего она складывается); цели и субъективные мотивы участников конфликта; оппоненты – стороны, лица, являющиеся участниками конфликта; повод столкновения.

Конфликт – очень сложный процесс, который никогда не возникает сразу, а назревает медленно. Определенный период скрытого нарастания напряженности, недовольства, трудностей, предшествующий конфликту, называется *конфликтной ситуацией*, которая в свою очередь содержит субъект возможного конфликта и его объект. Однако чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликтная ситуация переходит в конфликт и далее может развиваться в нескольких вариантах. Период конфликтной ситуации начинается с осознания личностью или группой людей своих потребностей и стремления к их удовлетворению в случае возникновения определенных препятствий,

мешающих достичь эти потребности. Одновременно с этим происходит формирование конфликтующих сторон. Таким образом, стадиями развертывания конфликта являются:

- потенциальное формирование противоречивых интересов;
- переход потенциального конфликта в реальный;
- конфликтные действия;
- разрешение конфликта или снятие конфликтной ситуации.

### **Динамика конфликта.**

Развитие начавшегося конфликта протекает разными способами (Э. Э. Линчевский):

1. Поступательное, логическое (игровое) развитие. Противники как бы поочередно делают ходы, «разыгрывая» конфликт по правилам (иногда каждый по своим). Так чаще всего протекают споры о замене или возврате приобретенного товара, разрешение споров о несвоевременной поставке товара.

2. Бурное, лавинообразное развитие. Действия участников (или одного из них) стремительны, прямолинейны. Они резко набирают силу, приобретают неуправляемый характер, теряют связь с вызвавшей их причиной и не соответствуют ей по масштабам. Конфликт быстро достигает максимума, за которым следует спад.

3. Взрывное развитие. Конфликт обычно начинается после скрытого нагнетания, раздражения у одного из участников и мгновенно достигает максимума. В отличие от предыдущего, это происходит практически без связи с репликами и реакциями второго участника. Конфликту присуща большая сила (иногда даже разрушительность) и завершенность (взрыв возмущения покупателя, который тщетно пытался дождаться, пока продавщицы прервут свои разговоры и обратят на него внимание).

Результат действия конфликта во многом зависит от позиции руководителя, его умения вовремя определять и разрешать конфликтные ситуации. Менеджер в состоянии существенно повысить шансы совместного разрешения конфликта, если при обсуждении своим

поведением он дает понять, что считает конструктивные конфликты нормальным явлением и, участвуя в их решении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных со всеми основаниях.

## 5.2. Типы конфликтных личностей

Как уже говорилось, одной из причин конфликта может стать незрелая психика человека. Борьба с таким конфликтом рациональным способом очень трудно. Рассмотрим типы конфликтных личностей.

«*Демонстративный*» – чаще всего это холерик, которому присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях. Они любят быть на виду, имеют завышенную самооценку; их отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Рациональное поведение, как правило, выражено слабо.

«*Ригидный*» (косный) – люди этого типа не умеют перестраиваться, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих; честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность; малокритичны по отношению к собственным поступкам, постоянно требуют подтверждения собственной значимости.

«*Педант*» – личность, которая всегда пунктуальна, придирчива, хоть и исполнительна, зануда, отталкивает людей от себя.

«*Бесконфликтный*» – человек, сознательно уходящий от конфликта, неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, перекладывающий ответственность в принятии решений на других (если это руководитель, то на своего заместителя). Между тем конфликт нарастает как снежный ком и обрушивается на такую личность.

«*Практик*» – действующий под лозунгом «Лучшая защита нападение». Для такого человека самым важным является преобразование среды, внешнего окружения, изменения позиций других людей, что может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях.



Существуют и другие типологии трудных людей. Так, *Роберт Брэмсон* в книге «Общение с трудными людьми» выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать различных фирмах:

- «агрессист» – говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;

- «жалобщик» – человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) в грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;

- «разгневанный ребенок» – человек, относящийся к этому по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;

- «максималист» – человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;

- «молчун» – держит все в себе, не говорит о своих обидах, потом срывает зло на ком-то;

- «тайный мститель» – человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил не правильно, а он восстанавливает справедливость;

- «ложный альтруист» – якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.;

- «хронический обвинитель» – всегда выискивающий ошибки других, считая, что он всегда прав, а, обвиняя, можно решить проблему.

Можно выделить и другие типы трудных людей, но правила поведения с ними, в общем, одинаковы.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком вы должны попытаться увидеть в нем не только друга, но и лучшие качества, поскольку вы уже не сможете изменить ни систему его

взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности его нервной системы, т. е. необходимо подобрать к нему «ключик», исходя из вашего жизненного опыта и желания. Не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Если же не смогли к нему «подобрать ключ», то остается одно-единственное средство – перевести такого человека в разряд стихийного бедствия.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **5.3. Стратегии поведения в конфликтной ситуации**

В реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его решения. В подобного рода ситуациях помогут разработанные К. У. Томасом и Р. Х. Килменном пять стратегий поведения (рис. 5.1). Их можно осознанно выбирать в зависимости от обстоятельств, соответственно возникающей ситуации взаимодействия и партнером, с которым приходится общаться. Это:

- соперничество;

- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- уклонение или избегание.

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется прежде всего той мерой, в которой стороны хотят удовлетворить собственные интересы, а также активностью или пассивностью действий.

**Стиль соперничества** – это стремление к одностороннему выигрышу и удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Жесткий подход: участники-противники, цель – победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

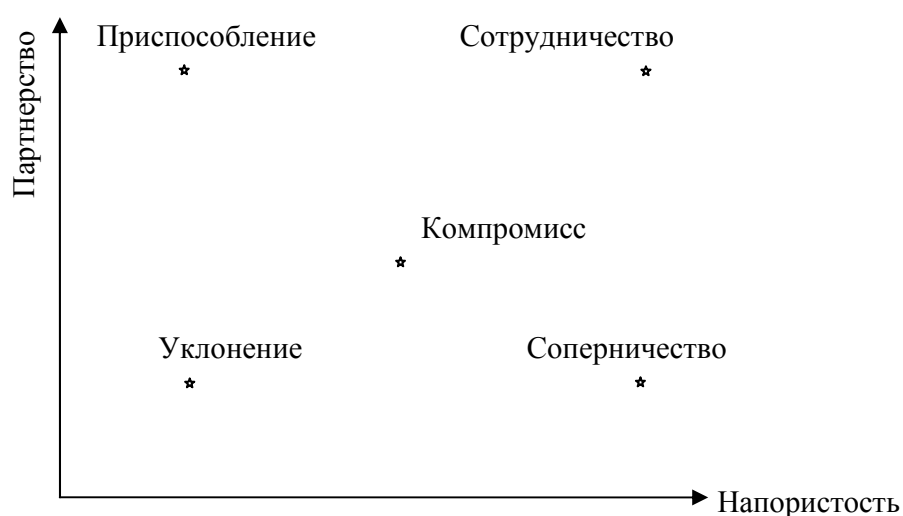


Рис. 5.1. Стратегии поведения в конфликте

Его можно использовать, если есть достаточный авторитет и власть, если делается большая ставка, решение возникшей проблемы и исход конфликта очень важен для одной из сторон или ей нечего терять. Однако эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты. Также этот стиль не может быть использован в близких отношениях.

**Сотрудничество** – наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный. Преимущество его в том, что находится наиболее

приемлемое для обеих сторон решение. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов.

Сотрудничество требует умения обосновать свои интересы, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

**Стиль компромисса.** Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Компромисс наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания не выполнимы. Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть то, что если компромисс достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются.

**Стиль уклонения** (избегание) – стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Реализуется обычно, если конфликт не затрагивает интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон. Этот стиль рекомендуется использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью (грубиян, жалобщик и т. д.) или она хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить

дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение. Уклонение может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за выигранное время она может разрешиться сама собою, или сторона сможет заняться ею, когда будет обладать достаточной информацией и желанием разрешить эту проблему.

**Стиль приспособления** (уступка) – означает, что одна сторона действует совместно с другой стороной, но при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы. В таком случае одна сторона жертвует собственными интересами в пользу другой стороны – она просто как бы оставляет их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернется к их удовлетворению за счет уступок с другой стороны.

Применение стратегии разрешения конфликта во многом определяется ситуацией.

#### **5.4. Способы разрешения конфликтов, снятия психологического напряжения в конфликтной ситуации**

Для успешного разрешения конфликта менеджеру следует учитывать основные стадии его регулирования:

а) определение сущности проблемы. При этом оцениваются свои действия и действия оппонента, выявляются вопросы, по которым имеются разногласия, и вопросы, по которым можно достичь взаимопонимания. Выясняются интересы и цели участников конфликта;

б) определение основной причины конфликта, отделение его причин от повода;

в) анализ предшествующих взаимоотношений участников, установление сферы действия конфликта;

г) поиск возможных путей разрешения конфликта. На этой стадии особенно важны гибкость и способность к компромиссу всех участников конфликта;

д) принятие совместного решения о выходе из конфликта;  
е) реализация совместно намеченного способа разрешения конфликта;  
ж) оценка эффективности усилий, предпринимаемых для разрешения конфликта.

### **Методы снятия психологического напряжения в условиях конфликта.**

В психологии проведено много исследований по изучению возможностей индивидуальной и групповой психокоррекции конфликтного поведения:

- социально-психологический тренинг;
- аутогенная тренировка;
- самоанализ конфликтного поведения;
- индивидуально-психологическое консультирование;
- посредническая деятельность психолога.

*Приведем некоторые из методов, приемов, благодаря которым можно снять напряжение, освободиться от раздражения и гнева.*

1. Метод переключения на другой вид деятельности – связан с двигательной активностью, требующей физического напряжения, благодаря которой сжигается адреналин. Так, если находитесь на работе, займитесь любым видом деятельности: переберите бумаги; полейте цветы; заварите чай; переставьте стол; пройдите несколько раз в быстром темпе по коридору; зайдите в туалетную комнату и подержите 4 – 5 мин руки под холодной водой; подойдите к окну и посмотрите на небо, деревья.

Если же находитесь дома, то постарайтесь выйти на улицу и побегать или походить в быстром темпе 10 – 15 мин; примите контрастный душ; перемойте скопившуюся посуду. Постарайтесь практиковать данный метод как можно чаще в те моменты, когда чувствуете, что теряете самоконтроль. Тогда данный способ войдет у вас в привычку. Кроме того, постарайтесь хотя бы раз в неделю заниматься делом, которое вас радует, успокаивает и приносит удовлетворение.

2. Метод визуализации – мысленно выразите свои чувства и переживания или мысленно что-то сделайте человеку, который вызвал негативную реакцию. Он приемлем тогда, когда не можете излить свое раздражение, например, на руководителя или если предполагаете, что ваш гнев только ухудшит и без того напряженную ситуацию. В результате добьетесь освобождения от гнева, ничем при этом не рискуя.

3. «Заземление» – представьте: гнев входит в вас от оппонента как пучок отрицательной энергии. Затем представьте себе, как эта энергия опускается в ноги и свободно уходит в землю.

4. Метод «уменьшение оппонента в росте» – представьте себе, что в ходе общения ваш оппонент настолько уменьшается в росте, что превращается в комок грязи, в которую можете наступить, а голос его при этом становится все слабее и слабее. В результате он покажется менее значительным и влиятельным.

5. Метод «настроение» – возьмите цветные фломастеры или карандаши и расслабленной рукой начните рисовать любой рисунок: линии, пятна, фигуры и т. п. Постарайтесь полностью погрузиться в свои переживания, т. е. выбрать и провести линии в соответствии со своим настроением, как бы материализуя на бумаге свои переживания. Зарисовав весь лист бумаги, переверните его и на обратной стороне напишите 8 – 10 слов, отражающих ваше настроение (переживание). Пишите те слова, которые первыми приходят в голову, долго не думая. Затем еще раз посмотрите на рисунок, как бы заново переживая свое состояние, перечитайте слова и энергично, с удовольствием разорвите его. Скомкайте изорванные куски листа и выбросьте их в мусорное ведро. Вместе с выброшенным рисунком вы избавляетесь от плохого настроения и обретаєте успокоение.

6. Метод «внутренний луч» – можно использовать на начальной стадии раздражения, когда происходит нарушение самоконтроля, исчезает психологический контакт в общении, появляется отчуждение.

Для его выполнения необходимо расслабиться и представить следующие картинки. В верхней части головы возникает светлый луч,



который движется сверху вниз и медленно освещает лицо шею, плечи, руки теплым, ровным и приятным светом. По мере движения луча разглаживает морщины, исчезает напряжение в области затылка, ослабляются складки на лбу, «охлаждаются» глаза, ослабляются зажимы в углах губ, опускаются плечи, освобождаются шея и грудь. Светлый внутренний луч создает внешность нового спокойного, уверенного благополучного человека.

7. Упражнение: «мой дом» («моя комната»). Для его реализации необходимо сесть, расслабиться и начать строить в воображении свой любимый дом или комнату с видом на речку, озеро или куда-то еще. Обставьте его, как вы хотите, представьте свое кресло, любимое место в нем. Запомните его и мысленно уходите в него отдыхать в любое время в течение дня. Побудьте в нем 5 – 7 мин, и вы ощутите прилив сил. Существует еще один способ снятия психологического напряжения, который состоит в том, чтобы не просто взглянуть на ситуацию, которая привела к такому состоянию, а спросить «Какой урок я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как я могу приобрести уверенность в себе, если столкнусь с подобным снова?» Такой подход поможет освободиться от отрицательных эмоций, поскольку позволяет поступать грамотно в аналогичных ситуациях и избежать стресса.

Мы перечислили лишь несколько методов. В литературе можно найти другие упражнения. Выберите наиболее приемлемое для вас. Регулярное использование их приведет к тому, что гнев, раздражение, которые чувствовали, покинут вас, а конфликтная ситуация и оппонент могут показаться малозначительными. Они помогут вам продуктивно пройти через кризис и почувствовать себя более уравновешенным и спокойным.

### **Способы разрешения конфликтов.**

Учеными предлагается большое количество способов разрешения конфликта. Однако все их можно сгруппировать в две группы:

## **I. Административные.**

1. Рассмотрение конфликта на собрании трудового коллектива и последующее принятие решения, обязательного для всех его участников.
2. «Механическое уничтожение» конфликта, связанное с увольнением из организации или переводом на другую работу, в другой первичный трудовой коллектив одного из конфликтующих. Но это – крайняя мера, равносильная хирургическому вмешательству при запущенной болезни. Этот способ обычно применяется по отношению к лидеру конфликтующей группы при межгрупповом конфликте.

Вместе с тем, как писал польский психолог В. Мелибруда, большинство трудностей, проблем и конфликтов между людьми не могут быть разрешены с помощью Уголовного кодекса или дисциплинарных предписаний. Они могут быть разрешены людьми лишь в процессе их повседневного общения. Но для решения проблем, возникающих в ходе общения, нужны знания о том, как правильно общаться. Именно поэтому наибольшее место мы отвели рассмотрению второй группы способов разрешения конфликтов.

## **II. Педагогические.**

1. Убеждение, являющееся основным средством педагогического влияния на конфликтующих. Человеку или всему коллективу с помощью веских аргументов надо терпеливо помочь рационально оценить противоречивую ситуацию и преодолеть ее на основе изменения прежней точки зрения и выработки новых мотивов поведения.
2. Взаимное примирение конфликтующих сторон, предполагающее проведение переговоров, в ходе которых уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников и закладываются основы его разрешения.
3. Признание вины одним из участников конфликта. Дело, кстати говоря, не в том, чтобы «победить». В этом случае ваш партнер

окажется проигравшим. Какой же проигравший будет действительно мотивирован в работе на победителя? Победенный (обиженный неудачник) остается при своем мнении и ждет реванша, окончательно теряя способность воспринимать чужие доводы.

4. Нормативный метод. В коллективе внедряются определенные социальные нормы, которые могут погасить конфликт (положительные нормы поведения). Кроме того, в данном случае важна роль лидера, который может повести за собой. Когда в коллективе действуют определенные нормы, коллектив действует сам.
5. Образование подгрупп в конфликтующей группе в случае межгруппового конфликта. Так называемый принцип «разделяй и властвуй». Для каждой конфликтующей группы стараются изменить цель и по возможности отделить их друг от друга. Дробно, постепенно воздействуя на группу, находят нужные «подкрепители» и стараются закрепить правильное поведение.
6. Метод, образно называемый в социологии методом «козла отпущения». Важно найти объект, на который можно было бы перенести всю энергию конфликтующих. В основном срабатывает безукоризненно.
7. Благоприятствование свободному развитию и завершению конфликта. Этот прием уместен, если конфликт приобретает бурный, лавинообразный характер. Суть приема – дать человеку высказаться, не перебивать его, даже если существо претензии давно уже стало понятным. Когда человек увидит, что его слушают спокойно и внимательно, не проявляют нетерпения (как бы не было дорого время), он и сам успокоится, станет доступнее для продуктивного контакта. Попытки же возражать или объяснять что-либо возбужденному человеку лишь повышают накал его эмоций и мешают ему разобраться в ситуации.

8. Посредничество в конфликте третьего лица. Часто в процессе конфликта никто не хочет сделать первого шага, даже тогда, когда предмет спора незначителен. Вмешательство третьего лица может вывести спорящих из тупика, помочь им достигнуть компромисса или прояснить недоразумение. Однако очень важно, чтобы человек, который берет на себя роль посредника, располагал доверием обоих участников конфликта. Но посредничество может оказаться безрезультативным. Особенно часто это случается при бурном, лавинообразном развитии конфликта.
9. Если конфликт вызван психологической несовместимостью, наиболее действенным является увеличение дистанций между участниками, сокращение точек соприкосновения. Например, два конфликтующих работают в одном отделе. Рекомендуется перевести их в другие подразделения коллектива.
10. Близким к предыдущему является прием «разъединение конфликтующих». При этом применяется как явное, так и скрытое разъединение, когда одного из участников спора подменяют другим человеком, не вызывающим раздражения у оппонента. Подмену надо проводить быстро, четко и как бы невзначай. Очень важно выбрать для подмены подходящий момент.

Если конфликт не удалось разрешить, необходимо вновь предпринять все возможные шаги для его разрешения, не «зацикливаться» на своих позициях, а, проявляя упорство и добрую волю, искать новые пути выхода из конфликта. Для нахождения совместных решений необходимы общение, дискуссия, откровенные обсуждения, снимающие многие спорные вопросы, породившие конфликт.

## 6. ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Этикет (от франц. *etiquette*) – это установленный порядок поведения где-либо. Знание этикета – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и совершенствовать. Почти 70% выгодных сделок для отечественных предпринимателей в 90-х гг. XX в. не состоялось из-за того, что новоиспеченные российские бизнесмены не знали правила этикета и не владели культурой общения.

Культура поведения – поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил.

### 6.1. Правила знакомства, представления и поведения в общественных местах

Первый шаг к установлению знакомств – это представление.

Если человек по служебным или личным делам посещает учреждение или должностное лицо, он, прежде чем начать деловой разговор, обязан представиться. Представление необходимо и в том случае, если приходится обращаться к незнакомому человеку по какому-либо вопросу. Не следует представляться, если один человек обращается к другому с вопросом, как пройти куда-либо в незнакомом городе или уступает место женщине, пожилому человеку или инвалиду в общественном транспорте.

Существует ряд общепринятых правил этикета, которые необходимо соблюдать при представлениях и знакомствах.

В деловой сфере основным показателем при определении порядка представления является *должность*. Поэтому более младшего по званию, должности представляют первым, независимо от пола и возраста. Так студента представляют преподавателю, подчиненного – руководителю, даже если подчиненная женщина и значительно старше своего руководителя мужчины.

В личных знакомствах на первое место выходит *пол* и *возраст* знакомящихся людей. Так, мужчина, независимо от возраста, всегда представляется женщине первым. Младших по возрасту мужчин и женщин следует представлять более старшим, а не наоборот. Один человек представляется паре, группе, обществу, даже женщина представляется супружеской паре первой.

Когда в обществе (гостях) представляют одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его фамилию, имя. Представляемый, отвешивает легкий поклон всему обществу. Кланяться каждому отдельно не принято.

Если кто-то знакомит двух людей, он должен сам назвать представляемых. Нельзя подвести их друг к другу и сказать: «Познакомьтесь», обязывая их самим назвать себя. Это невежливо.

Если надо познакомить женщину с мужчиной, следует сказать, обращаясь к женщине, например: «Нина Ивановна, разрешите представить Вам Филиппа Константиновича» или «Разрешите Вас познакомить: это Филипп Константинович».

При обращении к официальным лицам, имеющим государственный статус или воинское, дипломатическое, религиозное звание, как правило, обходятся без упоминания имени. Говорят: «Господин президент», «Господин премьер-министр», «Господин генерал» (не называя полного чина, скажем «генерал-майор», «генерал-лейтенант» и т. д.).

Если перед вами ученый, то уместно сказать просто: «Доктор Уоррон», «Профессор Капица». При представлении военнослужащих указывается их воинское звание, например: «Товарищ (господин) генерал, разрешите представить Вам полковника Кузнецова».

В том случае, если представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого человека более знакомому.

Членов своей семьи представляют, как правило, не называя их фамилий, например: «Федор Михайлович, позвольте представить Вам моего сына Константина».

В гостях, на вечерах, ужинах и других подобных мероприятиях для представления лучше прибегать к помощи посредника из числа знакомых гостей или членов семьи хозяина. Однако если нет человека, который мог бы вас представить, можно представиться самому. Если кто-нибудь представляется вам, в ответ следует назвать свою фамилию.

После представления новые знакомые обмениваются приветствиями и в большинстве случаев рукопожатиями. Первым руку подает тот, кому представляется новый знакомый. Подавать руку следует в последний момент, идти с протянутой рукой или обмениваться рукопожатием через стол не принято. Если женщина или старший по положению, возрасту, не предлагает руки, следует слегка поклониться. Протягивать вместо руки несколько пальцев или кончики пальцев нетактично. Как правило, следует протягивать для рукопожатия правую руку. Если она по какой-то причине занята или повреждена (в повязке), можно протянуть левую руку, но предварительно извинившись.

Рукопожатие не должно быть слишком сильным или, наоборот, чрезмерно слабым. Трясти руку неприлично, не рекомендуется и пожимать ее двумя руками.

**Если мужчина в момент представления сидит, он обязан встать. Женщина может не вставать,** за исключением тех случаев, когда ее представляют даме значительно старше ее по возрасту или положению.

Любое представление сопровождается легким поклоном. Следует избегать глубоких поклонов, резких движений и щелканья каблуками.

После представления человек, которому представляют нового знакомого, называет свою фамилию и добавляет: «Очень приятно», «Рад с Вами познакомиться» или что-либо подобное. Тот, кого представляют, говорить этого в момент представления не должен. Новые знакомые, как правило, обмениваются несколькими словами, вступают в непродолжительную беседу. Инициатором такой беседы является человек старший по рангу и положению или женщина.

К женщине предпочтительно обращаться по фамилии мужа. В труднопроизносимых и сложных именах можно обойтись и без этого, употребив международную форму «мадам».

В общении людей большое значение имеют приветствия как внешние знаки уважения (табл. 6.1). Здраваться при встречах принято не только со знакомыми людьми, но и с незнакомыми, если к ним нужно обратиться с каким-либо вопросом или просьбой. При этом рукопожатиями не обмениваются.

Существуют определенные правила этикета в отношении не только форм приветствий, но и условий, в которых наиболее целесообразно применять ту или иную форму. **Молодые обязаны приветствовать старших первыми, так же как мужчина – женщину, лица младшего ранга (служебного положения) – старших, запаздывающий – ожидающего, входящий – присутствующих и т. д.**

Таблица 6.1

#### Правила приветствия в различных ситуациях

	Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при:		
		приветствии	рукопожатии	представлении
1.	Мужчина	+		+
	Женщина		+	
2.	Старший по возрасту		+	
	Младший по возрасту	+		+
3.	Старший по должности		+	
	Младший по должности	+		+
4.	Проходящий мимо группы	+	+	+
	Стоящий в группе			
5.	Входящий в комнату	+		+
	Находящийся в комнате		+	
6.	Обгоняющий идущего	+		
7.	Руководитель делегации, входящей в комнату	+		
	Руководитель делегации, входящей в комнату		+	+

Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие в рассматриваемой ситуации

Однако женщина, входя в комнату, где уже собрались гости, должна первой приветствовать всех присутствующих, не ожидая, когда с



приветствиями к ней обратятся мужчины. Мужчины же, в свою очередь, не должны ждать, когда женщина подойдет к ним и поздоровается. Лучше, если мужчины поднимутся и пойдут ей навстречу. Уходя, женщина должна также первой прощаться. Входя в помещение, в котором находятся приглашенные хозяином гости, человек должен поздороваться с каждым присутствующим отдельно или со всеми сразу. Подходя к столу, за которым уже сидят гости, опоздавший также должен поприветствовать всех присутствующих и, занимая свое место, еще раз поздороваться с соседями по столу. При этом руку подавать в обоих случаях необязательно.

На официальных приемах в первую очередь приветствуют хозяйку и хозяина, после них дам, сначала более пожилых, затем – молодых; после этого – более пожилых и старших по положению мужчин, а затем остальных гостей.

Большое значение при приветствиях имеет манера держаться. На человека, с которым здороваешься, следует смотреть прямо, с улыбкой. Неблагоприятное впечатление производит человек, который, протягивая правую руку для приветствия, левую руку держит в кармане, смотрит в сторону, вниз или продолжает разговаривать с другим человеком.

Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин, и лишь после этого мужчины приветствуют друг друга.

Первой здоровается женщина, идущая в обществе мужчины, с женщиной, которая идет (или стоит) в одиночестве. Женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет.

На улице первым кланяется проходящий мужчина стоящему.

Приветствуя знакомую женщину на улице, мужчина должен приподнять шляпу или кепи (но не берет или зимнюю шапку).

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице: делают это только в помещении.

В лифте не представляются, но в присутствии дамы мужчины снимают шляпу.

Принятое у нас и на Западе рукопожатие при встрече или при представлении мужчины и женщины в мусульманских странах абсолютно неуместно. Ислам не приемлет даже простое соприкосновение лиц разного пола, если они не связаны кровными узами. Не принято обмениваться рукопожатиями и у народов Юго-Восточной Азии.

Слова, с которыми люди при встрече обращаются друг к другу в знак приветствия, всегда должны быть дружелюбными и доброжелательными. Но сегодня в наше смутное время не только приветствия, но и форма обращения людей друг к другу оставляет желать лучшего. Уход из нашего лексикона (не будем останавливаться на причинах) такие слова, как «гражданин», «товарищ». В очередях, на улице, в средствах транспорта появилось новое обращение – «мужчина», «женщина». Не от хорошей жизни и не от высокой личной культуры люди стали обращаться друг к другу по признаку пола.

И последнее: при обращении к незнакомому человеку всегда следует говорить «Вы». На «ты» можно обращаться лишь к близким людям, родным, родственникам (если они моложе или ваши ровесники), детям и друзьям. В ряде иностранных языков, в частности в английском, вообще нет обращения на «ты».

Требования этикета необходимо соблюдать и тогда, когда они не соответствуют желанию человека, независимо от его настроения и психологического состояния в тот или иной момент времени. Так, например, встретив знакомого, надо с ним поздороваться независимо от того, как вы к нему относитесь, в гостях в первую очередь надо приветствовать хозяйку, даже в том случае, если у вас с ней натянутые отношения.

**В транспорте.** Прежде чем войти в автобус, троллейбус, трамвай, следует дать возможность выйти пассажирам, ехавшим в нем. Входят не толкаясь, помогают войти тем, кто нуждается в помощи (пожилым людям, инвалидам и т. д.). Если мужчина едет с женщиной, он должен пропустить ее вперед. Войдя в транспорт, не нужно останавливаться у входа, а пройти в салон, чтобы дать возможность уехать и другим пассажирам. Те, кто

едет до первой или второй остановки, входят последними. В транспорте нельзя громко разговаривать, и тем более навязывать свои разговоры и расспросы попутчикам. При кашле надо закрывать рот платком, при желании чихнуть – массировать переносицу.

Пробираясь к выходу, спрашивают, не выходят ли впереди стоящие. Мужчина, который едет с женщиной, выходит первым и при выходе предлагает ей руку. Это же делают молодые люди при выходе со своими спутниками – пожилыми людьми. Так же помогают выйти старым людям, инвалидам, с которыми незнакомы.

При посадке в такси мужчина должен открыть дверь женщине или другому уважаемому лицу. Ей, как и другим людям, к которым относятся с почтением, предоставляется близкая к тротуару сторона заднего сиденья. Мужчина усаживается рядом с женщиной. Если пассажирами являются две женщины и мужчина, женщины садятся на заднее сиденье, а их спутник – рядом с водителем. При поездке в такси одного мужчины или одной женщины приемлемым для них местом является сиденье рядом с водителем. В салоне автомобиля присаживаются на край сиденья и втягивают ноги. При выходе ноги ставят на тротуар и поднимаются с сиденья. Подбирать по пути следования автомобиля прохожих водитель может только с разрешения пассажиров, находящихся в автомобиле. Курить также следует с позволения спутников.

**В государственных и негосударственных административных учреждениях.** Входя в учреждение, здороваются с находящимся в вестибюле вахтером или дежурным. По его требованию предъявляют необходимые для входа документы (пропуск, паспорт, удостоверение и т. п.).

Перед посещением учреждения четко уясняют цель визита, предмет беседы с его руководителем или другим должностным лицом, продумывают ее план, готовят нужные документы. При необходимости заранее договариваются о встрече и, естественно, приходят к назначенному времени.

При наличии в учреждении гардероба верхнюю одежду оставляют там. Во всех случаях мужчины, входя в служебные помещения, снимают головной убор.

Если в приемной должностного лица есть секретарь, то сообщают ему о назначенной встрече, и тот, выяснив, смогут ли принять посетителя, пропускает его в кабинет. Секретарь может представить его хозяину кабинета. При входе в кабинет в дверь не стучат. При отсутствии секретаря входят в кабинет в назначенное время. И в этом случае, входя в кабинет, можно не стучать. Стучат только тогда, когда такой порядок устанавливает хозяин кабинета. Нельзя стучать в служебные комнаты, в которых работают несколько сотрудников. В таком случае, входя в комнату, тихо или поклоном приветствуете тех, кто обратил внимание на вас, и подходите к нужному должностному лицу. Если не можете определить, за каким столом он сидит, спрашиваете о нем у близ сидящего к двери работника. Если по учреждению идут с сопровождающим, то он идет рядом или чуть впереди гостя. В освещенную служебную комнату гостя пропускают первым, в неосвещенную – первым входит сопровождающий. Это же правило выполняет мужчина в отношении своей спутницы. На лестнице мужчина уступает место женщине у перил, сам же по отношению к ней занимает такую позицию, чтобы помочь быстро поддержать свою спутницу, если она вдруг споткнется. Наиболее удобная позиция при следовании вверх по лестнице – сбоку на одну ступеньку выше, вниз – сбоку на одну ступеньку ниже.

Общение посетителя и должностного лица должно быть корректным и деловым. Даже если вопрос решен не в пользу посетителя, при выходе из служебной комнаты не следует громко хлопнуть дверью. При встрече и беседе с кем-то в коридоре занимают такое место, чтобы не мешать идущим по нему людям. Разговаривают приглушенным тоном. Уходя из учреждения, прощаются не только с принимавшим вас деловым человеком, но и с человеком, дежурящим у входа.

**Поведение в театре, кинотеатре, на концерте.** Нахождение в культурно-просветительном учреждении требует особенно щепетильного отношения к этикету. Основное требование к поведению в этих общественных местах – не мешать людям отдыхать, следить за игрой актеров, музыкантов, перипетиями сюжета театрального спектакля или кинофильма.

Одеваются в театр, на концерт нарядно. Верхняя одежда, которую не снимают только в кинотеатре, также должна быть опрятной.

Как и на деловую встречу, так и на культурно-зрелищное мероприятие нельзя опаздывать. Если же это случится, следует сесть на ближайшее свободное место или обратиться за помощью к дежурной. Мужчина, пришедший с женщиной, в гардеробе помогает ей снять верхнюю одежду, сдает ее и берет номерок, по окончании спектакля получает одежду и помогает ей одеться.

В вестибюль мужчина пропускает женщину первой, но в зрительный зал входит первым сам. Он же ищет места соответственно купленным билетам, просит разрешения пройти у сидящих и усаживает спутницу на более удобное для нее место. Следует помнить, что проходят между рядами спиной к сцене. Надо также иметь в виду, что каждый зритель имеет право только на один подлокотник. В кинотеатре мужчина снимает головной убор, женщина может не снимать берет или шляпку с невысокой тульей и полями. Если в зрительном зале усаживаются две пары, дамы сидят в центре, мужчины – по обеим сторонам. В ложе впереди сидят дамы, за ними мужчины.

Во время концерта, кинофильма не следует есть, разговаривать, топтать ногами или барабанить пальцами в такт музыке, громко смеяться. Аплодировать предпочтительнее в конце части театральной постановки или после исполнения музыкального номера.

Ни в коем случае нельзя опираться на спинку переднего кресла руками или на кромку переднего сиденья ногами. Естественно, очень беспокоят зрителей соседи, которые кашляют и сморкаются. Более свободные проявления своих эмоций (ритмические аплодисменты,

вставание с мест, движения в такт музыке) сейчас позволительны на гала-концертах рок-певцов и музыкантов в больших молодежных аудиториях, но не в залах классического типа (филармониях и др.).

Пользуясь биноклем, не разглядывают людей, сидящих в зале. Не следует пристально рассматривать и прогуливающих в фойе зрителей.

Нельзя без особой необходимости оставлять одну женщину, с которой вы пришли в театр или на концерт. Если мужчина предложил ей посетить буфет, он должен позаботиться о ней, т. е. принести ей то, что она пожелает.

Если вам не нравится то, что вы видите на сцене или на экране, не следует во время действия это обсуждать. Уходить из зала можно после антракта или по окончании зрелища. По окончании спектакля нельзя срываться с места, следует дождаться закрытия занавеса и выхода актеров к зрителям и спокойно уйти.

## **6.2. Этикет деловых приемов**

Деловое общение включает беседы не только за столом совещаний и переговоров, но и обсуждение вопросов на деловых приемах в сочетании с застольем. Общение в неформальной обстановке нередко дает значительный эффект.

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, приемы с рассадкой и без рассадки за столом.

**К дневным относятся приемы типа завтрак (ланч), «бокал шампанского», «бокал вина» и др.** В международной практике принято считать, что дневные приемы менее торжественны, чем вечерние.

**Завтрак (бизнес-ланч)** – устраивается в промежутке времени между 12.00 и 15.00 часами, чаще всего от 12.00 до 13.00 часов. Неофициальные деловые приемы выходят за временные рамки дипломатического протокола. Так, если официальные приемы устраиваются с 12 часов, то

первый прием – завтрак – деловым человеком может быть организован и в 8 часов. Такое раннее время диктуется занятостью бизнесменов.

Меню завтрака составляется с учетом существующих в стране традиций и обычаев и, как правило, состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. Подавать на завтрак первые блюда (супы) не принято, хотя подача их не будет являться ошибкой. После завтрака подается кофе или чай. Перед завтраком подается коктейль, сухое вино, соки, во время завтрака – минеральная вода, а иногда и соки. После того как все гости поели, хозяин (или хозяйка) первым встает из-за стола и предлагает гостям перейти в другой зал, где подается кофе. Продолжительность завтрака 1 – 1,5 часа (примерно 45 – 60 мин за столом и 15 – 30 мин за кофе). Инициатива ухода с завтрака – за главным гостем. Форма одежды для завтрака – в большинстве случаев повседневный костюм.

**Прием «Бокал шампанского»** – в деловом, в том числе и дипломатическом протоколе начинается, как правило, в 12.00 часов и продолжается около часа. В отличие от завтрака этот прием более скромнен. Поводом для такого приема могут быть подписание контракта, отъезд гостей, открытие выставки.

С точки зрения организации это – наиболее простая форма приема, не требующая большой и длительной подготовки. Проводится он стоя. К шампанскому или вину подают маленькие бутерброды, пирожные, орешки, а также кофе или чай, печенье, конфеты. Напитки и закуски разносят официанты. Приглашенные приходят в повседневной одежде. Аналогичным является прием типа «Бокал вина». Название в данном случае подчеркивает особый характер приема.

**Чай** – устраивается между 16.00 и 18.00 часами, как правило, только для женщин. Например, жена министра иностранных дел устраивает чай для жен глав диппредставительств, а жена посла – для жен других послов. Возможны случаи приглашения на чай также и мужчин. Для чая накрываются один или несколько столиков в зависимости от количества

приглашенных лиц, подаются кондитерские и булочные изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки и воды. Закуски (сэндвичи с икрой, рыбой, сыром, колбасой) подаются за чаем редко, а если подаются, то в небольшом количестве.

Продолжительность чая – 1 – 1,5 часа. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

**Приемы типа «жур фикс»** – устраиваются один раз в неделю в один и тот же день и час в течение всего осенне-зимнего сезона (с осени до лета). Приглашения на такие приемы (среды, четверги, пятницы) рассылаются один раз в начале сезона и действуют до конца сезона, если не последует специального уведомления о перерыве. По времени проведения, угощению и форме одежды этот прием не отличается от чая. Иногда такие приемы носят форму музыкальных или литературных вечеров. На приемы «жур фикс» приглашаются также мужчины.

**Приемы типа коктейль или фуршет** – устраиваются в промежуток времени от 17.00 до 20.00 часов и длятся 2 часа. Угощение на фуршете организуется по типу так называемого «шведского стола». Как правило, предлагаются различные холодные закуски, кондитерские изделия и фрукты. Иногда подаются также горячие закуски. Гости, подойдя к столу, кладут на руку салфетку, на нее ставят тарелку с вилкой, накладывают в тарелку еду и, отойдя в сторону, едят стоя. Так же поступают и с напитками. Съев рыбное блюдо и собираясь брать мясное, тарелку и вилку меняют.

На приемах такого типа спиртные напитки выставляются на столиках или, будучи разлитыми в бокалы, разносятся официантами. Иногда в одном из залов устраивается буфет, где официанты разливают напитки для желающих. В конце приема может быть подано шампанское, затем кофе.

Форма одежды повседневный костюм или смокинг, в зависимости от конкретного случая и указания на этот счет в приглашении.

Отличие коктейля от фуршета состоит в том, что на последнем подается больше еды и напитков. На коктейле не пользуются вилками. Их



заменяют деревянные или пластмассовые палочки или маленькие вилочки. В последнее время эти два вида приемов все больше совмещаются под названием «фуршет». Их меню включает разнообразные напитки, холодные и горячие закуски, десерт, чай, кофе.

На фуршет можно опоздать или раньше уйти, за исключением тех, в чью честь организовывается прием. Кратковременное пребывание гостя на фуршете воспринимается как демонстрация холодных или натянутых отношений. Если на прием приглашены работники одной фирмы, то, согласно деловому этикету, положено, чтобы подчиненные не приходили позже руководителей. Однако рядовые служащие могут уйти с приема позже своих начальников. В процессе приема идет активное деловое и светское общение, осуществляются знакомства и налаживаются контакты. При этом необязательно проводить время с одним и тем же собеседником

**К вечерним, более торжественным приемам относятся обед, обед-буфет, ужин.**

**Обед** – начинается в промежуток времени от 20.00 до 21.00 часа. Официальный обед проводится с рассадкой гостей, т. е. каждому гостю отводится место за столом соответственно его должностному положению. О том, где сидеть, он узнает в плане рассадки, который вывешен или находится на отдельном столике в гостиной. Кувертная карточка с именем будет также находиться возле его прибора или лежать на самом высоком бокале.

Меню обеда: одна-две холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда в гостиной подается кофе или чай. Перед обедом гостям предлагается коктейль. Меню обеда отличается от меню завтрака тем, что после холодных закусок подается суп. К холодным закускам гостям предлагается водка или настойки (охлажденные), к рыбному блюду – сухое белое вино (охлажденное), к мясному блюду – сухое красное вино (комнатной температуры), к десерту – шампанское (охлажденное), к кофе – коньяк или ликер (комнатной температуры).

Обед длится обычно 2 – 2,5 ч, при этом за столом примерно 50 – 60 мин, остальное время – в гостиных.

Форма одежды – темный костюм, смокинг или фрак в зависимости от конкретного случая и указания в приглашении; для женщин – вечернее платье. В некоторых официальных случаях сразу же после обеда проводится прием типа «а ля фуршет». Гости, присутствовавшие на обеде, по его окончании направляются на прием «а ля фуршет». Такое сочетание приемов организуется преимущественно в связи с пребыванием в стране иностранного государственного деятеля или иностранной делегации, в честь которых дается обед. Форма одежды такая же, как на обеде.

Опоздывать на обед нельзя. В случае опоздания обязательно извиняются перед хозяевами.

**Ужин** – начинается в 21.00 час и позднее. Меню ужина и вина – такие же, как на обеде. Форма одежды – костюм темного цвета, смокинг или фрак; для женщин – вечернее платье. Ужин отличается от обеда только временем начала – не раньше 21.00.

**Вечерний прием «а ля фуршет»** – устраивается в особо торжественных случаях (в честь главы или премьер-министра иностранного государства, иностранной правительственной делегации, по случаю национального праздника и т. п.). Начинается в 20.00 часов и позднее. Угощение – такое же, как на приеме типа коктейль или фуршет, но разнообразнее и обильнее.

Форма одежды – костюм темного цвета, смокинг или фрак; для женщин – вечернее платье.

**Обед-буфет** предполагает свободную рассадку за небольшими столиками по четыре-шесть человек. Так же как на фуршетном приеме, накрывают столы с закуской, имеются буфеты с напитками. Гости набирают закуски садятся по своему усмотрению за один из столов. Такого рода прием часто организуется после концерта, просмотра фильма, в перерыве танцевального вечера. Обед-буфет менее официален, чем обед.

**Разновидности приемов** – киносеансы, музыкальные и литературные вечера, вечера дружбы, встречи для игры в гольф, теннис, шахматы,

другие спортивные игры. Перечисленные мероприятия, как правило, сопровождаются легким угощением. Форма одежды для таких мероприятий – повседневный костюм; для женщин – костюм или платье.

Ко всем приемам следует обстоятельно готовиться. Заранее составляются списки гостей, направляются приглашения на отпечатанных бланках с вписанными фамилиями. Лучше это сделать за 10 – 12 дней, чтобы получивший его мог скорректировать свое время. Получив приглашение с буквами **r.s.v.p.**, которые в переводе с французского означают «просьба ответить» в течение 3 – 5 дней, отвечают на него письмом, открыткой, реже визитной карточкой с буквами **p.r.** Если в приглашении указан номер телефона, то сообщают об участии (неучастии) по телефону.

Получив ответы на приглашения, хозяева составляют план рассадки. При этом учитывается ранг гостей, а также то, что мужчины должны сидеть попеременно с женщинами, а рядом не должны находиться работники одной и той же фирмы или члены делегации. Нельзя усаживать одну женщину в торце стола. Последним по списку должен быть мужчина.

Самое почетное место на мужском приеме – справа от хозяина, а с участием женщин – справа от хозяйки. Слева от них – менее почетные места. Если хозяева (супруги) сидят рядом, то слева от хозяина будет сидеть супруга главного гостя, справа от хозяйки – главный гость. Остальные размещаются по обе стороны согласно рангу. Первым подходит к столу хозяин с первой дамой, затем главный гость с супругой хозяина. Первой выходит из-за стола хозяйка, безусловно, тогда, когда убедилась, что гости уже сыты. Уход из-за стола хозяйки является сигналом к окончанию застолья, но не приема. На следующий день гости отправляют хозяевам письменные благодарности за приятно проведенное время.

На завтрак, обед, ужин или другой вид приема, в приглашении на который содержится просьба ответить, следует приходить точно в указанное в приглашении время. Опоздание считается нарушением

этикета и может быть воспринято отрицательно и даже с обидой. Если из одного ведомства учреждения приглашено несколько представителей и они являются на прием вместе, то принято, чтобы первыми входили младшие по должности, а затем старшие. На приемы, проводимые без рассадки за столом, в приглашении на которые указывается время начала и конца приема (17.00 – 19.00, 18.00 – 20.00 и т. д.), можно прийти и уйти в любой час в пределах указанного в приглашении времени. Приходить к началу приема не обязательно, так же как необязательно находиться на приеме до его конца. Считается, однако, что приход на такой прием в начале и уход с приема в его конце являются выражением особо дружественного отношения гостя к хозяину приема. И, наоборот, если есть необходимость показать или подчеркнуть холодность или натянутость отношений с устройтеlem приема, достаточно пробыть на нем 15 – 20 мин и, попрощавшись с хозяином, уйти.

### **6.3. Правила общения по телефону**

Сейчас телефонное общение – важнейшая часть человеческого общения вообще. Но особо важное значение оно приобретает в деловом общении. Подсчитано, что деловые люди тратят на телефонные переговоры от 4 до 25% своего рабочего времени. Благодаря телефону повышается оперативность решения огромного количества вопросов.

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, не станет ли он последним. Отсюда следует вывод, что знание телефонного этикета и правил телефонного общения необходимо каждому цивилизованному предпринимателю, желающему повысить свой резерв коммуникабельности, а значит, и личной привлекательности.

При обращении с телефоном следует учитывать невербальный язык. К нему относятся: момент, выбранный для паузы и ее продолжительность, молчание, усиление или ослабление шумового фона, интонация, выражающая энтузиазм или согласие. Затем много значит, как быстро человек снимает трубку (после которого гудка). Это позволяет более или менее точно судить о том, насколько он занят, как близко от него стоит аппарат, до какой степени заинтересован, чтобы ему позвонили.

Телефон, как известно, может отнимать очень много времени. Чтобы вписать телефонные разговоры в распорядок рабочего дня, следует учитывать следующие выработанные практикой рационального телефонного общения рекомендации:

1. Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми вы часто говорите по телефону (подчиненных, коллег, клиентов, друзей, жену, детей), о том, когда вам не звонить.

2. Назначьте время для ежедневных активных (исходящих от вас) телефонных разговоров.

3. Сообщите своим абонентам время, когда вам лучше всего звонить.

4. Не заставляйте ждать людей, которые рассчитывают получить от вас известие, а звоните точно в назначенное время, прежде чем они позвонят вам и напомнят.

5. Сделайте так, чтобы телефонные звонки шли через вашего секретаря или через автоответчик. Если у вас нет секретаря или автоответчика, вы можете защититься от ненужных звонков с помощью таких кратких фраз: «Я перезвоню вам позже» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 14 часов».

В тех случаях, когда прорываются важные звонки, или во время телефонных «часов приема», вы должны сразу же в самом начале разговора выяснить:

1. Кто ваш абонент.
2. Чего он хочет.
3. Насколько важно и срочно его дело.

4. Когда вы сможете позвонить ему (после того, как выполнили его просьбу или предложение).

5. По какому номеру вы можете дозвониться до него (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точно написание фамилии).

Для экономии времени на ответные звонки очень полезен метод «телефонного блока». Суть его применения в следующем выберите один-два временных промежутка, например, ближе к полудню или к вечеру, когда вы сможете вести все свои телефонные разговоры последовательно (все вместе) или сериями, предварительно подготовившись к ним.

Оптимальное время для телефонного звонка выбирается по трем признакам: а) когда, по вашему предположению, ваш звонок будет удобнее для абонента; б) когда к нему проще дозвониться; в) когда вам будет удобнее позвонить. Но при этом полезно иметь в виду, что надо стараться не отвлекать людей звонками в первой половине рабочего дня, когда они, сосредоточившись, могут с наибольшим успехом решать свои задачи. Не следует сбивать их с рабочего ритма. Но звонок предварительный, только для того, чтобы условиться о времени предстоящих переговоров, допустим и в первой половине рабочего дня, вполне уместен.

Важно помнить, что, когда вы звоните, вы делаете это в момент, удобный вам, но, возможно, не вашему собеседнику. Не обижайтесь, если вас попросят перезвонить попозже. Ведь вы, скорее всего, не бросили бы все свои дела ради этого звонка, и логично поэтому предположить, что тот, кому вы звоните, также может сказать: «Сейчас мне неудобно разговаривать». Если звоните человеку, привычек которого пока не знаете, вежливо будет начать разговор с вопроса: «У вас сейчас есть время со мной поговорить?»

### **Начало телефонного разговора.**

Начинать телефонный разговор следует словами приветствия и последующей просьбой пригласить к телефону того, с кем вы хотите говорить. Далее необходимо четко обозначить себя. Если вы звоните кому-то по делу, то следует назвать себя (фамилия, имя), объяснить кто

вы (особенно если это ваш первый звонок человеку), сжато и точно разъяснить суть вопроса, который вы хотите обсудить с собеседником.

Называть свою фамилию надо даже в тех случаях, когда вы рассчитываете, что вас узнают по голосу. Наиболее приемлемым вариантом начала разговора можно считать следующий: «Это Васильев. Здравствуйте... (после ответа «Здравствуйте»)... попросите Семенова».

Если вы спешите, можно отказаться от приветствия, но тогда обязательно добавьте к своей просьбе слово «пожалуйста»: «Мне Семенова, пожалуйста».

Когда взявший трубку не назвал ни себя, ни свое учреждение, тогда начало разговора можно построить по такой схеме: «Это фирма «Кристалл»? (после получения утвердительного ответа) «Это Васильев. Здравствуйте (после ответа: «Здравствуйте»)... попросите Семенова».

В том случае, когда вы звоните в первый раз и когда вас спросят, откуда вы, отвечайте четко. На вопрос о предмете вашего разговора постарайтесь только обозначить примерную тему. Избегайте обсуждения своего дела и не заводите разговора по существу, как бы хорошо с вами ни разговаривали, какую бы помощь вам ни обещали. Разговаривайте только с тем, кто принимает решения.

Очень важно начать разговор без напряжения. Для этого необходимо связывать каждый последующий вопрос с предыдущим, как при обычной беседе. Из ответов нужно быстро выделить информацию о потребностях клиента. Даже если он говорит, что уже договорился с другой фирмой, ему все равно требуются какие-то услуги. Если вы можете их предоставить, у вас есть шанс сделать предложение. Здесь вы должны перейти к следующему этапу беседы – убеждению. Расскажите о своей фирме и ее услугах. Надо убедить клиента в том, что вы выполните услуги в строгом соответствии с требованиями. Расскажите о выгодах от работы с вами.

В конце разговора не забудьте спросить у себя: «Все ли нужное было сказано?» Уточните, не следует ли кому-либо передать услышанное?

Точно запишите итог разговора, т. е. о чем вы договорились с собеседником. Запишите также то, что вы обещали сделать.

Итак, мы рассмотрели случай, когда звоните вы. Поговорим теперь о телефонном общении, когда звонят вам. Снимать трубку лучше всего после первого звонка. Если вы сидите в комнате один, у вас достаточно времени, чтобы дописать предложение или дочитать абзац в присланном письме. Вполне допустимо снять трубку после второго или третьего звонка. Если у вас посетитель, вам хватит времени закончить фразу и, сказав собеседнику: «Извините», снять трубку. Итак, во всех случаях, когда звонит телефон, рекомендуется снимать трубку, не выжидая, в течение промежутка времени от окончания первого до начала четвертого звонка.

Сняв трубку, нужно сразу же назвать свое учреждение (а по внутреннему телефону структурное подразделение: отдел, редакция, бухгалтерия и т. п.), а также свою фамилию, т. е., отвечая на звонок, нужно всегда представляться. Люди хотят знать, с кем они разговаривают. Это, кроме того, создает обстановку доверительности и помогает лучше понять собеседника. Найдите доброжелательную, нравящуюся вам самим формулу (как бы вы сами хотели, чтобы вам отвечали).

При частых звонках или в спешке обычно называют фамилию с добавлением слова «слушаю» («Иванов слушает») или указывают только название учреждения или его отдела: «Бухгалтерия» «Первый отдел».

Во всех вышеназванных случаях абонент должен знать, с кем он говорит или хотя бы куда он попал. Если произошла ошибка при наборе номера, недоразумение сразу же разъяснится и не повлечет за собой потери времени на его выяснение. Самые тяжкий грех против этикета телефонных переговоров – это не назвать себя и свою фирму, когда вы отвечаете на чей-либо звонок. Плохо также, когда вы называете себя, но так быстро, что собеседник все равно не успевает ничего разобрать.

Ниже приводится краткий перечень того, что следует и что не следует делать, когда в вашей фирме звонит телефон (табл. 6.2).



## Правила общения по телефону

Следует	Не следует
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поднять трубку до четвертого звонка.</li> <li>2. Говорить: «Доброе утро (день)», представиться и назвать свой отдел.</li> <li>3. Спрашивать: «Чем я могу вам помочь?».</li> <li>4. Концентрировать внимание на одной беседе и внимательно слушать.</li> <li>5. Предложить перезвонить, если это потребуется для выяснения деталей.</li> <li>6. Использовать бланки для записи телефонных разговоров.</li> <li>7. Записать номер звонящего и перезвонить ему.</li> <li>8. Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Долго не поднимать трубку.</li> <li>2. Говорить: «Привет», «Да» и «Говорите», когда начинаете разговор.</li> <li>3. Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?».</li> <li>4. Вести две беседы сразу.</li> <li>5. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.</li> <li>6. Использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря.</li> <li>7. Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните»</li> </ol>

Этот список можно продолжать бесконечно. Например, нельзя превращать разговор в допрос, задавать вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что вам нужно?». Надо следить за своей дикцией (не чмокать и т. п.). Если вы говорите с акцентом, постарайтесь говорить отчетливо. Избегайте привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам – клиент может услышать.

Если ваш партнер или клиент высказывает по телефону жалобу, не говорите ему: «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь», «Наши товары никогда не выходят из строя» и т. п. Если вы так скажете, это может отрицательно сказаться на репутации вашей фирмы и не поможет клиенту в решении его проблем. Поэтому дайте ему выговориться до конца: выразите ему сочувствие, а если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя и телефон, номер заказа или другие данные. Если вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему к назначенному сроку. Запомните: когда проблема окончательно решена, клиент, как правило, чувствует себя вашим должником. А это можно использовать в дальнейшем для деловых контактов и расширения бизнеса.

### **Если у вас сотовый телефон.**

Достижения современной науки и техники позволяют нам почти постоянно находиться в пределах досягаемости телефонного звонка.

Сотовый телефон прочно вошел в быт бизнесменов. Но в то же время он ни в коем случае не должен мешать окружающим. Практически у каждого такого телефона есть возможность отрегулировать громкость и тембр звонка так, чтобы он был почти не слышен никому кроме вас.

Идя в театр, на концерт или в музей, следует отключить звонок или вообще выключить телефон. Звонок телефона в театре неуместен и отнюдь не прибавит вам авторитета в глазах окружающих.

Но бывает и так, что вы ждете звонка, и сигнал сотового телефона застал вас во время беседы, обеда с деловыми партнерами. В этом случае следует обязательно извиниться, а сам разговор свести к минимуму. То же относится и к той ситуации, если вам надо сделать срочный звонок. По возможности, лучше при этом отойти в сторону.

Громкий и без особой нужды продолжительный разговор в окружении многих людей наверняка не прибавит вам авторитета в их глазах, напротив, оставит у них неблагоприятное впечатление.

Если вы звоните на номер сотового телефона, то следует помнить, ваш собеседник может быть в дороге, за рулем и, отвлекая его, вы можете подвергнуть его опасности. Поэтому сначала спросите, удобно ли ему сейчас разговаривать, и при утвердительном ответе будьте кратки в изложении деталей предложения.

## **6.4. Этикет делового подарка**

Делать подарки в деловой жизни непросто, прежде всего с точки зрения их интерпретации другими людьми. Если сразу оставить за скобками те подношения, которые имеют цель подкупить служебное лицо, то остальные формы дарения могут создать атмосферу доброжелательности и доверия, стимулировать деловые связи.

В стране традиций – Японии – существует официальный порядок обязательного обмена подарками при заключении сделок. Он называется *осейбо* и сохранился с незапамятных времен до наших дней. Его сумма исчисляется сотнями миллионов долларов ежегодно, а предметы дарения традиционны и представляют собой продукты, такие как чай, кофе, масло, морепродукты.

В западных странах институт дарения не закреплён в установившихся формах, но имеет широкое распространение. Повод для дарения может быть любым. Однако во многих компаниях по разным причинам негативно относятся к тем или иным подаркам, особенно от клиентов или фирм, связанных с данной компанией. Некоторые компании административными мерами запрещают дарение. Так, разумеется, дело обстоит далеко не везде. В деловой обстановке часто обмениваются подарками. «Спектр» предметов весьма широк: ручки, карандаши, фрукты, шоколад, билеты на спортивные состязания, книги, приданое для новорожденного, услуги, как-то: консультации, обучение, предоставление информации. Подарком может быть и взнос в какой-нибудь благотворительный фонд.

Чтобы подносимые подарки не «тянули» на взятку, используется простой и надёжный способ – делать сравнительно недорогие подарки. По западным меркам подарок должен стоить от 10 до 25 долл. (не более 50). Исключение составляют подарки, которые делают высшие должностные лица. В Соединённых Штатах правительственным служащим на расходы на деловые подарки выделяется максимум 25 долл. Президенту страны запрещено принимать любые подарки стоимостью свыше 100 долл. Такие принципы по существу превращают подарок в символ или знак доброго отношения людей друг к другу и не позволяют их использовать для подкупа или шантажа должностных лиц.

В США существует определённый «тариф», регламентирующий стоимость деловых подарков. Разумеется, это не жесткие правила. Подарки младших служащих или менеджеров среднего звена своим клиентам должны стоить 10 – 25 долл. Подарки от менеджеров среднего и

высшего уровня – 25 – 50 долл. Подарки от старших служащих наиболее высокопоставленным клиентам 50 – 100 долл. Подарки стоимостью свыше 100 долл. делаются только в наиболее важных случаях.

Повод для вручения подарка. Вторая сторона процесса дарения – наличие соответствующего повода для вручения подарка. Чтобы сделать подарок, надо иметь законное и очевидное для всех основание, и, кроме того, находиться с человеком, которому дарите (или который дарит вам), в хороших отношениях. Не следует посылать подарков тому, с кем вы ведете переговоры о сделке, поскольку это может быть воспринято как попытка повлиять на исход дела.

**Цель делового подарка** – демонстрация своих добрых намерений стимулировать рекламу и сбыт продукции или услуг. Отмечая подарком какой-либо случай или событие, вы тем самым показываете свою заинтересованность в другом человеке. Это, безусловно, запомнится.

Кроме упомянутых **поводов** для преподнесения подарков (т. е. демонстрации доброй воли и рекламы), может быть масса конкретных предлогов и поводов для дарения подарков вашим коллегам, клиентам, покупателям и т. д.

Подарки можно делать при поздравлении:

- с рождением ребенка;
- с вступлением в брак;
- с получением награды либо премии;
- с повышением оклада и должности;
- с публикацией в газете или журнале;
- с выступлением по телевидению;
- с новым местом работы, открытием нового магазина;
- с получением ученой степени;
- с крупным достижением в любой сфере (продажей 1000-го автомобиля, выпуском миллионной книги, продажей первой картины и т. п.).

Подарки по случаю:

- ухода на пенсию;
- особых дней рождения: совершеннолетие, 30-, 40-, 50-, 75-летие;
- годовщины свадьбы: каждые пять лет до 30-летия брака, затем 40-, 50-, 60-летие;
- круглых дат в трудовой деятельности;
- приобретения нового дома.

Подарки в знак благодарности:

- за сверхурочную работу, выполненную в неудобное для человека время (в том числе начальника – подчиненным);
- за выполнение срочной работы по вашему заданию;
- за бескорыстную добровольную помощь;
- за приглашение на деловой завтрак, обед, ужин или иное мероприятие.

Подарки в знак извинения:

- за недоразумения;
- за нанесенную человеку обиду;
- в случае если вы не пришли на какое-либо важное мероприятие, куда вас пригласили.

Теперь перейдем к конкретным рекомендациям по «механизму» дарения подарков. Общие положения:

1. Если вы дарите цветы, имейте в виду, что на дом посылают свежесрезанные цветы, а на работу – аранжированные.

2. Подарки не должны носить личного характера. Записные книжки, хорошая ручка и т. п. – отличный деловой подарок.

3. Спиртное не считается хорошим подарком, хотя допустимо, если вы точно знаете вкус человека.

4. Подарки должны быть красиво упакованы. Сам ритуал дарения не менее важен, чем подарок.

5. Вы можете использовать в качестве сопроводительной открытки свою визитную карточку. Напишите на ней дружеские слова и вложите в конверт.

6. Если есть возможность, вручайте подарки лично.

7. Лучший подарок для работников фирмы или организации – премия.

**Как дарить клиентам.** Подарки необходимо выбирать тщательно, показывая свой вкус. Общие подарки должны свидетельствовать о престиже фирмы. Подарок должен быть тем или иным образом связан с продукцией фирмы или организации, ее услугами или областью деятельности. На подарке или сопроводительной открытке, написанной от руки, должны стоять реквизиты фирмы, но так, чтобы это не бросалось в глаза.

**Как дарить подчиненным.** Когда ваши сотрудники успешно потрудились над каким-либо проектом, благодарность можно выразить в форме совместного ленча или шоколадных конфет. Докладывая начальству о проделанной работе, хорошо отзовитесь о работе своих людей. Это будет лучший подарок. На Рождество или Новый год отметьте тех своих коллег, которые работают с вами длительное время. Подарки должны сопровождаться персональными записками. Если ваш сотрудник женится, ему можно послать поздравление. Не посылайте подарок, если вы не приглашены на свадьбу. Пошлите открытку с выражением симпатии. С днем рождения поздравляйте на словах.

Подарки и тому подобное – прерогатива светского этикета и не обязательны в бизнесе (если, конечно, у вас не крохотная фирмочка с «семейной» атмосферой). Особо отличившихся сотрудников можно отметить в письменной форме.

**Подарки своему начальнику.** Никто из подчиненных не обязан делать подарки начальству. Поэтому главная заповедь – «Не дарите подарков!». Если коллектив вашей организации желает «в складчину» купить подарок своему руководителю, это необходимо обсудить. Секретарь может сделать подарок своему патрону, но он должен быть скромным и носить деловой характер.

**Принимая подарок,** всегда благодарите. Всегда принимайте с выражением удовольствия, даже если такая вещь у вас уже есть или она вам вовсе не нужна.

Получив подарок от поставщика или клиента, поделитесь им со своими коллегами или подчиненными (если возможно).

Возможно, подарок по тем или иным причинам не устраивает вас – он либо очень дорогой, либо совсем неподходящий (ракетка для тенниса, в который вы никогда не играете). В таком случае допустимо вернуть подарок.

Если вы не можете принять подарок, сразу верните его с короткой запиской примерно такого содержания: «Считаю невозможным для себя принять ваш подарок и потому возвращаю его вам». Сохраните копию этой записки. С дарителем этот вопрос больше не обсуждайте.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данном пособии были рассмотрены вопросы процесса общения: взаимодействие, коммуникация, вербальная и невербальная коммуникации. Понятие конфликта, его виды, особенности развития и способы разрешения. Деловые переговоры: их характер, определение целей, организация, методы и навыки ведения деловых переговоров; способы оценки достигнутых в процессе переговоров соглашений.

Важным фактором в современных деловых отношениях является знание и соблюдение этики делового общения: этические нормы общения; национальные; универсальные этические и психологические нормы и принципы, а также этикет и правила поведения в обществе.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература

1. Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учебник для вузов / Г. В. Бороздина. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 294 с.
2. Ботавина, Р. Н. Этика менеджмента : учебник / Р. Н. Ботавина. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
3. Зарецкая, Е. Н. Деловое общение : учебник : в 2 т. / Е. Н. Зарецкая. – М. : Дело, 2004. – Т. 2. – 719 с.
4. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 367 с.
5. Колесникова, Н. Л. Деловое общение : учебное пособие / Н. Л. Колесникова. – 4-е изд., испр. – М. : Флинта, 2005. – 151 с.
6. Колтунова, М. В. Деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет : учебное пособие для вузов / М. В. Колтунова. – 2-е изд., доп. – М. : Логос, 2005. – 312 с.
7. Кузин, Ф. А. Имидж бизнесмена / Ф. А. Кузин. – М., 1996. – 304 с.
8. Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практическое пособие / Ф. А. Кузин. – М. : Ось-89, 2005. – 319 с.
9. Мальханова, И. А. Деловое общение : учебное пособие для вузов / И. А. Мальханова. – М. : Акад. проект, 2005. – 221 с.
10. Морозов, А. В. Деловая психология : учебник для студентов высших и средних учебных заведений / А. В. Морозов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Акад. проект, 2005. – 1036 с.
11. Панасюк, А. Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж / А. Ю. Панасюк. – М. : Дело, 1998. – 240 с.
12. Петрунин, Ю. Ю. Этика бизнеса : учебное пособие / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. – М. : Дело, 2000. – 280 с.
13. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 415 с.

14. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса : учебное пособие / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : Инф.-внедр. центр «Маркетинг», 1999. – 200 с.

15. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления : учебник / Л. Д. Столяренко. – 4-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 407 с.

16. Титова, Л. Г. Деловое общение : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Л. Г. Титова. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 271 с.

17. Шепель, В. М. Домашний имидж-консультант / В. М. Шепель. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 251 с.

18. Шепель, В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – Ростов н/Д : Феникс, 2005. – 473 с.

### **Дополнительная литература**

1. Алехина, Ия. Имидж и этикет в бизнесе / Ия Алехина. – 2-е изд., испр. – М. : Дело, 2005. – 112 с.

2. Деловое общение. Деловой этикет : учебное пособие для вузов / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 432 с.

3. Деловой этикет и ведение переговоров: правила хорошего тона с комментариями психолога / А. В. Ханников – М. : ЭКСМО, 2005. – 383 с.

4. Змановская, Е. В. Руководство по управлению личным имиджем / Е. В. Змановская. – СПб. : Речь, 2005. – 143 с.

5. Ковальчук, А. С. Основы имиджелогии и делового общения : учебное пособие для вузов / А.С. Ковальчук. – Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 219 с.

6. Панасюк, А. Ю. Формирование имиджа. Стратегия, психотехнологии, психотехники / А. Ю. Панасюк. – М. : Омега-Л, 2007. – 266 с.

7. Самохина, Т. С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств : учебное пособие по профессиональной

межкультурной коммуникации / Т. С. Самохина. – М. : Р. Валент, 2005. – 215 с.

8. Шотт, Б. Как вести переговоры. Надежно, креативно, успешно : пер. с нем. / Б. Шотт. – М. : Омега-Л, 2006. – 126 с.

9. Энциклопедия этикета : Правила общения. Речевой этикет. Правила поведения. Гостевой этикет. Застольный этикет. Ваш дом. Имидж современного человека. Деловой этикет. Этикет в компьютерных сетях. Религия и этикет. Обряды в нашей жизни / сост. О. И. Максименко. – М. : АСТ, 2000. – 512 с.

### **Интернет-ресурсы**

1. <http://azps.ru/articles/org/indexdo.html> – А. Я. Психология: описания психологических тестов, тестирование он-лайн, тренинги, упражнения, статьи, советы психологов. – (16.10.2010).

2. [http://english.posyo.ru/bus\\_com.html](http://english.posyo.ru/bus_com.html) – «Деловое общение». – (16.10.2010).

3. <http://www.aup.ru/books/m161/> – Скаженик, Е. Н. Деловое общение : учебное пособие / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – (16.10.2010).

4. <http://www.bibliotekar.ru/biznes-29/36.htm> – Электронная библиотека. «Менеджмент. Деловое общение. Правила ведения бесед и совещаний». – (16.10.2010).

5. <http://5ka.ru/103/1354/1.html> – Методическое пособие на тему «Деловое общение». – (16.10.2010).

Учебное издание

ЛАЧУГИНА Юлия Николаевна

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Учебное пособие

Редактор Н. А. Евдокимова

ЛР № 020640 от 22.10.97.

Подписано в печать 28.12.2010. Формат 60×84/16.

Усл. печ. л. 10,46. Тираж 70 экз. Заказ 471.

Ульяновский государственный технический университет,  
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.