ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Томский политехнический университет»

Е.В. РУБАНОВА

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Учебное пособие

Томск – 2008

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в российском обществе происходит определённая «переоценка ценностей». Вместо прежней системы ценностей, развиваемой в социалистическом обществе, утверждается новая система. Однако эти процессы протекают противоречиво, когда вместе с действительными общечеловеческими моральными ценностями начинают насаждаться и ложные «псевдоценности». Наряду с ростом внимания части населения к морали и религии, происходит рост преступности, нигилизма. В обществе получают распространения различного рода учения, отстаивающие культ силы, антиценности «сверхчеловека», мистику и аморализм. Поэтому очень важно иметь фундаментальные научные знания о морали и религии. И это особенно существенно для молодёжи, не имеющей должного жизненного опыта и нужных знаний, чтобы правильно оценить поступающую информацию.

Современная Россия приобщается к глобальной экономике, вступает в мировой рынок, где действуют определённые нравственные нормы хозяйственной этики. И Россия должна следовать общепринятым нравственным принципам в сфере бизнеса и предпринимательства, если желает быть равноправным и уважаемым партнёром. Кроме того, каждая профессия имеет свои нравственные особенности, знание которых и следование которым характеризуют нашу профессиональную культуру и способствуют нашему профессиональному успеху. Но чтобы следовать нормам профессиональной этики, надо их знать и правильно оценивать.

Содержание учебного пособия дает представление о современных нормах и стандартах этики делового поведения, общения, договорной дисциплины. Рассматриваются этическая сторона презентаций, деловых приемов, требования к внешнему виду и манерам делового человека. Оно может служить своеобразным справочником по профессиональной этике в сфере деловой жизни. Для студентов и преподавателей высших учебных заведений, руководителей, менеджеров

ТЕМА 1. МОРАЛЬ И НРАВСТВЕННОСТЬ В СОЦИО-КУЛЬТУРНОМ ИЗМЕРЕНИИ

Этикой можно будет называть науку, область, знания, интеллектуальную традицию, а «моралью» или «нравственностью», употребляя эти слова как синонимы – то, что изучается этикой ее предмет.

Размышление о морали оказываются различными образами самой морали вовсе не случайно. Мораль – это не просто то, что есть. Она скорей есть то, что должно быть. Мораль в отношении всегда выступает как умеренность, она ближе к античности, способности человека ограничить себя, наложить в случае необходимости запрет на свои природные желания.

Мораль нельзя отождествлять с произволом. У нее своя логика, не мене строгая и обязательная чем логика природных процессов. Она существует в форме закона, не допускает исключения. Но это такой закон, который устанавливается самой личностью, ее свободной волей. В морали человек подчинен, говоря точными словами Канта, «только своему собственному и тем не менее всеобщему законодательству».

Мораль и нравственность связаны между собой. Правило нравственности это по сути дела, представляет собой мысленный эксперимент, призванный выявить взаимность взаимоприемленнось норм для субъектов общения.

Термин «этика» происходит от древнегреческого слова «*ethos*» («этос»). Первоначально под этосом понималось привычное место совместного проживания, дом, человеческое жилище, звериное логово, птичье гнездо. В последующем оно стало по преимуществу обозначать устойчивую природу какого-либо явления, обычай, нрав, характер; так в одном из фрагментов Гераклита говорится, что этос человека есть его божество. Изменение смысла поучительно: оно выражает связь между кругом общения человека и его характером. Отталкиваясь от слов «этос» в значении характера, Аристотель образовал прилагательное «этический» для того, чтобы обозначить особый класс человеческих качеств, названных им этическими добродетелями. Этические добродетели являются свойствами характера, темперамента человека, их также называют душевными качествами. Они отличаются, с одной стороны, от дианоэтических добродетелей как свойств ума. К примеру, страх – природный аффект, память – свойство ума, а умеренность, мужество, щедрость – свойства характера. Для обозначения совокупности этических добродетелей как особой предметной области значения и для выделения самого этого знания как особой науки Аристотель ввел термин «этика».

Для точного перевода аристотелевского понятия этического с греческого языка на латинский Цицерон сконструировал термин «*moralis*» (моральный). Он образовал его от слова «mos» (mores – латинского аналога греческого «этос», обозначавшего характер, темперамент, моду, покрой одежды, обычай. Цицерон, в частности, говорил о моральной философии, понимая под ней ту же область знания, которую Аристотель называл этикой. В IV веке н.э. в латинском языке появляется термин «*moralitas*» (мораль), являющийся прямым аналогом греческого термина «этика».

Оба этих слова, одно греческого, другое латинского происхождения, входят в новоевропейские языки. В ряде языков возникают свои собственные слова, обозначающие ту же самую реальность, которая обобщается в терминах «этика» и «мораль». Это – в русском языке «нравственность». Они на сколько можно судить, повторяют историю возникновения терминов «этика» и «мораль»: от слова «нрав»

(*sitte*) образуется прилагательное «нравственный» (*sittlich*) и от него уже – новое существительное «нравственность» (*Sittlichkeit*).

В первоначальном значении «этика», «мораль», «нравственность» – разные слова, но один термин. Со временем ситуация меняется. В процессе развития культуры, в частности, по мере выявления своеобразия этики как области знания за разными словами начинает закрепляться разный смысл: под этикой главным образом подразумевается соответствующая ветвь знания, наука, а под моралью (нравственность) – изучаемый ею предмет. Существуют также различные попытки разведения понятий морали и нравственности. Согласно наиболее распространенной из них, восходящей к Гегелю, под моралью понимается субъективный аспект соответствующих поступков, а под нравственностью – сами поступки в их объективно развернутой полноте: мораль – то, какими видятся поступки индивиду в его субъективных оценках, умыслах, переживаниях вины, а нравственность – то какими на самом деле являются поступки человека в реальном опыте жизни семьи, народа, государства. Можно выделить культурно-языковую традицию, которая понимает под нравственностью высокие основополагающие принципы, а под моралью – приземленные, исторически изменчивые нормы поведения; в этом случае, например, заповеди бога именуются нравственными, наставления школьного учителя – моральными.

В целом попытки закрепить за словами «этика», «мораль», «нравственность» различный содержательный смысл и соответственно придать им различный понятийно-терминологический статус на вышли за рамки академических опытов. В общекультурной лексике все три слова продолжают употребляться как взаимозаменяемые. Например, в живом русском языке то, что именуется этическими нормами, с таким же правом может именоваться моральными нормами или нравственными нормами. В языке, претендующем на научную строгость, существенный смысл придается главным образом разграничению понятий этики и морали (нравственность), но и оно не до конца выдерживает. Иногда этику как область знания называют моральной (нравственной) философией, а для обозначения определенных моральных (нравственных) феноменов используют термин этика (профессиональная этика, этика бизнеса).

Этикой нужно называть науку, область знания, интеллектуальную традиции, а «моралью» или «нравственностью», употребляя эти слова как синонимы, – то, что изучается этикой, ее предмет.

Что такое мораль (нравственность)? Данный вопрос является не только исходным, первым в этике; на протяжении всей истории этой науки, охватывающей около двух с половиной тысяч лет, он оставался основным фокусом ее исследовательских интересов. Различные школы и мыслители дают на него различные ответы. Не существует единого, бесспорного определения морали, что имеет прямое отношение к своеобразию данного феномена. Размышления о морали оказываются различными образами самой морали вовсе не случайно. Мораль – больше, чем совокупность фактов, которая подлежит обобщению. Она выступает одновременно как задача, которая требует для своего решения, помимо всего прочего, также и теоретического размышления. Мораль – не просто то, что есть.

Она скорее есть то, что должно быть. Поэтому адекватное отношение этики и морали не ограничивается ее отражением и объяснением. Этика также обязана предложить свою собственную модель нравственности: философов-моралистов в

данном отношении можно уподобить архитекторам, профессиональное призвание которых состоит в том, чтобы проектировать новые задачи.

Эти определения в значительной степени соответствуют общераспространенным взглядам на мораль. Мораль предстает в двух взаимосоотнесенных, но тем не менее различных отличиях: а) как характеристика личности, совокупность моральных качеств, добродетелей, например, правдивость, честность, доброта; б) как характеристика отношений между людьми, совокупность моральных норм (требований, заповедей, правил), например, «не лги», «не кради», «не убей».

Моральное измерение личности.

Мораль, начиная с греческой античности, понималась, как мера господства человека над самим собой, показатель того, насколько человек ответствен за себя, за то, что он делает.

В «Жизнеописаниях» Плутарха есть такое свидетельство. Когда во время состязаний некий пятиборец нечаянно убил дротиком человека, Перикл и Протагор – великий правитель Афин и знаменитый философ – провели целый день в рассуждениях о том, кто виноват в случившемся – дротик; тот, кто метнул его, или тот, кто организовал соревнования. Этот пример показывает, что этические размышления стимулированы потребностью разобраться в проблемах вины и ответственности.

Вопрос о господстве человека над самим собой есть прежде всего вопрос о господстве разума над страстями. Мораль, как это видно уже из этимологии слова, связана с характером, темпераментом. Если в человеке выделять тело, душу и разум (дух), то она является качественной характеристикой его души. Когда про человека говорят, что он душевный, то обычно имеют в виду, что он добрый, отзывчивый. Когда же кого-то называют бездушным, то подразумевают, что он является злым, жестоким. Взгляд на мораль как качественную определенность человеческой души обосновал Аристотель. При этом под душой он понимал такое активное, деятельно-волевое начало в человеке, которое содержит разумную и неразумную части и представляет собой их взаимодействие, взаимопроникновение, синтез.

Человеческие аффекты (страсти, желания) могут осуществляться с учетом указаний разума или вопреки им.

Мораль в отношении всегда выступает как умеренность, она ближе к аскетичности, способности человека ограничить себя, наложить в случае необходимости запрет на свои природные желания. Она противостоит чувственной разнузданности. Во все времена и у всех народов мораль ассоциировалась со сдержанностью. Разумеется, о сдержанности в отношении аффектов, себялюбивых страстей. Среди моральных качеств одно из первых мест непременно занимали такие качества, как умеренность и мужество, – свидетельство того, что человек умеет противостоять чревоугодию и страху, этим наиболее сильным инстинктивным позывам своей животной природы, умеет властвовать над ними.

Господство над страстями, управлять страстями – не значит подавлять их. Ведь сами страсти также могут быть просветленными, а именно, настроенными на то, чтобы следовать верным суждениям разума. Они, если воспользоваться образами Аристотеля, могут противиться разуму подобно тому, как строптивые кони противятся вознице, но они же могут слушаться разума, подобно тому, как сын слушается отца. Словом, надо различать два вопроса: каково оптимальное

соотношение разума и чувств (страстей, склонностей) и как достигается такое соотношение.

«Скорее верно направленное движение чувств, а не разум служит началом добродетели», – говорит Аристотель в «Большой этике». Если чувства направлены верно, то разум, как правило, следует за ними. Если же источником добродетельности является разум, то чувства чаще всего противятся ему.

Куда же разум направляет чувства (страсти) или, говоря по-другому, что значит следовать указаниям разума? Разве выдержанный, хладнокровный злодей, осуществляющий хорошо продуманное, интеллектуально насыщенное преступление, не руководствуется разумом?

Разумное поведение является морально совершенным тогда, когда оно направлено на совершенную цель, – цель, которая считается безусловной (абсолютной), признается в качестве высшего блага.

Разумность поведения совпадает с его целесообразностью. Это значит, что человек предвидит возможный ход и исход событий и заранее, идеально, в виде цели формулирует тот результат, который ему предстоит достичь. Целесредственная связь событий переворачивает причинно-следственную связь. Здесь следствие (итоговый результат), приобретая идеальную форму цели, становится причиной, запускающей механизм деятельности.

Человеческая деятельность, однако, многообразна, соответственно многообразны цели, которые в ней реализуются. При этом различные цели связаны между собой иерархически, и то, что в одном отношении являются целью, в другом отношении становится средством.

Цепочка целесредственных связей, управляющих человеческой деятельностью, имеет тенденцию уходить в бесконечность, что обессмысливает и делает невозможной саму деятельность как целесообразную. Чтобы такого не произошло, необходимо предположить существование некой последней цели, своего рода цели целей. Такое предположение необходимо сделать на том основании, что только наличие цели деятельности придает последней разумно-осмысленный характер, запускает сам ее механизм. А различные цели, каждая из которых становится средством по отношению к другой, образует единую иерархическую систему, а тем самым и единую деятельность.

Последняя цель есть абсолютная точка отсчета человеческой деятельности. В этом смысле она представляет собой постулат, необходимый для того, чтобы вообще можно было мыслить человеческую деятельность как целесообразную. Про последнюю цель ничего нельзя сказать кроме того, что она последняя. Она желанна сама по себе, она есть самоцель. Все прочее предпринимается ради нее, сама же она никогда не может быть средством по отношению к чему-либо другому. Она не может быть предметом похвалы, ибо похвала предполагает наличие более высокого критерия, она вызывает безусловное уважение. Последняя цель есть в то же время высшая цель, только в ее перспективе приобретают смысл и поддаются оценке все прочие цели.

Цель вместе с тем выступает для человека как благо, поскольку она есть то, в чем он испытывает недостаток и к чему стремится. Так как всякая цель есть благо, т.е. хороша, по крайне мере, относительно, для кого-то и для чего-то, то последнюю цель можно назвать высшим благом. Высшее благо безусловно (абсолютно), оно придает осмысленности человеческой деятельности в целом, выражает ее общую позитивную направленность.

Эту же мысль можно выразить иначе. Человек всегда стремится к хорошему. Однако оказывается, что хорошее имеет обратную сторону, часто становится плохим. К примеру, человек стремится стать богатым. На став богатым, он обнаруживает. Что он стал объектом зависти, что у него появилось новое основание для тревоги - боязнь потерять богатство. Человек тянется к знаниям. Но чем дальше он продвигается по этому пути, тем больше у него возникает растерянности, сомнений (как сказано в «Экклезиасте», во многой мудрости много печали). Так происходит во всем. Возникает вопрос: «есть ли нечто такое, что являлось бы хорошим само по себе, всегда, что никогда не может стать плохим»? Если есть такое нечто, то оно и будет именоваться высшим благом. Человек, поскольку он живет сознательной жизнью, исходит из предположения о существовании высшего блага.

Люди по-разному расшифровывают для себя высшее благо. По-разному понимают его и философы. Одни называют высшим благом наслаждение, другие – пользу, третьи – любовь к Богу, четвертые – радость познания и.т.д. Однако все они сходятся в явно или неявно выраженном убеждении, что человеку свойственно стремиться к высшему благу, что он в своей сознательной жизни должен иметь некую абсолютную точку опоры.

Бесконечность целесредственного ряда, как и потребность завершить его некой самодостаточной целью, ориентация на высшее благо существенным образом связаны со спецификой человека, его особым местом в мире.

Жизнедеятельность всех живых существ, включая и наиболее родственных человеку высших приматов, заранее запрограммирована. Она содержит свою норму в себе. Человек является исключением. В его поведении нет предзаданности, изначально заложенной программы. Он сам формулирует нормы, по которым живет. Индивидуальные вариации поведения, порой больше, наблюдаются также и у животных. Однако они – всего лишь колебания вокруг определенного, постоянного воспроизводящего типа поведения. Человек может и даже вынужден выбирать тип поведения. Разные люди и один и тот же человек в разное время могут совершать разные, взаимоисключающие поступки. У животных есть врожденный запрет братоубийства, эмоциональные механизмы, в силу которых проявления жизни являются источником приятных ощущений, а проявления смерти (вид крови, гримаса ужаса и т.д.) порождают отвращение. Человек «свободен» насколько, что культивирует братоубийство и способен радоваться страданиям (феномены садизма, мазохизма). Человек – существо незавершенное и в своей незавершенности предоставленное самому себе.

Человек не тождествен самому себе до такой степени, что саму эту нетождественность воспринимает как недостаток. Он движим желанием стать другим и в то же время стремится освободиться от этого желания стать другим. В философии и других формах культуры на ранних этапах господствовали пространственные образы Вселенной. Мироздание представлялось в виде законченного сооружения, где нижним ярусом является бренный мир, а верхним – некое идеальное, равное самому себе вечное состояние, которое помещалось чаще всего в занебесье. Сам человек оказывался где-то посредине. Он не внизу и не наверху. Он на лестнице, которая ведет снизу вверх. Он на пути. Он соединяет землю и небо. При описании человеческого бытия в философии неоплатонизма использовался образ человека, который находится по пояс в воде. Человек занимает в космосе срединное положение. В новое время возобладали временные образы

Вселенной, последняя стала рассматриваться в развитии. Человек предстал в качестве основного источника и субъекта развития. В этом случае он оказывается посредине, но теперь уже посредине пути между прошлым и будущим. Прогресс, желание пробиться в сверхчеловеческую реальность идеального будущего стали его основной страстью.

Нацеленность разума на высшее благо обнаруживается в доброй воле. Понятие доброй воли в качестве специфического признака морали обосновал Кант. Он видел в доброй воле единственное безусловное благо. Только добрая воля имеет самоценное значение; она потому и называется доброй, что никогда не может стать злой, обернуться против самой себя. Все прочие блага, будь то телесные (здоровье, сила), внешние (богатство, почет), душевные (самообладание, решительность), умственные (память, остроумие), как они ни важны для человека, тем не менее сами по себе, без доброй воли могут быть использованы для порочных целей. Только добрая воля обладает абсолютной ценностью.

Под доброй волей Кант понимал чистую волю – чистую от соображений выгоды, удовольствия, житейского благоразумия, вообще каких-либо эмпирических мотивов. Отсутствие себя любимых мотивов становится в ней самостоятельным мотивом. Показателем доброй воли можно считать способность к поступкам, которые не только не сулят индивиду какой-либо выгоды, но даже сопряжены для него с очевидными потерями. К примеру, из двух возможных вариантов делового поведения, один из которых может принести выгоду в один миллион рублей, а второй – в десять раз больше, человек естественным образом выберет второй. Тем не менее есть поступки (например, предательство друга, измена Родине), которые человек, считающий себя нравственным и желающий быть нравственным, не совершит ни за какие деньги. Добрая воля есть бескорыстная воля. Ее нельзя обменять ни на что другое. Она не имеет цены в том смысле, что является бесценной.

Под доброй волей имеется в виду то, что обычно принято называть чистым сердцем. Понятие доброй воли и призвано разграничить то, что человек делает от чистого сердца, от того, что он совершает с какой-то конкретной целью. По сути дела, речь идет об источнике, конечной причине поступков – более конкретно, о том свободна ли воля в выборе поступков или нет, может ли воля действовать сама из себя или она всегда опосредует внешние влияния, является лишь особым звеном в бесконечной цепи причинных отношений. Воля, только став доброй волей, становится причиной самой себя. Добрая воля есть то, что полностью зависит от личности, область ее безраздельного господства и безраздельной ответственности. Она тем отличается от всех других мотивов, что является безусловной, изначальной и может оставаться непроницаемой для внешних по отношению к ней причин – природных, социальных, психологических. Через добрую волю поступки стягиваются к личности как к своему последнему основанию.

Таким образом, вы видим, что моральное измерение человека связано с его разумностью, его разумность связана с ориентацией на высшее благо, ориентация на высшее благо связана с доброй волей. Тем самым получается как бы круг: от утверждения, что человек морален в той мере, в какой он разумен, мы пришли к выводу, что человек разумен в той мере, в какой он морален. Разум является основой морали в качестве морального разума.

Добрая воля, поскольку она воля, не может оставаться фактом самосознания личности и удостоверяться только в ходе самоанализа. Мораль как волевое

отношение есть сфера поступков, практически-деятельных позиций человека. А поступки объективируют внутренние мотивы и помыслы индивида, ставят его в определенное отношение к другим людям. Ключевой вопрос для понимания морали состоит в следующем: как моральное совершенство человека связано с характером его отношения к другим людям?

Мораль характеризует человека с точки зрения его способности жить в человеческом общежитии. Пространство морали – отношения между людьми. Когда про человека говорят, что он сильный или умный, то это такие свойства, которые характеризуют индивида самого по себе; чтобы обнаружить их, он не нуждается в других людях. Но когда про человека говорят, что он добрый, щедрый, любезный, то эти свойства обнаруживаются только в отношениях с другими и описывают само качество этих отношений.

Отношения людей всегда очень конкретны. Они строятся каждый раз по определенному поводу, для определенных целей. Такой целью может быть воспроизводство жизни – и тогда мы имеем область брачно-семейных отношений. Это может быть здоровье – и тогда мы имеем сферу здравоохранения. Это может быть поддержание жизни – и тогда мы имеем экономику. Это может быть защита от преступности – и тогда мы имеем судебно-репрессивную систему. По тому же принципу строятся отношения не только в масштабе общества, но и в личной сфере: между человеком и человеком всегда есть нечто третье, благодаря чему их отношения приобретают размерность. Люди вступают в отношения друг с другом постольку, поскольку они что-то совместно делают: пишут статью, обедают в ресторане, играют в шахматы, сплетничают и т.д. Зададимся вопросом: что останется в отношениях между ними, если полностью вычесть из них это «что-то», все конкретное, все те вещи, интересы, потребности, по поводу которых эти отношения строятся? Останется то, что делает возможными эти отношения, – их общественная форма, сама изначальная потребность людей в совместной жизни как естественном и единственно возможном условии их существования. Это и будет мораль.

Мораль есть такая нацеленность людей друг на друга, которая мыслится существующей до каких-либо конкретных, многообразно расчлененных отношений между ними и делает возможными сами эти отношения. Разумеется, опыт сотрудничества детерминирует мораль точно так же, как вражда разрушает ее. Но без морали не могли бы состояться ни опыт сотрудничества, ни опыт вражды. Все расчленения отношений, в том числе их расчленение на отношения сотрудничества и вражды, являются расчленениями внутри задаваемого моралью пространства человеческих отношений.

Мораль можно назвать общественной формой, делающей возможной отношения между людьми во всем их конкретном многообразии. Она как бы связывает людей до всех связей, очерчивает тот идеальный универсум, внутри которого только и может разворачиваться человеческое бытие как человеческое. Человеческие отношения и человечность отношений – очень близкие понятия. Мораль и есть та самая человечность, без которой отношения людей никогда бы не приобрели человеческого (общественного) характера.

Единство свободы воли и всеобщности (объективности, общезначимости, необходимости) составляет характерную особенность морали. Мораль ни в коем случае нельзя отождествлять с произволом. У нее есть своя логика, не менее строгая и обязательная, чем логика природных процессов. Она существует в форме закона,

не допускает исключений. Но это – такой закон, который устанавливается самой личностью, ее свободной волей. В морали человек подчинен, говоря точными словами Канта, «только своему собственному и тем не менее всеобщему законодательству». Мораль воплощает единство индивидуального, личностного и всеобщего, объективного. Она представляет собой автономию воли, ее самозаконодательство.

При этом считается, что мораль может получить объяснение из особенных условий жизни человека и быть интерпретирована как выражение определенных социальных интересов, род удовольствия, этап биологической эволюции. В обыденной жизни такой подход выражается во взгляде, будто у каждого человека и группы людей своя мораль. Другая крайность состоит в отрицании личностной автономии и истолковании морали в качестве выражения божественной воли, космического закона, исторической необходимости или иной надындивидуальной силы. Самой продуктивной на этом пути является формулировка золотого правила нравственности: « (Не) поступай по отношению к другим так, как ты (не) хотел бы, чтобы другие поступали по отношению к тебе».

Золотое правило – фундаментальное правило нравственности, чаще всего отождествляемое с самой нравственностью. Оно возникает в середине первого тысячелетия до нашей эры, в так называемое «осевое время» (К.Ясперс), и наиболее ярко воплощает происшедший в то время гуманистический переворот, под знаком которого человечество живет до настоящего времени. Оно появляется одновременно и независимо друг от друга в различных культурах – древнекитайской (Конфуций), древнеиндийской (Будда), древнегреческой (Семь мудрецов), – но в поразительно схожих формулировках. Раз возникнув, золотое правило прочно входит в культуру, как в философскую традицию, так и в общественное сознание, и у многих народов переходит в пословицу.

Это правило чаще всего осмысливалось как основополагающая, важнейшая моральная истина, средоточие практической мудрости.

Свое название золотого оно получило в XVIII в. в западноевропейской духовной традиции.

Золотое правило нравственности требует от человека в его отношениях с другими людьми руководствоваться такими нормами, которые можно было бы обернуть на самого себя, нормами, по поводу которых он мог бы желать, чтобы ими же руководствовались другие люди в их отношении к нему. Говоря иначе, оно требует от человека подчиняться всеобщим нормам и предлагает механизм выявления их всеобщности. Суть этого механизма состоит в следующем: чтобы испытать некую норму на всеобщность и тем самым выяснить, может ли она действительно считаться нравственной, человеку необходимо ответить себе на вопрос, принял ли бы, санкционировал ли бы он данную норму, если бы она практиковалась другими людьми по отношению к нему самому. Для этого ему необходимо мысленно поставить себя на место другого (других), т.е. того, кто будет испытывать действие данной нормы, а другого (других) поставить на свое собственное место. И если при таком обмене диспозициями норма принимается, то, значит, она обладает качеством нравственной нормы.

Золотое правило нравственности есть правило взаимности. Оно, по сути дела, представляет собой мысленный эксперимент, призванный выявить взаимность, взаимоприемлемость норм для субъектов общения. Тем самым блокируется опасность, состоящая в том, что всеобщность нормы может быть прикрытием

эгоистического интереса - как самой личности, так и других людей и что ее одни индивиды могут навязывать другим.

Для понимания золотого правила нравственности существенно важно отметить, что его содержание дано в двух различных модальностях (под модальностью здесь понимается способ существования). В той части, в какой оно относится к другим и утверждает всеобщность в качестве признака нравственности, оно имеет идеальный характер: чего в другом не любишь; как вы хотите (хотели бы), чтобы с вами поступали люди.

Таким образом, отмеченная противоречивость морали, состоящая в том, что она порождается самой личностью и имеет всеобщий (общезначимый) характер, снимается, если предположить, что всеобщий моральный закон имеет разную модальность для самой личности, продуктом разумной воли которой он является, и для других людей, которые попадают в сферу его действия.

Суммируя все сказанное, мораль можно кратко определить как: 1) господство разума над аффектами; 2) стремление к высшему благу; 3) добрую волю, бескорыстие мотивов; 4) способность жить в человеческом общежитии; 5) человечность или общественную (человеческую) форму отношений между людьми; 6) автономию воли; 7) взаимность отношений, выраженную в золотом правиле нравственности.

Эти определения обозначают разные аспекты нравственности. Они взаимосоотнесены друг с другом таким образом, что каждое из них предполагает все остальные. В особенности такая взаимосоотнесенность характерна для определений, фиксирующих, с одной стороны, моральные качества личности, а с другой стороны, моральные качества отношений между людьми. Моральный (добродетельный, совершенный) человек, умеет сдерживать себя, властвовать над страстями. Для чего он это делает? Для того, чтобы не сталкиваться с другими людьми, гармонично строить свои отношения с ними: образно выражаясь, он понимает, что не может один занимать общую скамейку, и чувствует себя обязанным подвинуться, чтобы дать место другим. Моральный человек нацелен на высшее благо. Но что такое высшее благо? Это – такая безусловная цель, которая в силу своей безусловности признается всеми людьми, позволяя им соединяться в общество, и путь к которой лежит через такое соединение. Моральный человек бескорыстен, обладает доброй волей.

Словом, морально совершенный человек получает деятельное воплощение и продолжение в морально совершенных отношениях между людьми.

Многоаспектность морали является одним из оснований для различных ее интерпретаций. В частности, большую пищу для этого дает различие между моралью личности и моралью общества. Одни мыслители связывали мораль по преимуществу с самосовершенствованием личности (типичный пример – этика Спинозы).

Такие философы, как например Гоббс, видели в морали главным образом способ упорядочения отношений людей в обществе. В истории этики широко представлены также синтетические теории, стремившиеся соединить индивидуальную мораль с социальной. Можно отметить, однако, что и они отталкивались или от личности, или от общества. Так, Шефтсбери, Юм и другие английские сентименталисты XVIII в. исходили из убеждения, что человеку от природы присущи особые общественные чувства благожелательности, симпатии, которые побуждают его к солидарности, альтруизму в отношениях с другими

людьми. К.Маркс, напротив, считал, что только преобразование общественных отношений является основой нравственного возвышения личности.

Многоаспектность морали как явления оборачивается ее многозначностью как понятия не только в этике. Это же имеет место в повседневном опыте. Люди очень часто вообще не дают себе отчета в том, что такое мораль. Тогда, когда они задумываются над этим вопросом, приходят к заключения, которые, как правило, являются очень субъективными, односторонними, нестрогими.

Потому, что мораль многозначна, к ней могут апеллировать люди с разными, в том числе конфликтующими, экономическими, политическими и прочими интересами. Благодаря этому она удерживает конфликтующие, часто полярные силы в рамках единого пространства человеческой взаимоуважительности и способствует общественной коммуникации между ними.

Суммируя общие характеристики морали можно сказать, что она очерчивает внутреннюю смысловую границу человеческой деятельности, задаваемую самим человеком. Она позволяет и обязывает человека рассматривать собственную жизнь и окружающую деятельность так, как если бы они зависели от его выбора. Следует особо подчеркнуть: мораль не тождественна высшему смыслу, последней цели существования человека и общества. Ее назначение иное – соединить личностный смысл с высшим смыслом, нацелить человека на последнюю цель. При этом не имеет принципиального значения, существует ли на самом деле высший смысл, последняя цель или нет. Мораль исходит из того, что они существуют. Если она не принимает их как факт, она принимает их как постулат. Даже в тех деформированных случаях, когда жизнь рассматривается как бессмысленная суета, самой этой суетливости придается обязывающее, нравственно-императивное значение («живи одним днем», «лови мгновение»); бессмысленность становится своего рода смыслом. Через мораль жизнь человека и общества приобретает цельность, внутреннюю осмысленность. Вернее: цельность, внутренняя осмысленность жизни и есть мораль.

Особенности функционирования морали.

Из понимания морали вытекает ряд ее особенностей как действенного фактора жизнедеятельности человека и общества. Во- первых, она выступает как практическое, деятельное сознание. В морали идеальное и реальное совпадают, образуют неразрывное целое. Мораль есть идеальное, но такое идеальное, которое вместе с тем есть реальное начало сознательной жизни человека. Эту мысль Л. Н. Толстой выразил следующим образом. Подобно тому, как нельзя двигаться без того, чтобы это движение не было движением в определенном направлении, нельзя жить без того, чтобы жизнь не имела какого-либо смысла. Смысл жизни, совпадающий с самим сознанием жизни, и есть мораль.

Нравственные утверждения необходимо воспринимать в их обязывающем значении. Конечно, морали не существует вне того, что человек говорит, но еще меньше она сводится к этому.

Нравственные утверждения можно считать нравственными и принимать в их прямом значении только тогда, когда тот, кто формулирует эти утверждения, формулирует их для того, чтобы примерить на самом себе. Истинность морали совпадает с ее действенностью. Мораль – такая игра, в которой человек ставит на кон самого себя. Обыденное сознание формулирует эту же мысль, когда оно отождествляет моральную цель со святым, священным. Святое не допускает попрания и, как частный случай этого, оно не допускает суесловия. От святого

человека не может отказаться без того, чтобы он не отказался от самого себя. По поводу святого нельзя просто умствовать, острить ; слова, в которые облекается святое, высекаются в сердце.

Мораль не замкнута на какую-то особую сферу или особый аспект человеческой и общественной жизни – скажем, на трудовые отношения, на сексуальные отношения, на пограничные жизненные ситуации. Она охватывает все многообразие человеческого бытия. Мораль вездесуща, она имеет право голоса везде и всюду, где человек действует как человек, как свободное разумное существо.

Определенным основанием человеческого бытия, мораль существует не как состояние, а как вектор сознательной жизни. Она обретает реальность как долженствование. Долженствование нельзя противопоставлять бытию. Оно есть особая – сугубо человеческая – форма бытия.

Мораль не может уместиться в каком бы то ни было содержательно конкретном, позитивном требовании, она не может уместиться также в их совокупности, сколь бы полной эта совокупность ни была. Поскольку мораль рассматривает жизнь человека как конечного существа в перспективе бесконечного совершенства, поскольку, далее эта перспектива также является бесконечной то ее требования могут лишь фиксировать несовершенство человека, его удаленность от цели. Поэтому моральные требования в собственном смысле как требования, претендующие на абсолютность, безусловность, могут быть только негативными.

Так как моральные требования претендуют на абсолютность, безусловную обязательность, то единственно возможное позитивное моральное требование есть требование быть моральным. Что это значит? Мы знаем, что с морали начинаются человек и человеческие (общественные) отношения, что мораль задает внутреннюю смысловую границу собственно человеческого способа существования и в этом значении она тождественна человечности. Отсюда следует, что быть моральным означает признать безусловную ценность, святость человека.

Человеческая личность – больше того, что она делает. Она исходно самоценна. Собственно, определяя человеческую личность как нравственно ответственное существо, мы определяем ее как существо, имеющее самоценное значение и достойное уважения.

Идея, согласно которой безусловная обязательность требований морали обнаруживается в требовании, утверждающем самоценность человеческой личности, в истории культуры расшифровывалась по разному: как любовь к ближнему, братство людей, человеческая солидарность, благовоние перед жизнь. Однако наиболее строгой и адекватной ее формой является категорический запрет на насилие, прежде всего и главным образом на убийство человека.

Насилие есть узурпация свободной воли, такое отношение между людьми, в ходе которого одни силой, принуждением навязывают свою волю другим. Человек совершает насилие тогда, когда он лишает другого возможности действовать по собственной воле, уничтожая его или низводя до положения раба. Под насилие не попадают такие формы принуждения, когда одна воля господствует над другой с ее согласия, как, например, в отношениях: учитель – ученики, законодатели – граждане. Насилие прямо противоположно морали: действовать морально – значит действовать с согласия тех, кого эти действия касаются; совершать насилие – значит совершать действия, которые не приемлемы для тех, против кого они направлены.

Ненасилие – принципиальное воздержание от того, чтобы ставить свою волю выше воли другого (за принудительным навязыванием своей воли воле другого всегда стоит убеждение, что она выше, лучше последней). Оно есть признание за волей другого такой же способности к свободным, разумным, нравственно ответственным решениям, какой обладаю я сам. Ненасилие означает категорический отказ от того, чтобы ставить себя в человеческом отношении выше другого, быть ему судьей. Это есть действительное признание того, что каждый человек ценен сам по себе.

Запрет на насилие – первый и основной моральный запрет. Самыми известными его формулировками являются «не убий» Моисея, непротивление злу Иисуса Христа, ахимса (буквально - ненасилие, невреждение) дневнеиндийской культуры (в особенности религии и философии джайнизма); новую жизнь принцип ненасилия обрел в XX в. благодаря духовным и практическим усилиям Л. Н. Толстого, М. Ганди, М.- Л. Кинга. Требования ненасилия, по сути дела, есть запрет на то, что очевидным образом противостоит морали, добру. Именно в этом содержании оно имеет безусловный, категорический смысл.

Мы можем сказать определенно только о том, что не является моралью. Принцип ненасилия и есть как раз запрет на то, что противоположно морали – запрет на насилие. Только он может претендовать на безусловную обязательность, абсолютность.

Требование ненасилия представляет собой конкретизацию золотого правила нравственности. Золотое правило – это формула, с помощью которой человек может вычислять, является ли его поступки нравственными или нет, подобно тому, например, как скорость определяет путем деления расстояния на время. А есть ли такие человеческие поступки, которые являются нравственными сами по себе всегда, без какой-либо проверки, и которые в этом смысле можно считать индикатором ответственного отношения человека к золотому правилу? Есть ли, продолжая аналогию, в морали нечто похожее на скорость света? Да, есть. Это – отказ от насилия. Золотое правило требует поступать так, как человек хотел бы, чтобы по отношению к нему поступали другие. Но человек не может хотел (волить) по отношению к себе насилие, потому что насилие отрицает за ним само это право хотеть (волить) чего бы то ни было.

Своеобразие морали как действенного фактора жизни определяется тем, что она является точкой отчета ценностного мира. Это последняя, высшая инстанция в том, что касается норм, оценок, ценностных представлений, выражающих внутреннюю заданность смысл человеческой жизнедеятельности. Но силлогизм не может состоять из одной общей посылки. Для него нужна еще и малая посылка.

Поступки людей, их взаимоотношения, как уже подчеркивалось, всегда конкретны, имеют свое частное, особенное содержание, за ними стоят определенные и вполне достаточные для совершения данных поступок эмпирические мотивы. Труднейший и наиважнейший вопрос человеческой практики есть вопрос о том, как предметно многообразное, исторически изменчивое, каждый раз конкретное, причинно обусловленное содержание человеческих поступков соединяется с их нравственной оценкой.

Прежде всего зададимся вопросом: от чего зависит исторически конкретная, качественно своеобразная форма морали? Она решающим образом зависит от понимания высшего блага. Ведь мораль – не само высшее благо, а такая нацеленность на высшее благо, когда последнее признается безусловным

ценностным приоритетом. Разные люди в разных общества, в разные эпохи понимали высшее благо по-разному. Это могла быть религиозная идея, социальная идея, национальная идея, клановая идея, идея личности и т.д. Причем каждая идея – в форме христианства, ислама и других конфессий, национальная идея – в форме многообразных национализмов, идея личности – в форме разумного эгоизма, прав человека и других разновидностей индивидуализма. То, как складываются, взаимодействуют, возвышаются и деградируют эти идеи, – предмет наук, изучающих общество. Этику они интересуют только в той мере, в какой они нуждаются в моральном одобрении и осуждении.

Война как определенное общественное отношение ставит человека перед необходимостью преодолевать ужас, связанный со смертью. Когда он научается делать это, вырабатывает в себе соответствующий навык, его называют мужественным. Соответственно мужество считается нравственной добродетелью. Другие типы поведения в той же ситуации и прежде всего трусость как неумение подняться над ужасом смерти рассматриваются в качестве порохов. Исчерпывающе проанализировавший этот вопрос в «Никомаховой этике» Аристотель особо подчеркивает, что поведение, похожее на мужественное, может быть вызвано случайными и внешними мотивами (опытностью, самонадеянностью, незнанием опасности и др.), но оно не будет мужественным. Действительно мужественным следует считать лишь того, кто является таковым только по той причине, что он считает мужество добродетелью, достойным способом поведения. Тем самым мужеству как определенному качеству человека и типу поведения придается нравственно-самоценное значение. Многие исторически существовавшие моральные кодексы читали мужество преимущественным моральным качеством.

Споры о том, какие идеи могут считаться высшим благом и имеют абсолютный ценностный приоритет, какие качества человеческого характера являются добродетелями, какие нравы, обычаи, общественные привычки, нормы поведения нравственно оправданны, а какие нет, борьба против устоявшихся моральных святынь, на место которых возводились другие, неустанные поиски совершенных форм человеческих взаимоотношений, сопровождавшиеся время от времени кризисами ценностей, все это составляет основную линию и внутренний нерв нравственной жизни в ее историческом развитии.

Функционирование морали в реальном опыте общественной жизни порождает специфические трудности, связанные с тем, что мораль утверждает самоценность личности, а в ходе практической деятельности люди становятся в иерархические отношения, при которых одни управляют другими. Эти трудности находят выражение в ряде парадоксов, наиболее типичными и распространенными из которых являются парадоксы нравственной оценки и нравственного поведения.

Парадокс моральной оценки связан с вопросом о том, кто может вершить моральный суд, кто имеет право выносить моральные оценки. Логично было бы предположить, что такую функцию могут взять на себя люди, выделяющиеся из общей массы по моральным качествам, подобно тому как это происходит во всех других областях знания и практики, в которых решающим является слово специалиста (право авторитетного суждения о музыке имеет музыкант, по юридическим вопросам – юрист и т.д.). Однако одним из несомненных нравственных качеств человека является скромность, еще точнее, осознание своего несовершенства. Более того, чем выше человек в нравственном отношении, тем критичней он к себе относится. Поэтому действительно нравственный человек не

может считать себя достойным кого-то судить. С другой стороны, люди, охотно берущие на себя роль учителя и судьи в вопросах морали, обнаруживают такое качество, как самодовольство, которое органически чуждо морали и безошибочно свидетельствует о том, что эти люди взялись не за свое дело. Жизненные наблюдения свидетельствуют, что в такой ложной роли чаще всего выступают люди, которые занимают более высокие ступени в социально-иерархических структурах (руководители по отношению к подчиненным, учителя по отношению к ученикам). Получается: те, кто мог бы вершить моральный суд, не будут этого делать; тем, кто хотел бы вершить моральный суд, нельзя этого доверять. Моральный суд в данном контексте понимается широко – как моральное учительство, моральное осуждение и восхваление.

«Не судите других» означает единство субъекта и объекта моральной оценки как условия ее нормального функционирования в обществе. Это условие является особенно жестким и непререкаемым, когда речь идет о моральном осуждении других. Что касается морального восхваления других, то вопрос о его оправданности и конкретных формах нуждается в особом детализированном рассмотрении. Тем не менее очевидно, что, по крайней мере, в определенных случаях восхваление других может быть скрытой формой самовосхваления. Нужно иметь право не только для того, чтобы осуждать других, но и для того, чтобы восхвалять их. А кому оно дано?

Парадокс морального поведения в его классической формулировке обычно возводят к Овидию: «Благое вижу, хвалю, но к дурному влекусь».

Человеку свойственно стремиться к тому, что лучше, благо предпочитать злу, он не может быть врагом самому себе. В овидиевой ситуации (и в этом ее парадоксальность) все происходит наоборот: человек выбирает худшее, дурное, вредит себе. Получается: человек знает, что есть благо (добро), но не следует ему; оно не имеет для него обязывающего смысла. Можно ли в этом случае считать, что он действительно видит и одобряет лучшее, обладает знанием, на которое претендует?

В случае моральных, как и любых иных, утверждений следует проводить различие между тем, что человек на самом деле знает, и тем по поводу чего он думает, будто знает. Критерием такого разведения истинных и ложных утверждений является экспериментальная проверка, практика. Таким экспериментом в морали, как уже подчеркивалось, является мера обязательности моральных суждений для того, кто их высказывает. У нас нет иного критерия проверить, действительно ли человек видит лучшее, кроме его усилий, направленных на осуждение того, что он считает лучшим. В морали знать и выбрать есть одно и то же, истинность морали проверяется готовностью испытать на себе ее благотворную силу.

Если руководствоваться тем, что люди одобряют и в каком моральном свете они хотят предстать перед собой и другими, то нам пришлось бы их всех, и прежде всего самых отъявленных негодяев, перевести в разряд ангелов. Не нужно страдать излишней подозрительностью, чтобы не верить моральной самоаттестации человека. Совместная человеческая жизнь, общественная атмосфера была бы намного чище, если бы индивиды не думали, и уж во всяком случае, не говорили каждый о себе, что они – хорошие, честные, совестливые люди.

Первая из рассмотренных деформаций морали (парадокс моральной оценки) возникает из ложного допущения, будто одни индивиды сполна обладают моралью, а другие начисто лишены ее, одни являются добрыми, другие – злыми. Вторая

деформация (парадокс морального поведения) также связана с разведением добра и зла, но уже по другому основанию, а именно с ложным предположением, будто намерения могут быть исключительно добрыми, а поступки – исключительно злыми. На самом деле мораль является неотчуждаемой первоосновой сознательной жизни, ее реальным смыслом. Поэтому всякая моральная поза, когда кто-либо выступает от имени морали, изображая себя ее истолкователем, носителем, стражем, является ложной позой.

Резюме. Этика не подменяет живого человека в его индивидуальных нравственных усилиях. Она не может снять с личности ответственности за принимаемые решения или хотя бы смягчить ее. За этику нельзя спрятаться.

На нее можно опереться, она может помочь только тому, кто ищет ее помощи. В первоначальном значении «этика», «мораль» и «нравственность» - разные слова, но один термин. В процессе развития культуры, в частности, по мере выявления своеобразия этики как области знания за разными словами начинает закрепляться разный смысл: под этикой главным образом подразумевается соответствующая ветвь знания, наука, а под моралью (нравственностью) изучаемый ее предмет существуют разные понятия морали и нравственности. Наиболее распространенный понимания под моралью – это субъективный аспект соответствующих поступков, а под нравственностью сами поступки в развернутой полноте.

ТЕМА 2. ОСНОВЫ И СУЩНОСТЬ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ. ЭТИКА БИЗНЕСА

Понятия добра и зла, морали и нравственности, этики являются одними из самых распространённых в языке, и в то же время одними из самых многозначных и неопределённых. Нравственные проблемы при этом предстают одними из самых важных для человека.

Так, великий немецкий философ И. Кант, говоря о проблемах человека, писал, что все интересы моего разума (и спекулятивные и практические) объединяются в следующих трёх вопросах:

1. Что я могу знать?
2. Что я должен делать?
3. На что я могу надеяться?

Первый вопрос гносеологический и решается чистым спекулятивным разумом. Второй вопрос нравственный и решается чистым практическим разумом. Первому вопросу посвящена, как многие считают, главная работа Канта – «Критика чистого разума», представляющая собой очень глубокий и сложный философский труд. Второму вопросу посвящены у Канта «Критика практического разума» и др. этические работы. Но сам Кант отдавал предпочтение чистому практическому разуму перед чистым спекулятивным разумом, т.е. этика по нему имеет определённое первенство перед гносеологией.

Профессиональная этика является многозначным понятием. Во-первых, это определённые кодексы поведения людей при выполнении ими своей профессиональной деятельности. Во-вторых, это теория данных кодексов, способы их обоснования. Актуальной является проблема соотношения профессиональной этики и общечеловеческой морали. В целом, данное соотношение предстаёт разновидностью диалектического отношения части и целого. Нельзя подменять общечеловеческую мораль профессиональной. Существует только одна мораль, которая и предстаёт общечеловеческой, а все прочие специфические нравственные системы являются лишь её разновидностью.

К числу природных основ морали можно отнести и те моральные ценности, которые человек обнаруживает в природе и которые составляют её определённую моральность. В природе существует некоторая предрасположенность к добру, к благу, хотя есть и природное зло. И человеку важно видеть это естественное добро, которое осознаётся за каждой тварью и поступать в соответствии с данным сознанием. В нравственности существуют и социальные основы. К социальным основам нравственности надо отнести реально существующие нравственные отношения, нравы, обычаи, традиции, нормы и принципы поведения. Каждая культура, нация, сословие, социальная группа, класс, даже профессия вырабатывают свои специфические нравственные ценности, отношения, нормы. Нравственность предстаёт продуктом исторического творчества всего человечества. На развитие и существование морали оказывают огромное влияние такие социальные институты, как семья, право, государство, церковь.

К социальным основам нравственности следует отнести и объективные моральные ценности различных социальных систем, а именно: моральные ценности экономики, гражданского общества, политики, права, духовной сферы.

Реально существующая нравственность существенно зависит от существующей в обществе экономики, политики, религии и других социальных

систем. В свою очередь, мораль оказывает на все сферы общества активное влияние, которое многообразно.

В морали есть и свои духовные основы. И это, прежде всего, духовная деятельность самого человека. От человека требуется подчас огромное мужество, сила духа, чтобы противостоять злу, развить в себе нравственные качества. Определённые нравственные искушения испытывали даже самые совершенные люди.

В контексте нашего изучения этики, нас интересует прежде всего профессиональная этика. Профессиональная этика является многозначным понятием. Во-первых, это определённые кодексы поведения людей при выполнении ими своей профессиональной деятельности. Во-вторых, это теория данных кодексов, способы их обоснования. Актуальной является проблема соотношения профессиональной этики и общечеловеческой морали. В целом, данное соотношение предстаёт разновидностью диалектического отношения части и целого. Нельзя подменять общечеловеческую мораль профессиональной. Существует только одна мораль, которая и предстаёт общечеловеческой, а все прочие специфические нравственные системы являются лишь её разновидностью. Когда возникают в сознании субъектов противоречия между требованиями общечеловеческой морали и требованиями профессиональной этики, то предпочтение следует отдавать общечеловеческим нравственным принципам.

Профессиональная этика многообразна. Наиболее значимые профессиональные этики – это этика врача (деонтологическая этика), этика юриста, этика бизнеса, этика учёного, педагогическая этика и др.

Вопросы взаимоотношения этики и экономики в последнее время начинают активно обсуждаться в нашей стране. Монографии и статьи концентрируются вокруг двух тем: влияния религии, морали, культуры в целом на экономическое поведение человека и утилитарно-просветительской темы этикета в деловой жизни. В Соединенных Штатах и в Западной Европе этика бизнеса давно уже существует как научная дисциплина, исследующая в соответствующем ракурсе менеджмент, экономику, стратегическое планирование, финансы, учет, маркетинг. В сферу этики бизнеса входят взаимоотношения между корпоративной и универсальной этикой, проблема социальной ответственности бизнеса, вопросы приложения общих этических принципов к конкретным ситуациям принятия решений, влияние религиозных и культурных ценностей на экономическое поведение и др. Существуют специализированные периодические издания (например, «Journal of Business Ethics») и большое количество монографий.

Этика бизнеса как прикладная область знаний сформировалась в Соединенных Штатах и в Западной Европе в 1970-х годах XX века. Однако моральные аспекты бизнеса привлекали исследователей уже в 60-е годы. Научное сообщество и деловой мир пришли к выводу о необходимости повышения "этического сознания" профессиональных бизнесменов при проведении ими деловых операций, а также "ответственности корпораций перед обществом". Особое внимание обращалось на участившиеся случаи коррупции как среди правительственной бюрократии, так и среди ответственных лиц различных корпораций. Определенную роль в становлении этики бизнеса как научной дисциплины сыграл знаменитый "Уотергейт", в который были вовлечены виднейшие представители администрации президента Р. Никсона. К началу 1980-х годов большинство школ бизнеса в США, а также некоторые университеты включили этику бизнеса в свои учебные программы.

В настоящее время курс этики бизнеса входит и в учебные планы некоторых вузов России.

В этике бизнеса сложилось три основных подхода к моральным проблемам бизнеса, опирающихся на три этических направления: утилитаризм, деонтическую этику (этику долга) и "этику справедливости". Представленные в работах американских ученых М. Валаскеса, Дж. Ролза,
Л. Нэш, они могут быть сведены к следующему. Одной из самых влиятельных в этике бизнеса является концепция утилитаризма. Морально оправданным считается такое действие, которое в итоге приводит к максимально полезному эффекту. В обобщенной форме принцип утилитаризма формулируется следующим образом: какое-либо действие правомерно с этической точки зрения в том и только в том случае, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо действия первого. Это вовсе не означает, что правомерно такое действие, которое приносит максимум пользы лицу, его совершающему. Речь идет о том, что максимум пользы получают все лица, оказывающиеся в сфере действия результатов акции (в том числе человек, совершающий данную акцию). Принцип утилитаризма нельзя толковать и в том смысле, что он предполагает необходимость преобладания положительного эффекта над отрицательным (прибыли над расходами). Согласно этому принципу, в конечном итоге правомерной является такая акция, которая дает наибольшую чистую прибыль по сравнению с другими вариантами. Ошибочно думать, что принцип утилитаризма предполагает необходимость учета только непосредственных и мгновенных результатов наших действий. Напротив, при анализе всех возможных вариантов действий следует учитывать как текущие положительные и негативные эффекты в виде прибыли и расходов, так и прогнозировать последствия, в том числе любые косвенные результаты.

Теория утилитаризма привлекательна во многих отношениях. Ее положения согласуются с критериями, используемыми для интуитивной оценки моральности поведения. Так. когда человек пытается объяснить, почему он "морально обязан" совершить ту или иную акцию, он часто руководствуется соображениями о пользе или вреде, которые его действия могут принести другим людям. Соображения морали требуют учета интересов всех окружающих наравне с собственными интересами. Используя принципы утилитаризма, можно объяснить, почему некоторые виды деяний считаются аморальными (ложь, супружеская измена, убийство), а другие, напротив – морально оправданными (правдивые высказывания, верность, соблюдение обязательств). Сторонник теории утилитаризма может доказать, что лгать нехорошо потому, что ложь приведет к снижению общественного благосостояния. Когда люди лгут друг другу, они в меньшей мере способны доверять и сотрудничать. А чем меньше интенсивность доверия и сотрудничества, тем ниже общее благосостояние. Правдивость в общении – позитивный фактор, ибо укрепляет доверие и усиливает сотрудничество, тем самым способствуя укреплению благосостояния. В общем, можно утверждать, что лучшее правило – говорить правду и воздерживаться от лжи.

Сторонники традиционного утилитаризма отрицают тот факт, что действие может оказаться безусловно некорректным. Так, они не согласились бы с тем, что нечестность или воровство безусловно плохи. Если в определенной ситуации нечестное деяние приведет к более благоприятным последствиям, чем какая-либо иная акция, которая может быть совершена этим же лицом в этой же ситуации, то в

этом частном случае, согласно теории традиционного утилитаризма, нечестный поступок будет морально оправдан.

Практическое применение положений теории утилитаризма связано с целым рядом проблем, основная из которых состоит в необходимости количественно определить "общественную полезность". Как измерить полезный эффект различных действий по отношению к разным людям и сопоставить полученные результаты, опираясь на соображения утилитаризма? Предположим, что вы и я получили некую искомую должность. Как узнать, какую пользу будет иметь этот факт для вас и для меня? Каждый из нас может быть уверен, что сумеет извлечь максимум пользы, выполняя свою работу, но так как мы не можем поменяться местами, такая уверенность объективно беспочвенна. Поскольку провести сравнительный количественный анализ ценности отдельных вещей для отдельных лиц невозможно, скажут оппоненты, нельзя определить, можно ли добиться максимальной пользы путем предоставления работы кому-либо из нас. А так как нельзя выяснить, какая акция в данном случае даст максимальный полезный эффект, нельзя применить и принцип утилитаризма. Кроме того, в некоторых случаях прибыль и расходы измерению не поддаются. Как, например, измерить ценность здоровья и самой жизни? Предположим, что в результате установки дорогостоящей системы вентиляции в цехе удается полностью ликвидировать канцерогенную пыль, в других условиях вызывающую легочные заболевания рабочих. Предположим также, что в результате такого мероприятия продолжительность жизни рабочих увеличится на пять лет. Как подсчитать стоимость этих лет жизни, как сопоставить ее со стоимостью вентиляционного оборудования и расходами на его установку?

Во многих случаях отсутствует возможность прогнозирования размеров прибыли и расходов; иногда их также нельзя оценить количественно. Так, хорошо известно, что невозможно определить доходность или убыточность фундаментальных научных исследований. Положим, речь идет о необходимости определить размер инвестиции в некую научную программу, реализация которой, возможно, даст какие-то чрезвычайно ценные теоретические результаты, которые тем не менее нельзя будет использовать на практике мгновенно. Какова истинная ценность подобной информации, как измерить эту ценность и сопоставить ее с ценностью таких дел, как возведение дополнительного корпуса в местной больнице или доме для бедных?

По мнению критиков утилитаризма, именно "проблемы измерения" сводят на нет любые попытки сторонников этой теории придать ей всеобъемлющий характер. Однако сами сторонники утилитаризма считают, что в реальной жизни многие решения могут быть приняты на чисто количественной базе.

Наиболее "гибкий" способ количественного измерения прибыли и расходов, сопутствующих принятию решения, базируется на использовании денежного эквивалента. Так, ценность, которую данный объект имеет для данного лица, можно определить по цене, которую оно готово уплатить за указанную вещь. Если за какую-либо вещь платят вдвое больше, чем за другую, то это означает, что первая вещь вдвое ценнее для покупателя, чем вторая. Чтобы определить, какую ценность имеют те или иные объекты для группы людей, следует узнать среднее значение цены этих объектов при условии, что эти вещи доступны на рынке для любого покупателя. Короче говоря, рыночная цена может служить общим количественным показателем объема прибыли и расходов, связанных с принятием решения. Получается, что ценность данного объекта можно определить по той цене, которая

устанавливается для него при продаже на свободном рынке. Если объект не продается на свободном рынке, можно узнать цену аналогичных объектов, подлежащих продаже.

Использование денежного эквивалента позволяет учесть влияние таких факторов, как время и неопределенность. Если денежное выражение ценности (прибыли и расходов) можно узнать только в будущем, то текущее значение ценности определяют путем введения поправки, учитывающей уровень спроса в настоящий момент. Если объемы прибыли и расходов не являются определенными величинами и могут быть установлены только с известной степенью вероятности, то ценность можно определить путем вычисления произведения объема денежного эквивалента прибыли (расходов) и коэффициента вероятности.

Стандартные возражения против возможности использовать денежный эквивалент для измерения прибыли и расходов основаны на соображении о том, что некоторые блага, в частности жизнь и здоровье, нельзя оценить с помощью денег. Утилитарист, однако, возразит: жизнь и здоровье имеют свою цену в денежном выражении, причем мы сами назначаем эту цену чуть ли не ежедневно. Ведь в любой ситуации, когда мы устанавливаем предельную цену на некоторые объекты, обладающие свойством сокращать риск, которому подвергается наша жизнь, мы тем самым устанавливаем цену нашей жизни. Предположим, например, что некто хочет уплатить 5 долл. за некий предмет, являющийся средством обеспечения безопасности и позволяющий снизить вероятность гибели от автодорожной травмы с 0,00005 до 0,00004, и считает эту цену предельной. Тогда получается, что данный покупатель фактически оценивает 0,00001 вероятности своего существования в 5 долл., а жизнь в целом – в 500 тыс. долл. Такой акт ценообразования неизбежен и необходим, продолжит свои рассуждения утилитарист, и будет таковым до тех пор, пока сохранится ряд факторов риска и пока безопасность не повысится по причине появления на рынке других подобных вещей, которые мы можем пожелать приобрести и на которые может быть установлена определенная цена.

И наконец, утилитарист скажет вам, что в том случае, когда прибыль и расходы нельзя сопоставить на базе рыночных цен, остается возможность применения других количественных показателей: результаты социологических опросов, итоги политических выборов, оценки экспертов, на основании которых можно рассчитать объемы расходов и прибыли в данном конкретном случае. Таким образом, утилитарист в своей практической деятельности сталкивается с целым рядом реальных количественных задач. Однако все они оказываются по крайней мере частично разрешимыми (при условии применения описанных выше методов). Тем не менее следует отметить, что утилитаризм подвергается критике.

Как полагают некоторые критики теории утилитаризма, один из основных недостатков этого учения состоит в его несовместимости с двумя моральными категориями: право и справедливость. Это означает, что иногда действия с точки зрения утилитаризма морально оправданны, хотя на самом деле они неправедны и результатом их становится нарушение прав человека.

Предположим, ваш дядя болен неизлечимым и мучительным недугом и в результате несчастлив; умирать, однако, он не собирается. Несмотря на то, что он находится в больнице и в течение года должен уйти в мир иной, он продолжает руководить возглавляемым им химическим заводом. Будучи несчастным, он нарочно делает несчастными и своих служащих, намеренно задерживая процесс установки устройств, обеспечивающих безопасную работу на предприятии, хотя

прекрасно знает, что из-за этого в следующем году наверняка погибнет по крайней мере один рабочий. Вы, единственный его родственник, знаете, что после смерти унаследуете дело и станете не только очень богатым, но и сможете осуществить свое намерение: воспрепятствовать дальнейшей гибели служащих, установив системы обеспечения безопасности. Вы хладнокровно и расчетливо оцениваете ситуацию и приходите к выводу, что можно тайно и безнаказанно умертвить дядю. С точки зрения теории утилитаризма такое действие было бы правомерным, если бы не привело к нанесению кому-либо ущерба. Убив дядю, вы совершаете обмен: его жизнь – на жизнь рабочих, причем ваш успех одновременно избавит дядю от несчастья и боли; такой результат, несомненно, является полезным. В то же время убийство дяди – грубое нарушение его права на жизнь. Таким образом, следуя положениям теории утилитаризма, приходится сделать вывод: убийство, представляющее собой явное нарушение прав человека, а именно наиболее существенного права – права на жизнь, морально оправданно.

Критики утилитаризма доказывают, что данная теория не может быть применена в случаях, когда речь идет о соблюдении социальной справедливости. Предположим, что небольшая группа рабочих-мигрантов, получающих нищенскую заработную плату, едва обеспечивают возможность существования, выполняя весьма тяжелую работу, которую больше никто не желает выполнять, но которая приносит удовлетворение огромному большинству членов общества, так как последние в результате получают, например, дешевые свежие овощи. Предположим, что чистая прибыль в этой ситуации оказывается больше, чем ущерб от несчастий и боли, которые испытывают люди, принадлежащие к маленькой группе сельскохозяйственных рабочих, и больше, чем была бы чистая прибыль в случае, если бы тяготы работы на ферме распределялись поровну между всеми. Тогда, согласно теории утилитаризма, сохранение статуса нищих сельскохозяйственными рабочими можно считать справедливым с моральной точки зрения. С точки же зрения критиков теории утилитаризма, социальная система, предусматривающая неравномерность распределения тягот бытия, бесспорно, аморальна и противоречит законам справедливости. Большой объем прибыли, который такая система приносит множеству членов общества, вовсе не оправдывает того бремени, которое взваливается на плечи представителей маленькой группы населения.

Теория утилитаризма учитывает лишь полезность эффекта в отношении общества в целом, но не увязывает этот результат с результатом распределения полученных благ между отдельными индивидами.

В ходе полемики с критиками утилитаризма сторонники последнего разработали убедительную и обоснованную теорию, получившую название "норм-утилитаризм". Согласно норм-утилитаристам, процесс этического истолкования образа действий не должен быть связан с необходимостью определения эффекта максимальной полезности как исключительного ориентира. По их мнению, в этом случае должна решаться задача о соответствии результатов применения рассматриваемого образа действий набору корректных норм морали, которым обязаны следовать все. Если эти нормы требуют реализации какой-либо акции, эта акция должна быть реализована. Корректными нормами морали решено считать такие, которые при их использовании всеми дают возможность получить максимальную прибыль. Поясним сказанное примером.

Предположим, я ищу ответ на следующий вопрос: этично или неэтично договориться о фиксированной цене с конкурентом? Согласно теории норм-утилитаризма, я должен начинать анализ с попытки выяснить, принесет ли эта акция больший эффект по прибыли, чем какая-либо икая операция. Но я должен вначале узнать: каковы моральные аспекты заключения договора о цене? После некоторых раздумий, вероятно, появятся следующие варианты правил:

1. Менеджер ни в коем случае не должен договариваться с конкурентами о цене.

2. Менеджер всегда имеет право встретиться с конкурентами для обсуждения вопроса о договорной цене.

3. Менеджеры имеют право встречаться с конкурентами для обсуждения вопроса о договорной цене только в случае, если, не решив этот вопрос, они понесут убытки.

Какое же из этих трех правил корректно с моральной точки зрения? Согласно норм-утилитаризму. корректно то из них, которое принесет максимум прибыли всем, кто ему следует. Предположим теперь, что, проанализировав экономический эффект всех вариантов решения проблемы о договорной цене, я прихожу к выводу: в конкретных социально-экономических обстоятельствах максимум прибыли будет тогда, когда все будут следовать правилу 1, а не правилам 2 и 3. Следовательно, правило 1 с моральной точки зрения наиболее корректно при его использовании для решения проблемы договорной цены. Теперь, зная, какое именно из правил является корректным с моральной точки зрения, я могу задать другой вопрос: а следует ли совершать данную акцию вообще? Чтобы ответить на него, нужно выяснить, каковы требования корректных моральных норм. Как нам уже известно, корректный с моральной точки зрения вариант образа действий состоит в том, чтобы не договариваться с конкурентами о цене. Следовательно, даже если установление договорной цены может принести прибыли больше, чем ее неустановление, правила этики обязывают воздержаться от проведения акции по фиксированию цены, поскольку этого требуют правила, следуя которым, все получают максимум прибыли.

Таким образом, положение теории норм-утилитаризма можно свести к следующим принципам:

1. Какая-либо акция правомерна с этической точки зрения в том и только в том случае, когда необходимость ее реализации продиктована корректными нормами морали.

2. Норма морали корректна в том и только в том случае, когда для всех, кто. должен следовать ей, суммарная прибыль оказывается выше. чем суммарная прибыль в результате следования альтернативной норме.

Отсюда, согласно теории норм-утилитаризма, факт. что некоторая акция в частном случае может привести к получению максимальной прибыли, вовсе не означает, что данная акция корректна с этической точки зрения. Норм-утилитарист склонен полагать, что это слабое место в контраргументах критиков традиционного утилитаризма для анализа частных случаев, а не для обобщения. Напротив, как считают норм-утилитаристы, с помощью критериев утилитаризма следует выяснить, какое общее правило морали следует использовать для анализа данного корректного правила. В этом они усматривают единственную возможность успешного исхода полемики с критиками теории.

Так, в приведенном примере о больном дядюшке и племяннике – потенциальном убийце, речь идет о ситуации, в которой возможна насильственная смерть больного человека. Норм-утилитарист может сказать: в данном случае вполне ясно, что следование правилу морали, запрещающему незаконное действие, а именно убийство, принесет обществу больше прибыли, чем следование любым другим нормам морали. Следовательно, такое правило в конкретном случае корректно. И было бы неправильно, если бы племянник-наследник убил своего дядю, ибо тем самым он нарушил бы корректную норму морали, хотя в данном случае убийство могло бы привести к получению максимальной прибыли.

Норм-утилитарист скажет также, что аналогичный смысл содержит и пример о рабочих фермы, получающих нищенскую заработную плату. Вполне очевидно, что законы, которые стоят на пути эксплуатации людей, получающих столь низкую плату за труд, в перспективе способны принести более высокую прибыль, чем законы, допускающие возможность такой эксплуатации. Следовательно, соответствующее правило в моральном отношении корректно, и его следует использовать, пытаясь ответить на вопрос о допустимости рабства, а саму практику нищенской заработной платы следует отвергнуть как неверную с этической точки зрения, даже если она может принести в отдельном случае максимальную прибыль.

Критики утилитаризма отыскали в положениях теории еще одно слабое место: они считают, что норм-утилитаризм – просто скрытая форма традиционного утилитаризма. По их мнению, законы (правила), допускающие некоторые позитивные отклонения, в итоге позволяют получить больше прибыли, чем законы вовсе без исключений. Но, утверждают они, коль скоро правило имеет исключение, это может привести к тем же несправедливостям и нарушениям прав человека, которые оказываются допустимыми в рамках теории традиционного утилитаризма.

Другой подход к проблемам деловой жизни предлагает деонтическая этика, или этики долга. Центральным в этом подходе является понятие права. И с этим понятием приходится сталкиваться каждому бизнесмену. Термин «право» используется для описания нормированного отношения человека к чему-либо. Индивид обладает правом, если правомочен действовать определенным образом или правомочен вступать с кем-либо в некоторые отношения.

Права являются мощным инструментом социальной регуляции, их назначение состоит в том, чтобы обеспечивать для индивида возможность свободного выбора цели или рода деятельности, и в том, чтобы гарантировать этот выбор, защищая его. Наиболее важны среди различного рода прав так называемые моральные права (или праве человека). Это права, которыми обладают все люди только потому, что они являются людьми. Моральные права имеют три особенности:

1. Они тесно связаны с обязанностями. Если я имею моральное право делать что-то (или обладать чем-то, или стремиться к чему-либо), то другие люди имеют моральную обязанность не мешать мне делать это (а иногда – в лице государства – даже содействовать мне).

2. Они обеспечивают возможность индивидуального автономного и равноправного выбора цели. Никто не может заставить меня силой не поклоняться святыне только на том основании, что общество получит от моего отказа некоторую прибыль: каковы бы ни были цели других членов общества, они не могут оправдать вмешательство в планы или деятельность, защищенные моральным правом. Признать, что данное лицо обладает моральным правом – значит признать, что существует область, в которой это лицо не подчиняется моим желаниям и его

интересы не подчиняются моим интересам, т.е. существует область, в которой отдельные лица действуют как равные и автономные.

3. Они образуют базу для оправдания образа действий одних лиц и для защиты и помощи другим лицам. Если я имею моральное право, то мои действия морально оправданны. Более того, если я имею моральное право делать что-либо, то это означает, что действия других лиц, направленные на то, чтобы мешать мне, не являются оправданными. Напротив, могут считаться оправданными действия других лиц, направленные на ограничение деятельности лиц, препятствующих в моем стремлении к реализации моего права.

Указанные характеристики, присущие моральным правам, дают возможность использовать последние для суждений, весьма существенно отличающихся от выводимых на базе стандартных норм утилитаризма.

Можно выделить два главных различия между утилитаристским подходом и подходом с позиции моральных прав:

1. Моральные права являются отражением требований морали, предъявляемых к отдельному индивиду, тогда как моральные нормы утилитаризма по своей сути коллективны.

2. Права образуют базу нормативов, используя которые, можно отвергнуть любые попытки апеллировать к таким критериям, как общественная полезность и количественные факторы.

Права – более совершенный инструмент, чем стандартные нормы утилитаризма, но они содержат элементы последнего: например, в войну ограничиваются некоторые моральные права в целях защиты интересов общества.

Многие исследователи полагают, что категорический императив И. Канта объясняет наличие у человека моральных прав. Именно этику Канта привлекают специалисты этики бизнеса для иного подхода к проблемам деловой жизни. Напомню его подход к оценке этичности поступка.

Действие является морально оправданным для данного лица в том и только в том случае, если причина, по которой осуществляется это действие, такова, что указанное лицо желало бы, чтобы все прочие лица в данной ситуации действовали бы так же.

В такой формулировке заключены два критерия корректности в моральном плане – любого образа действия:

- универсальность – личные мотивы должны быть универсальными ("А что если бы все поступали так же?"):
- обратимость – личные мотивы должны быть таковыми, чтобы лицо, их реализующее, могло желать использования этих мотивов другими лицами ("А что если бы я был на его месте?", "А что если бы с тобой поступили так же?").

В отличие от утилитаризма кантовский подход сосредоточен на внутренних мотивах действий. Лгать нельзя потому, что если это действие сделается всеобщим, то связи между людьми исказятся, люди потеряют доверие друг к другу и общество распадется. Можно, конечно, оспаривать выводы Канта на том основании, что ложь весьма распространена, а общества тем не менее не распадаются. Но все же стоит подумать о перспективе развития такого отношения. Ведь одна из основных проблем в этике бизнеса то. что люди слишком легко придумывают самые невероятные обоснования дозволенности для них чего-то, не дозволенного другим.

С точки зрения этики бизнеса, пожалуй, наиболее перспективна следующая формулировка категорического императива: "Поступай так, чтобы человечество, как в твоем лице, так и в лице всякого другого, рассматривалось как цель и никогда – как одно только средство".

У нас всегда есть сильное искушение для воплощения каких-либо планов и достижения личных целей использовать других людей как средство. К сожалению, в бизнесе это особенно частое явление.

Значение теории Канта для этики трудно переоценить. Кант далеко продвинул наше понимание закона нравственности, так как связал процесс принятия этического решения с универсализацией правила, строя этику на общей для всех людей рациональности. Декларация ценности автономии стала большим вкладом в развитие демократии и концепции прав человека. К слабости теории Канта, по крайней мере в применении ее в практике бизнеса, можно отнести то, что она малопригодна в ситуациях наложения различных моральных требований, вступающих в конфликт. Пример последнего –проблема социальной ответственности бизнеса перед обществом. Как соотнести корпоративные ценности и нормы универсальной (обыденной) этики? Дискуссии на эту тему в мире бизнеса не утихают.

Третий подход к проблемам деловой жизни связан с использованием в анализе бизнеса категории справедливости. В отличие от этики утилитаризма и деонтической этики область применения «этики справедливости» существенно сужена. Последняя включает в основном проблемы, связанные с отношениями бизнеса и общества в целом, и не касается, например, проблем отношений между корпорациями. Очевидно также, что стандарты справедливости не могут стоять выше моральных прав отдельной личности. Сама справедливость основана на моральных правах индивидов.

«Этика справедливости» исходит из положения, что люди по своей природе являются общественными существами, которые должны жить в обществе и создавать социальные структуры для поддержания его функционирования. Основная ценность для ее представителей – человеческое равенство я справедливость как его выражение. Вследствие этого моральным долгом, как он понимается в "этике справедливости", является подчинение закону, который должен быть одинаков для всех, принятие справедливых законов, отсутствие дискриминации и привилегий.

Сложность, однако, состоит в том, что существует ряд отличающихся друг от друга представлений о справедливости. Например:

- "капиталистическая" справедливость – распределение благ должно осуществляться с учетом индивидуального вклада в общее дело группы (фирмы, общества, человечества):
- "коммунистическая" справедливость – трудовые обязанности должны распределяться в соответствии со способностями, а блага в соответствии с потребностями;
- концепция справедливости, сформулированная американским ученым Дж. Ролзом в вышедшей в 1971 году книге "Теория справедливости"

Ролз сформулировал свое понимание справедливости, основанное на следующих принципах:

1. Каждый человек имеет равное право на наиболее широкие свободы, совместимые с аналогичными свободами других людей.

2. Неравенство по социально-экономическим параметрам должно быть таким, чтобы: а) обеспечить максимум прибыли для наименее привилегированных лиц; б) учреждения и должностные лица, являющиеся носителями власти, были доступны в равной мере для каждого.

Согласно Ролзу, принцип 1 должен быть приоритетным по отношению к принципу 2 "б" и случае, если ситуация такова, что оба принципа противоречат друг другу. В рамках принципа 2 положение "а" должно рассматриваться как приоритетное по отношению к положению "б".

Принцип 1 получил название "принцип равной свободы". Сущность его состоит в требовании необходимости защиты прав граждан от нарушений со стороны других лиц и в требовании равенства этих прав. Фундаментальные свободы включают свободу избирать, свободу совести, слова и другие, а также свободу обладать собственностью и свободу не быть объектом произвольного ареста.

Если считать, что принцип равной свободы верен, то вмешательство коммерческих корпораций в частные дела служащих, давление, оказываемое менеджерами на ход выборов, попытки регулировать политические процессы путем дачи взяток или другие акты, направленные на нарушение принципа равенства, следует рассматривать как некорректные действия. Кроме того, согласно Ролзу, возможно и такое отступление от принципа, как ограничение свободы заключения договоров (в результате мошенничества или вследствие нарушения), поэтому сам принцип предусматривает запрет насилия, обмана и требует уважительного отношения к пунктам договоров. В таком случае договорные отношения с клиентами, служащими (речь идет также о рекламе) должны быть в моральном плане свободны от положений, допускающих возможность обмана, а работодатель имеет моральное обязательство предоставить нанимаемому лицу услуги, предоставление которых оговорено в соглашении.

В принципе 2 содержится положение о "различиях" (неравенстве). Согласно этому положению, в развитом обществе должны существовать элементы неравенства, однако должны предприниматься действия, нацеленные на исправление, улучшение имущественного положения наиболее нуждающихся (больных, инвалидов); их интенсивность должна быть такова, чтобы не ухудшить ситуацию.

В части "б" принципа 2 провозглашена идея "равенства возможностей". Речь идет о необходимости обеспечить равную доступность должностных лиц и официальных учреждений для всех. Это означает не только необходимость приведения квалификационных требований, предъявляемых к трудящимся, в соответствие со спросом на рабочую силу (что обеспечит устранение дискриминации по признакам расовой принадлежности и полу), но и необходимость обеспечить всеобщую доступность учреждений системы просвещения и профессиональной переподготовки. Все перечисленные условия составляют основу, определяющую возможность максимальной реализации сил, способностей и качеств человека и получения им в результате максимального вознаграждения.

Развитие капиталистических отношений в современном российском обществе происходит без соответствующей системы ценностей и определенной духовной мотивации. Более того, специалисты утверждают, что мы наблюдаем сегодня системную деградацию общества, в котором размыты социально-этические нормы,

то есть представление о том, что законно, справедливо и нравственно. Апатия, разочарование, нравственная дезориентация сознания зашкаливают сегодня за критическую точку, когда происходит утрата ценностных ориентиров жизни. Вопрос стоит принципиально: требует ли рыночная экономика этики бизнеса и этических ценностей вообще и совместима ли она в принципе с какой-либо этикой, нравственными или другими ценностями?

На Западе развитию капитализма предшествовала "революция ценностей", которую блестяще описал Макс Вебер. Он справедливо обосновывал мысль, что европейский капитализм обязан своим происхождением религиозно-этическому комплексу, который обеспечивал воспитание таких черт личности, как трудолюбие, бережливость, честность, расчетливость (назвав совокупность таких предписаний "мирским аскетизмом"), без которых практически была не возможна успешная предпринимательская деятельность.

Протестантские ценности мирского служения и мирского аскетизма обнаруживают сходство с максимами капиталистической повседневности ("с духом капитализма"). Таким образом, современные рыночные отношения представляют из себя не только экономическое явление, но и социальное и этическое образование, не свободное от ценностных измерений. Именно в этом социальном и этическом отношении, предпринимательство, бизнес или рыночное хозяйство в "живом" виде не свободны от ценностных установок и ценностных ориентаций, ни от "деловой этики", ни от "морали" (как на уровне отдельно взятого предпринимателя, так и на уровне всего рыночного хозяйствования).

В современном российском обществе духовная деградация характеризуется, прежде всего, заменой духовных ценностей на определенные первичные инстинкты – "инстинкт наживы", "инстинкт власти", "инстинкт большого хапка" и пр. Но вся беда состоит в том, что энергетика инстинктов, как бы сильна она ни была, работает только на уровне сиюминутного "выживания", но добиться с их помощью серьезного прогресса в построении рыночного хозяйства невозможно. Здесь могут помочь только ценности, такие, как личная ответственность, солидарность, справедливость, совесть, то есть категории не совсем параллельные прагматическим эгоистическим установкам.

Любая цивилизация строилась на гуманистических идеалах, а не на основе инстинктов "жадности", "выгоды", "жесткого прагматизма". Так, в основе успехов западноевропейского капитализма лежала протестантская мораль, в США культивировали на самом деле не "дикий капитализм" (как это представляют в России идеологи "новых русских"), а культуру деловых и экономических отношений, основанную на Великой Американской Хартии, японское "экономическое чудо" базировалось на традиционном для жителей страны понимании японского патриотизма, гражданского долга и ценностей "синто-буддистско-конфуцианского" синтеза.

Современное предпринимательство, бизнес или рыночное хозяйство только "управляются" объективными экономическими законами, но определяются реально всегда "живыми людьми", в желаниях и предпочтениях которых наличествует целая совокупность ожиданий, норм, установок, традиций, индивидуальных ценностей, различных моральных и нравственных представлений. Это не только помогает изучению предпринимательства как носителя особого "духа", укорененного в обычаях и нравах определенного народа, его нравственных, правовых и религиозных устоях, но и определяет решение проблем ценностей и ценностных

ориентаций в условиях поддержания рыночного хозяйства, дающего экономическую прибыль в результате действия определенных социо-культурных структур и стимулов.

Созданию рыночной экономики в России не предшествовала ценностно-идеологическая "пропедевтика" значимости рынка и свободного, ответственного труда. "Замордованное" тотальной идеологизацией общественное сознание ответило аллергией на присутствие вообще какого-либо ценностного ряда. Этот аспект особенно тщательно исследует известный российский социолог Рывкина Р. В., которая считает, что на смену господствовавшим ранее идеологиям пришел ценностный вакуум. По ее мысли, ценностный вакуум - это закономерный результат тех исторических сломов общественного сознания, который пережила Россия на протяжении XX века (Революция 1917 года, и вторая антикоммунистическая революция 1991-1992 гг.)

Ценностный вакуум – как отсутствие общезначимых ценностей - проявляется в деятельности "верхов" в:

а) сугубо прагматическом характере управления страной, отсутствием у политиков каких-либо перспективных целевых ориентиров;

б) в отсутствии обоснованных приоритетов, которые они могли бы предъявить обществу и тем более защищать.

Следствием всего этого явилось то, что в основе управления лежат не те или иные социальные идеи, отражающие интересы большинства населения страны, а конъюктурные, эгоистические интересы борющихся политических кланов. Индикатором ценностного вакуума на уровне государства является –закрытость политики, ее противоречивость и непоследовательность, беспринципность и безответственность высших чиновников, их коррумпированность.

Что касается "низов", то их ценностное сознание регулируется главной целью – выживанием. Поэтому индикаторы ценностного вакуума здесь в основном такие, как отчуждение от событий за рамками группового мира; социальная апатия, резкое неприятие власти; игнорирование правовых и нравственных критериев поведения.

Современная российская идеология безнравственного обогащения коренится во взглядах постсоветских слоев партийной и государственной номенклатуры позднебрежневской эпохи. Многотысячная армия чиновников и их семей развилась в феномен мощной, хищной и своеобразной в субкультурном отношении клановой олигархии. Эта идеология безнравственного обогащения основывалась на рентоориентированном поведении, как правило, малокультурных людей, сколотивших свое состояние неправедным путем.

В свое время выдающийся русский философ И. Ильин писал о том, что живя в государстве, люди, объединяются не просто территорией или общим подчинением, они объединяются в совместном волевом напряжении и волевом действии. Совместное "волевое действие" становится возможным на основе единой системы ценностей и четко определенных в этой связи целей и способов их достижения. Попытки разрушить эту некогда единую систему и отсутствие понятных и близких для большинства людей целей реформирования приводят к усилению социальных антагонизмов, конфликтов, идейно-нравственной дезориентации, понижают уровень общественного согласия и сотрудничества в обществе, затрудняют поиск новых форм общественного устройства, адекватных историческим условиям.

На усиление роли социокультурных факторов как тенденцию обращают внимание многие современные исследователи. Особенно актуальной становиртся

роль культуры как совокупности способов и результатов деятельности человека. В условиях, когда социум находится в переходном состоянии, именно культурно-духовный фактор (система духовных ценностей, традиций, нравственных принципов и норм и пр.) приобретает особую важность, становится приоритетным во всей совокупности фактором развития (экономического, политического и т.д.).

Однако рыночные реформаторы и идеологи в России исповедовали совсем иную экономическую философию: сначала сильная экономика, а потом культура и нравственность. Проблемы ценностной основы действующих субъектов в предпринимательской деятельности, как и вопросы "моральности" хозяйственной системы в целом выглядят в этой схеме антагонистически противоположными. К чему это привело в целом, какие "запустило" социальные и "нравственные" процессы, показывает характер сложившейся экономической системы, которую сами же реформаторы-либералы называют "экономикой торга" или "экономикой анархии".

Формирование корпоративного сознания трудно понять вне связи с теми изменениями, которые происходят в последние десятилетия в России как внутри предприятия, так и в его внешней среде.

Предприятие – это:

• хозяйствующий субъект рыночных отношений, самостоятельно принимающий решения и несущий за них полную ответственность;

• место производства продукта (товары, услуги), востребованного потребителем;

• место, где происходит объединение основных факторов производства (материальные, финансовые, трудовые ресурсы);

• результат организации и координации усилий различных групп людей (собственники, акционеры, менеджеры, служащие, рабочие), участвующих в общеэкономической деятельности предприятия и формирующих корпоративное сообщество;

• корпоративное объединение, включающее экономическую и социальную функции.

Каждый из перечисленных пунктов имеет важное социальное содержание. Хотелось бы подчеркнуть растущую в последние годы социальную ответственность предприятия, которая возрастает в условиях социального государства, возникшего в Европе после второй мировой войны.

Среди основных факторов производства решающим становится не просто труд, а труд высококвалифицированный, опирающийся на научные знания.

Система социально-трудовых отношений в России, претерпевшая при переходе к рынку наибольшую деструктивную трансформацию, имела свою историю. На советском предприятии деятельность директора оценивалась не только по результатам выполнения государственного планового задания, он также должен был построить определенное количество жилья для работников, поликлинику, дом отдыха, обустроить пионерские лагеря и т.п. Отношения социального патернализма государства и директоров предприятий находили отражение в коллективных договорах, заключавшихся между администрацией и профсоюзом трудящихся. Директор предприятия в какой-то степени должен был считаться с мнением коллектива в лице партийного и профсоюзного комитетов. Советское предприятие должно было быть «социально-патерналистским».

Возникает вопрос: а созданы ли сейчас условия для формирования новой корпоративной этики социально-трудовых отношений на предприятиях, которая, по нашему глубокому убеждению, является важнейшим компонентом социального партнерства?

С одной стороны, нельзя отрицать сдвиги, происшедшие в законодательстве. «Социальное государство» провозглашено в Конституции РФ, законы о социальном партнерстве, коллективных договорах, профсоюзах приняты на федеральном и региональном уровнях. На свет появился новый Трудовой кодекс. С другой стороны, многие законодательные акты, принятые в последнее десятилетие, носят характер «каталога надежд на будущее», явно входящим в противоречие с реалиями в сфере трудовых отношений. Экономия на оплате труда и социальных расходах до сих пор остается основным конкурентным «преимуществом» большинства российских предприятий. Подобная ситуация явно противоречит тем тенденциям, которые происходят в рыночном хозяйстве передовых стран.

Первоочередной задачей, вероятно, является существенное повышение оплаты труда, без чего невозможно формировать здоровую этику социально-трудовых отношений на российских предприятиях. Достойный уровень зарплаты должен соответствовать профессионализму и квалификации работников и, конечно, связан с производительностью труда.

Весьма показательно, что даже упоминание подобного уровня зарплаты многие российские предприниматели расценивают как абсолютно нереалистичное. Их основные доводы: уровень рентабельности низок, оборотных средств у предприятий нет, дебиторская задолженность велика, где же взять деньги? Наша же логика рассуждений противоположна: рентабельность низка потому, что нет современных конкурентных преимуществ, что предприятия не ориентированы на «мягкие факторы» конкуренции, которые могут быть достигнуты только на основе квалифицированного и более высокооплачиваемого труда. Пока деловые люди не осознают, что инвестиции в человеческий капитал являются одной из важнейших стратегических задач, одним из средств выживания хозяйствующих субъектов, трудно говорить о новой этике социально-трудовых отношений.

Важен и имидж предпринимателя в глазах работников. Этот аспект особо значим с учетом традиций православной культуры, которые до сих пор сказываются на отношениях между работодателями и наемными работниками. Для российского менталитета характерны пренебрежение к частной собственности, неприязнь к богатым, создающим личное благополучие, но игнорирующим христианский принцип общего блага и т.п. Поэтому для российского общества особую угрозу представляет растущая социальная поляризация между олигархами и малоимущими слоями, многократный разрыв в доходах руководства предприятия и рядовых работников.

В то же время законы конкуренции пробивают себе дорогу и в России и подталкивают отечественный бизнес к формированию более здоровой основы предпринимательской этики.

Вряд ли следует считать моральные кодексы очередной, быстро проходящей модой. Вероятно, это объясняется закономерностью эволюции рыночных отношений: предприниматель в еще большей мере должен обращать внимание на интересы потребителей и партнеров. Именно они являются основным содержанием формирующейся корпоративной этики. Однако предстоит сделать и дальнейший шаг: соединить деловую этику с этикой социально-трудовых отношений.

Есть надежда, что корпоративная этика станет одним из магистральных направлений совершенствования системы социального партнерства на российских предприятиях. Прежде всего за последнее десятилетие существенно изменился их состав. На смену номенклатурщикам, представителям прежнего директорского корпуса и выходцам из криминальной среды на предприятия приходят не только более молодые и динамичные люди, но и более профессиональные менеджеры. За последние годы только в рамках президентской программы профессиональную подготовку прошли более 26 тыс. руководителей российских предприятий. Растет число специалистов с учеными степенями.

На смену «изобретателям» финансовых пирамид приходят специалисты по проблемам стратегии, бухгалтера меняют на квалифицированного аудитора, снабженца на грамотного маркетолога, хорошего хозяйственника на современного менеджера, способного эффективно управлять социальными отношениями и т.д. Команда в таком обновленном составе выдвигает социальный менеджмент как приоритетный во всей системе корпоративного управления.

Оптимизм относительно перспектив формирования корпоративной этики социально-трудовых отношений связан и с тем, что для российского менталитета характерны не только упомянутые выше аспекты, затрудняющие отношения социального партнерства. По нашему мнению, становление социального менеджмента в России имеет ряд преимуществ по сравнению, например, с американским или европейским. Многовековая российская традиция социальных отношений сложилась не на основе индивидуального эгоизма, а на приоритете общего блага и коллективизма, не на узком экономическом рационализме, а на особой духовности, в которой морально-нравственные ценности ставились выше материальных. Надо также учитывать, что общинные и артельные формы организации труда еще не до конца стерты из исторической памяти россиян.

Различные группы людей, участвующих в деятельности предприятия, несмотря на неидентичные интересы, тем не менее образуют определенное социальное сообщество в рамках корпорации. Все вместе они заинтересованы в производстве продукта. Но какого? Потребитель сегодня обращает внимание не только на цену продукта, но и на то, что называют ценностью продукта для потребителя. Он требует продукта «наилучшего качества», «доставленного точно в срок», престижной и уникальной товарной марки, отличающегося новизной, дизайном, гарантированным сервисным обслуживанием.

Новые требования потребителя обострили и осложнили условия конкурентной борьбы. Теперь предприятие уже не может экономить на социальных расходах как прежде: новые факторы конкуренции заставляют его быть более социальным, так как его жизнеспособность в большей степени зависит от квалифицированного и хорошо оплачиваемого труда, от высокого профессионализма команды специалистов, от сплоченности всего персонала.

Если продукт не будет востребован обществом, т.е. останется нереализованным, то предприниматель не получит доход, акционеры – дивиденды, менеджеры – вознаграждение, рабочие – зарплату. Под воздействием объективных факторов конкуренции начинает формироваться общая заинтересованность всех участников экономической деятельности в реализации совместной миссии предприятия.

Подобную совместную миссию нельзя сводить исключительно к получению прибыли. С самого возникновения предприниматель наряду с экономической

(получение прибыли) выполнял и социальную функцию: зарплата была средством существования наемных рабочих и членов их семей, создавались новые рабочие места, внедрялась новая технология, отчислялись налоги в государственные бюджеты. В индустриальном обществе, конечно, социальная функция не была определяющей. Но природа предпринимателя не изменилась, меняется его поведение, отношение к персоналу, от которого он в большей степени становится зависимым сегодня. Чтобы реализовать экономическую выгоду, предприниматель должен платить работникам достойную заработную плату, не относить социальные расходы к чистым издержкам производства, рассматривать их как рентабельные инвестиции в человеческий капитал. Практика все более убеждает в том, что удовлетворить запросы более требовательного потребителя он может только опираясь на команду высокооплачиваемых специалистов, на сплоченность всех участников хозяйственной деятельности, на основе чего и формируется социальное сообщество в рамках предприятия.

Конечно, полной социальной гармонии не будет. Она и невозможна, так как частные интересы каждой из групп, участвующих в хозяйственной деятельности предприятия, не идентичны: предприниматель стремится к предпринимательскому доходу, акционеры надеются на дивиденды, менеджеры – на вознаграждение, рядовые работники – на стабильное рабочее место и достойную заработную плату. Но реализация этих видов экономической выгоды зависит от одного общего для всех условия: предприятие должно быть конкурентоспособным, т.е. прибыльным. Именно растущая обусловленность экономической функции от социальной создает объективную основу для корпоративного мышления высокого качества на уровне предприятия.

Важнейшим компонентом социального предприятия является современная этика социально-трудовых отношений. Дело не в том, что предприниматель стал более «гуманным» и «демократичным» по отношению к своим работникам. Он, как и прежде стремится к экономической выгоде, но, чтобы достичь этого, он должен иметь инструмент, позволяющий сплотить корпоративное сообщество, осознающее общность интересов. Корпоративная этика социально-трудовых отношений возможна при определенных условиях, когда:

• предприниматель понимает растущую роль социальной функции, что находит отражение в четко сформулированной миссии корпорации;

• все участники предприятия непосредственно заинтересованы в конечном результате хозяйственной деятельности корпорации;

• распределение результатов хозяйственной деятельности происходит по принципу обоюдного и добровольного согласия «Do ut des» – «даю, чтобы и ты мне дал». Иными словами, предприниматель готов платить значительно больше, но при условии, что труд будет высококвалифицированным и эффективным.

Опыт стран развитой рыночной экономики свидетельствует, что такие условия уже существуют на многих предприятиях, которые называют социальными. Конечно, не надо преувеличивать масштабов этого явления: далеко не все предприятия даже в таких странах, как Германия, Швеция, Франция и др., можно отнести к числу социальных. Однако это новая и устойчивая тенденция, особенно характерная для наиболее конкурентоспособных и передовых предприятий стран Запада.

С точки зрения социального предприятия корпоративная этика приобретает новые черты:

• по содержанию она выходит далеко за рамки деловой этики и охватывает интересы наемных работников;

• в ее рамках социально-трудовые отношения становятся узловым звеном;

она более сложна, чем деловая этика хотя бы потому, что должна учитывать неидентичные интересы различных социальных групп, участвующих в хозяйственной деятельности корпорации;

• меняется социальный климат во внутренней среде: каждый ощущает свою сопричастность с корпоративной деятельностью, а корпорация проявляет заинтересованность в своих работниках;

• является органической частью социального партнерства, признавая равноправие профсоюза трудящихся и его прерогативу на ведение переговоров по заключению коллективных договоров и соглашений;

• ориентирована на сопричастный стиль управления как более эффективную форму социального менеджмента;

• спускается не сверху в виде этических норм, единолично устанавливаемых работодателем, а должна стать результатом добровольного согласия участников корпорации, т.е. быть отражением корпоративного мышления.

Корпоративная этика опирается на нравственные нормы, которые позволяют каждому ощущать себя личностью. В первую очередь они связаны с базовыми (материальными) потребностями наемного работника:

• оплата квалифицированного труда должна быть не ниже доходов средних слоев населения;

• корпорация берет на себя ответственность за определенную стабильность занятости, а в случае вынужденного увольнения – выплаты соответствующей компенсации;

• недопущение неоправданного разрыва уровней доходов собственников, менеджеров и рядовых работников.

Отношение работника с корпорацией во многом определяется этическими нормами более высокого порядка и не в последнюю очередь такими, как:

• уважение человеческого достоинства независимо от социального статуса, занимаемого в иерархической лестнице предприятия;

• гарантии повышения квалификации и профессионального продвижения;

свободное высказывание суждений о деятельности корпорации;

• сопричастность в подготовке и принятии решений, затрагивающих интересы работников;

• резкое осуждение таких явлений в системе трудовых отношений, как доносительство, противопоставление одних групп работников другим;

• прозрачность финансовой деятельности корпорации, исключающая любые формы теневых операций.

Конечно, и в корпоративной этике определенная общность корпоративных интересов не может ликвидировать специфических интересов различных групп людей. Конфликты на предприятии могут возникать. Однако корпоративная этика позволяет управлять конфликтной ситуацией, придавать ей не разрушительный, а функциональный характер, т.е. использовать ее как первый сигнал появления проблемы, которую необходимо решать в рамках системы социального партнерства.

Корпоративная этика признает и право наемных работников в определенных случаях прибегать к забастовкам. Но надо различать возможность такой акции и ее реальное использование. Как крайняя форма решения конфликта – это проявление

социальной демократии, но ее применение – свидетельство того, что в корпоративной этике допущены грубейшие ошибки, ставящие под угрозу нормальное функционирование всей системы корпоративных отношений предприятия.

В целом осознание общих корпоративных интересов, на которые опирается корпоративная этика, никоим образом нельзя сводить к узкому и весьма опасному корпоративизму. Лозунг «что выгодно корпорации, то выгодно стране» чаще всего используется тогда, когда интересы корпорации находятся в явном противоречии с национальными интересами. Корпоративный же интерес широкого социального плана и взаимодействия в наибольшей мере совпадает с общенациональными направлениями предпринимательской деятельности.

Но сегодня обществу, в особенности российскому, крайне нужны такие деловые, энергичные люди, способные образовать слой предпринимателей.

Фирмы, стремящиеся к развитию, все чаще используют предпринимательский стиль управления, который принимает форму предпринимательского менеджмента, или философии предпринимательства. Философия предпринимательства находит отражение в его культуре. Философия предпринимательства – это практическая философия. Она не остается неизменной по мере развития производства и общества, по мере изменения условий его жизнедеятельности и культуры. Вместе с тем основы философии предпринимательства довольно устойчивы. Причина этого в том, что, несмотря на разительные перемены во всех сферах жизни общества, наиболее характерные черты рыночной среды, в которой действуют предприниматели, практически не меняются.

Одна из характерных черт менеджмента предпринимательского стиля, вырастающая из мелкого бизнеса, – это создание и поддержание определенной культурной среды фирмы, дающей всем занятым на ней чувство единства и причастности к важному и полезному делу. Особая микрокультурная среда фирмы – необходимое условие сохранения ее единства в бесконечном процессе обновления и перемен, которые она вынуждена осуществлять, чтобы соответствовать запросам времени.

Предпринимательская культура – это не только культура совершения взаимовыгодных сделок, культура служения обществу, это и инновационная культура. Она не замыкается в сравнительно узких рамках бизнеса. Речь, в частности, идет о том, что предпринимательская деятельность тесно связана с основами этики и культуры.

Всем нам хорошо известно, что существуют веками выработанные правила и нормы поведения, отношений между людьми. Такие правила принято называть моральным кодексом. Культурные люди соблюдают также этикет, ведут себя в соответствии с понятиями о приличии, недопустимости порочащего их образа действий. Однако, многие люди полагают, что правила и нормы поведения, приличия надо соблюдать только в быту, в семье и на виду у всех, в обществе. Что же касается производственных, служебных и тем более предпринимательских отношений, то они попадают в разряд чисто экономических, и к ним понятия морали, честности, порядочности, этики якобы не относятся. Такая точка зрения, позиция продиктована извращенным представлением о предпринимательстве, отнесением его к типу заведомо нечестных, “грязных” отношений.

Слов нет, среди предпринимателей, особенно новоявленных, ворвавшихся в мир экономической свободы, довольно часто встречаются люди, для которых ни

религиозные, ни общечеловеческие законы чести и морали не писаны. В погоне за длинным рублем или долларом, за сверхприбылью, за наживой они теряют и чувство меры и человеческого достоинства. Нечестность, ложь, обман, присвоение чужого, пренебрежение интересами других людей, зависть, алчность, унижение ближних, стремление “утопить” соперника, неприкрытая корысть руководят делами и поступками таких людей, накладывают отпечаток на их поведение.

Надо знать и понимать, что эти черты не присущи бизнесу как таковому, а принесены в него людьми сомнительного морального облика, которым, вообще говоря, не место в бизнесе. Существует и должно существовать честное предпринимательство, основанное на общечеловеческих ценностях, уважении людей, с которыми имеешь дело, на принципах высокой морали, на ряде запретов, нарушать которые никому не дозволено.

В современной цивилизованной экономике люди, не соблюдающие этики и морали предпринимательства, исключаются из круга бизнесменов, отторгаются бизнесом, лишаются возможности участвовать в нем. Многим предстоит пройти большую школу воспитания, чтобы усвоить правила и нормы цивилизованного, культурного, честного предпринимательства.

Каковы же признаки, качества, свойства предпринимателей и предпринимательства, которые должны быть присущи его современным цивилизованным формам?

Это, прежде всего, честность и вытекающее из нее доверие друг к другу участников предпринимательских операций; это обязательность, ответственность, уважительное отношение к другим людям, понимание их интересов, соблюдение этики деловых отношений, способствование успеху других. Это правопослушность, сдержанность и умеренность, умение справиться с необузданными желаниями и устремлениями, видеть и соблюдать разумные пределы; и наконец, культура поведения в самом непосредственном смысле этого слова, знание и соблюдение основных правил служебной, деловой этики.

Конечно, трудно надеяться, что каждый предприниматель будет в полной мере обладать всеми указанными качествами. Идеальных людей не бывает и какие-то отступления, отклонения, упущения неизбежны. Главное состоит в том, чтобы меры отклонений была невелика, чтобы отход от принципов этики предпринимательства носил характер исключений. Все это объясняет необходимость и актуальность изучения данной проблемы, рассмотрения соответствующих теоретических основ этики с изложением современных проблем развития, становления и функционирования предпринимательства в России.

Настоящий успех в бизнесе никогда не приходит случайно. Добиться долговременного успеха можно, лишь используя постоянное эффективное управление.

Существует целая наука об управлении. Оказывается, есть нечто общее в управлении страной и автомобилем, ракетной установкой и детсадовской группой – законы, принципы, правила. Именно их изучает наука об управлении.

Чем же управление в бизнесе схоже с управлением в других областях жизни?

Любое наше действие предполагает наличие цели. Для управления в бизнесе тоже необходимы цели, планирование, организация и контроль. Но это еще не все краеугольные камни управления. Управлять фирмой – значит иметь дело с людьми, у которых могут быть разные вкусы, привычки, интересы и свои

собственные цели. Нужно заинтересовать их в успехе фирмы, сделать так, чтобы они приносили ей как можно больше пользы, – это называется мотивацией.

Если в фирме больше одного человека, успех ее во многом будет зависеть и от того, какие отношения сложатся в коллективе. А если в фирме работают десятки и сотни людей? В управлении бизнесом всегда есть проблема коммуникаций.

Основой любого предприятия и ее главным богатством являются люди. Однако хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека частично или даже полностью из отдельных подразделений предприятия, роль и значение человека во многом возросли.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать для интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, то есть в каких условиях функционировать в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет ему давать организация и др. От этого и ряда других факторов зависят удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к организации и его вклад в деятельность организации.

Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Проблема управления человеком в предприятии не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В предприятии человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно с полной отдачей.

Поэтому менеджер должен учитывать этот факт в построении работы предприятия, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным для обеих сторон. Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень нелегко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационным окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

В самом общем виде организационное окружение – это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение.

Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на

рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое.

Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Как бы человек и организация не стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение – до рабочего места.

В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека, с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются следующие:

- миссия и основные цели предприятия;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижений целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает предприятие;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование предприятия;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность предприятия, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим времени, а также временем, отведенным для отдыха.

Успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство ответственности за дела предприятия и устойчивые внутренние обязательства по отношению к предприятию. Если процесс ориентации нового сотрудника завершается этим, то предприятие может считать, что добилось значительного результата.

Эффективным способом воспитания нового сотрудника в таком духе являются заметные вложения средств и времени в него на начальном этапе. В этом случае новый сотрудник начинает ощущать, что предприятие вкладывает в него слишком много, и он должен ему платить тем же самым.

Появляется внутреннее чувство долга перед предприятием и вины в том случае, если он недостаточно ответственно и результативно подходит к своей деятельности в предприятии. Осуществляя такого рода воспитание нового члена, предприятие должно подчеркивать, что оно ожидает от него добросовестной и напряженной работы и лояльности по отношению к предприятию.

Достаточно заметно чувство ответственности перед организацией развивается у новых членов предприятия, если они привлекаются к обсуждениям и аналогичным мероприятиям, проводимым руководством предприятия.

В этом случае сопричастность к принятию глобальных, с точки зрения предприятия, решений способствует выработке чувства ответственности за результаты этих решений, а следовательно, и за функционирование предприятия в целом.

Бесспорным фактом является то, что все люди различны. Различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный рост, вес, возраст, пол, образование, используют различные языки, по-разному делают одинаковые действия и по-разному ведут себя в аналогичных ситуациях. Это разнообразие делает человека человеком, а не машиной, существенно расширяя потенциал и возможности предприятия. И это же разнообразие порождает трудности в управлении предприятием, проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.

Для того чтобы разделять противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо понимать и знать, что определяет поведение человека, то есть необходимо знать, как он воспринимает себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, чем определяются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся.

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация. Рассмотрим же подробно характеристику восприятия и критериальной основы поведения человека.

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения из окружения и обработки информации. Сам по себе этот процесс един для всех.

На входе – получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный порядок и, наконец, на выходе – систематизированная информация, заключающая в себе представление человека об окружающей среде и ложащаяся в основу его действий, то есть информация, выступающая исходным материалом для поведения человека.

Несмотря на внешнее единообразие процесса, восприятие каждым человеком действительно различно.

Оно всегда носит субъективный характер. Даже если воспринимаются совершенно одинаковые явления, на выходе каждый индивид имеет собственную информацию о них, которая может существенно различаться у различных

индивидов. В жизни часто бывает так, что люди смотрят на одно и то же явление, но видят его совершенно по-разному.

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: отбора информации и систематизации информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Важнейшей особенностью отбора информации является то, что он носит выборочный характер. Используя доступные ему каналы получения информации, человек воспринимает зрительную, звуковую, осязательную информацию и запах. Однако он воспринимает не всю поступающую к нему информацию.

В то же время отбор информации может привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности. Важной особенностью информации является то, что она носит преимущественно объективный характер, хотя в целом она и не адекватна полностью отражаемой ею реальности.

Социальными характеристиками человека, оказывающими влияние на его восприятие окружением, являются его стиль и манера ведения разговора, стиль и манера одеваться. Очень часто люди с определенным уровнем образования, относящиеся к определенным профессиям или же принадлежащие к определенным социальным группам, имеют определенную манеру разговора, интонацию и стиль ведения беседы. Поэтому, в зависимости от того, как говорит человек, может складываться его восприятие.

Анкетные данные, такие как пол, возраст, образование, национальность, религия, сфера деятельности и др., достаточно сильно влияют на наше восприятие человека. Стереотипные представления, соответствующие этим характеристикам, как бы подменяют реальный образ воспринимаемого человека, создавая очень часто при восприятии человека искаженное представление о нем. В то же время необходимо знать, что полностью устранить влияние анкетных данных на восприятие человека окружением невозможно. Поэтому, вступая в контакт с окружением, человек должен предвидеть то, как он будет восприниматься с учетом его “анкетных” характеристик. Это может существенно помочь ему реалистично и более успешно построить свое взаимодействие с окружающими.

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также процесс адаптации к условиям и требованиям организационного окружения, во многом носят индивидуальный характер. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному. У человека как бы имеется две степени свободы в построении своего поведения в предприятии. С одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в предприятии формы и нормы поведения, с другой - он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. Таким образом, можно выделить четыре предельных типа поведения человека в организации.

Первый тип – полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя так, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами предприятия.

Он искренне старается быть дисциплинированным, полностью выполнять свою роль.

Второй тип – человек не приемлет ценностей предприятия, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации.

Третий тип – человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством.

Четвертый тип – индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречия с организационным окружением и создает конфликтные ситуации.

Сложившиеся нормы нравственности и этики являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми в общественной жизни. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные отношения, так как мы не можем существовать, не считаясь друг с другом, не налагая на себя определенных ограничений. И здесь очень важная роль придается этике.

Нормы этики, в отличие от норм морали, являются условными и носят характер как бы неписаного соглашения о том, что в поведении людей считать общепринятым, а что нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этики, но и понимать необходимость определенных правил взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества.

Умение правильно вести себя в обществе имеет очень большое значение, оно облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания и создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Этика деловых контактов представляет собой свод писаных и неписаных правил поведения, нарушение которых мешает нормальному ведению дел. Достаточно известно, что страны, где деловая этика отсутствует, живут плохо и трудно, потому что бесчестные отношения мешают сотрудничеству.

Бизнесмен переводится с английского как деловой человек, а правильнее было бы – “человек дела”. Но чтобы им стать, необходимо изжить два качества, присущие большинству из нас, будь то государственный чиновник, или мелкий предприниматель – это некомпетентность и необязательность. Именно они в нашей стране решают все. Отечественные предприниматели часто бывают необязательны.

Поэтому, чтобы Вам сопутствовал успех, в Ваш девиз следует включить такие понятия, как пунктуальность, обязательность и компетентность.

Необходимо помнить, что в современном мире успеха добивается тот, кто знаком с различными формами организации производства и маркетинга, кто освоил современные информационные технологии, кто знает иностранные языки и чье мышление достаточно гибко и утонченно, чтобы справиться с нарастающим валом проблем.

Как бы то ни было Вам тяжело, следуйте старой народной мудрости - использовать во благо все трудности. И последний совет: все сроки исполнения обещаний надо умножать на два, все предложения о помощи надо делить на два, всякую рекламу надо делить на четыре.

Таким образом, можно выделить семь основных принципов ведения дел в России российскими предпринимателями:

- уважать власть;
- уважать право частной собственности;
- уважать человека труда;
- быть целеустремленным;

- быть верным своему слову;
- быть честным;
- жить по средствам.

Резюме. В сфере экономических отношений говорить о роли этики труднее всего, ибо сама природа этих отношений основана на утилитарном интересе. Отсутствие такого интереса ведет к застою, деградации экономики и, как следствие к понижению уровня жизни.

Экономика управляется не только экономическими законами, но и участвующими в ней людьми, а это значит, что невозможно исключить из экономических процессов свободу морального выбора. Моральные и этические принципы тоже составляют экономический фактор, ибо правила свободного рынка действуют только на основе того, что люди придерживаются общих моральных и этических ориентиров.

Настоящий успех в бизнесе никогда не приходит случайно. Добиться долговременного успеха можно, лишь используя постоянное эффективное управление.

Настоящий успех в бизнесе приходит к тому, кто сумеет окружить себя единомышленниками, создаст свою команду. Каждый здравомыслящий и дальновидный предприниматель или менеджер знает, как много зависит от людей, которые работают в фирме.

Чтобы работать с людьми, нужно уметь это делать и кое-что знать о психологии человека и основы элементарной этики. Как убедить людей действовать в ваших интересах? Что влияет на их поведение? Почему в одной фирме работники активны и энергичны, а в другой вялы, равнодушны и ждут конца рабочего дня?

Многие руководители не имеют делового опыта, зато у всех без исключения есть опыт общения с людьми.

Человек составляет основу предприятия, его сущность и его основное богатство.

Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к предприятию, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении.

Все это говорит о том, что управление человеком в предприятии исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы предприятия дело.

Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

Суммируя основные черты современного мировоззрения предпринимательства, следует подчеркнуть, что оно исходит из признания общественной полезности бизнеса, фундаментальная составляющая которого – это обмен, сделка, акт купли-продажи.

Философия предпринимательства находит отражение в его культуре. Предпринимательская культура – это не только культура совершения взаимовыгодных сделок, культура служения обществу, это и инновационная культура. Она не замыкается в сравнительно узких рамках бизнеса.

ТЕМА 3. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ, ЕГО ФУНКЦИИ, УРОВНИ, ВИДЫ. ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом 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 и неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчинёнными, 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.

Под деловым общением понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнёрства между коллегами по работе, руководителями и подчинёнными, партнёрами, соперниками и конкурентами. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Причем речь идёт об интересах физических и юридических лиц.

Знания личности позволяют определить, насколько эффективными могут быть деловые отношения с конкретным человеком.

Но для обеспечения высокого уровня общения руководитель должен уметь пользоваться технологиями общения, основанными на психологических знаниях. Так, нужно обязательно учитывать, что в процессе общения между партнерами, коллегами может возникнуть напряженность и даже конфликтная ситуация, например, из-за неуважения к чувству собственного достоинства. Или, также, неумелое пользование словом может привести к значительным информационным потерям, а следовательно, к сбоям в выполнении служебных обязанностей.

Этика делового общения основывается на таких правилах и нормах поведения партнеров, которые в конечном счете способствуют развитию сотрудничества, т.е. укрепляют сущностную основу деловых отношений. Смысл этих правил и норм - укрепление взаимного доверия, постоянное информирование партнера о своих намерениях и действиях, исключение обмана и дезориентация партнера. Практика делового общения разработала немало кодексов чести предпринимателя, профессиональных кодексов банкиров и т.п.

Менеджмент – это та сфера человеческой деятельности, где общение имеет определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависит результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, сотрудниками, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в организации. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением – процессом передачи идей, мыслей, чувств, доведения их до понимания другими людьми. Менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80% своего времени.

Понимание процессов передачи информации, закономерностей, существующих в этих процессах, выработка навыков эффективного взаимодействия с людьми необходимы менеджеру любого уровня. Сегодня опытный руководитель тратит большую часть времени не на решение финансовых, технических или организационных проблем, а на решение психологических задач, возникающих в процессе общения с подчиненными, коллегами и начальством. Знание и умение в области общения необходимы не только менеджерам, но и любому из нас, ибо через общение человек организует и оптимизирует свою производственную, научную, коммерческую, учебную и любую иную деятельность. Общение позволяет решать не только вопросы организации, но и проблемы ее сотрудников.

К закономерностям, которые определяют процессы межличностных взаимоотношений, можно отнести следующее:

1. Зависимость общения от восприятия партнера.

Под восприятием понимается образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

Все люди разные, они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллекту и т.д. Ввиду этого при восприятии возникают ошибки неравенства, получившие название факторов превосходства, привлекательности и отношения к нам.

При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Это схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

Действие фактора привлекательности при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек внешне нам нравится, то мы одновременно склонны считать его более умным, интересным, т.е. переоценивать многие его личностные характеристики.

Если же человек непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Так, например, чем ближе мнение человека к нашему собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека.

Люди неадекватно «отображают» друг друга. На это есть серьезные причины:

- человек слишком сложен. Ларошфуко принадлежат слова: «…Легче познать людей вообще, чем одного человека»;
- человек осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и возможности;
- человек нередко не может дать о себе информацию просто потому, что не знает себя.

2. Неадекватность самооценки. Она может быть сильно завышена или занижена, в зависимости от психологических особенностей личности.

3. Обусловленность процесса понимания друг друга процессом рефлексия.

Рефлексия – это осознание индивидом того, как он воспринимает партнером по общению. Это просто знание другого. Но знание того, как другой понимает меня, т.е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

4. Расщепление смысла передаваемой информации. Причинами этого выступают:

- различное толкование информации, вызванное иносказательными возможностями языка;
- различия в образовании, интеллектуальном развитии, потребностях общающихся.

5. Стремление человека сохранить свой личный статус, личную состоятельность, собственное достоинство.

6. Компенсация. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.

Все эти закономерности проявляются в деловом общении. Для того чтобы оно было конструктивным, необходимы:

1. Понимание целей, задач, надежд, психологического состояния партнера.

2. Способность к моделированию личностных особенностей партнера по общению.

3. Способность ставить себя на место партнера по общению.

4. Доверительность коммуникаций.

Что понимается под доверительностью?

- открытая демонстрация своих намерений;
- проявление доброжелательности по отношению к партнеру;
- деловая компетентность;
- убедительные манеры;
- устранение недопонимания.

Причинами недопонимания часто являются:

- склонность не говорить того, что действительно думают и хотят;
- стремление говорить то, что кажется целесообразным в данной ситуации, а не то, что в действительности хотели бы сообщить;
- неуемное желание говорить самим, неумение слушать других;
- стремление слушать других не с целью услышать, а с целью оценить говорящего.

Конструктивности делового общения часто мешают разнообразные коммуникативные барьеры. К ним относятся:

- социальные барьеры – политические, религиозные и т.д. Они порождают непонимание, подозрительность, ведут к блокированию межличностного общения;
- этнокультурные барьеры. Национально-культурные особенности сильно влияют на восприятие других народов. Свои традиции и привычки воспринимаются как норма, их отсутствие в других – как недостаток;
- психологические барьеры – индивидуальные особенности личности (замкнутость, застенчивость, назойливость, вздорность и др.); психологические отношения общающихся (взаимная симпатия, неприязнь, несовместимость и др.); отсутствие необходимых навыков общения.

Общение является одним из важнейших понятий в психологии. В ней более разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса. Общение имеет свои функции, средства, виды и типы, каналы и фазы.

Исследование психологов и социологов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в устной форме в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций, торгов и презентаций.

Даже в век ЭВМ главным инструментом общения людей является слово. Тот, кто в совершенстве овладел навыками в процессе общения, получает возможность жить по принципу «пришел, увидел, уговорил». Общение – это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс. В нем говориться о прямом и косвенном общении, непосредственном и опосредованном.

Под непосредственном общении понимается естественный контакт «лицом к лицу» при помощи вербальных (речевых) и невербальных средств (жесты, мимика, пантомима, пространственные (расстояние, приближение, удаление, повороты «к» и «от»), временные (раньше, позже)). Следует подчеркнуть практическую важность умения «читать» невербальную информацию. Темпы речи, громкость, изменение высоты и темпа окраски голоса – все это средства передачи эмоционального состояния человека, его отношения к передаваемому сообщению.

Человек не может сознательно контролировать всю сферу своего общения, поэтому часто даже то, что он хочет скрыть, проявляется, например, через движения рук, положение ног, выражение глаз. Только учтя весь аккомпанемент, сопровождающий речь, можно правильно воспринять партнера по общению.

Опосредованное общение может рассматриваться как неполный психический контакт при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отделяющий во времени получение обратной связи между участниками общения. Очевидно, что появление различных технических коммуникативных устройств значительно увеличило число источников человеческого опыта, но и многократно усложнило систему человеческого общения.

Можно выделить несколько типов общения. Общение на уровне социальных ролей (ролевое общение) – начальник-подчиненный, продавец-покупатель, учитель-ученик, диктуется исполняемой ролью, фиксируется то место, которое занимает человек в системе общественных социальных отношений.

Под межличностным отношением подразумевается (наиболее встречающаяся модель общения) участие двух конкретных личностей, обладающих уникальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий.

Деловое общение можно легко выделить из функционально-ролевого. Деловое общение – это вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности. В деловом общении (в отличии, например, от светского) всегда есть цель.

Типы общения определяют по тем правилам, выполнение которых подразумевается. Так, если правила «светского» общения основаны на кодексе вежливости, то в основе деловых отношений лежит кодекс, основанный на принципах кооперативности. Он содержит следующие правила:

1. Правило необходимости и достаточности информации. (Говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент).

2. Правило качества информации.

3. Правило соответствия (не отклоняйся от темы).

4. Правило стиля (выражайся ясно).

5. Правило коммуникативного этикета.

По своему значению общение многофункционально. Можно выделить пять основных функций общения:

1. Связующая роль – важнейшее условие объединения людей в процессе любой деятельности.

2. Формирующая роль. Здесь общение выступает как важнейшее условие формирования и изменения психического облика человека (особенно в ранних стадиях).

3. Подтверждающая функция. В процессе общения с другими людьми человек получает возможность как бы подтвердить себя, утвердиться в том, что он есть. Еще У. Джеймс отмечал, что для человека «не существует более чудовищного наказания, чем быть представленным в обществе самому себе и остаться абсолютно незамеченным». Это состояние человека фиксируется в понятии «неподтверждения». Причем, в отличие от отрицания, которое может быть выражено словами «Ты не прав» или «Ты плохой» и предполагает известную долю подтверждения, пусть и с негативной оценкой, неподтверждения означает «Тебя здесь нет», «Ты не существуешь».

Известный английский психиатр Р. Д. Лейнг видел в неподтверждении универсальный источник многих психических заболеваний, прежде всего - шизофрении.

Повседневный опыт человеческого общения изобилует процедурами, организованными по принципу простейшей «подтверждающей терапии»: ритуалы знакомства, приветствия, именования, оказания различных знаков внимания. Они, говоря научным языком, направлены на поддерживание у человека «минимума подтвержденности».

4. Четвертая функция состоит в организации и поддержании межличностных отношений на уровне определяемых эмоциональных контактов.

5. Пятая функция общения – внутриличностная, т.е. общение человека с самим собой.

В отечественной социальной психологии выделяют три различных вида межличностного общения: императив, манипуляцию и диалог.

Императивное общение – это авторитарное, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля за его поведением, принуждение его к определенным действиям. Особенность императива в том, что конечная цель общения – принуждение партнера – не завуалирована. В качестве средств оказания влияния используются приказ, указания, предписания и требования.

Можно назвать группу социальных видов деятельности, в которых использование императивного вида общения вполне оправданно и с целевой, и с этической точек зрения. К ним относятся военные уставные отношения, отношения «начальник-подчиненный», в сложных и экстремальных условиях.

Вместе с тем можно определить и те сферы межличностных отношений, где применение императива неуместно и даже неэтично. Прежде всего речь идет об

интимно-личностных отношениях, супружеских и детско-родительских. Известно, что с помощью команд, приказов и безусловных запретов можно добиться внешнего послушания и выполнения каких-либо требований. Однако они не становятся частью внутренних убеждений человека, его интровертной мотивацией.

Манипуляция – это распространенная форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнера с целью достижения своих скрытых намерений. Как и императив, манипулятивное общение предполагает воздействие на партнера с целью достижения своих целей. Коренное же отличие состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения. Они либо скрываются, либо подменяются другими.

В отношении манипуляции также можно сказать, что есть области человеческого взаимодействия, где она вполне уместна, а где практически недопустима. Сферой «разрешенной манипуляции» несомненно, является бизнес и деловые отношения вообще. Символом такого отношения давно стала концепция общения Д. Карнеги и его многочисленных последователей. Вместе с тем есть опасность переноса таких навыков овладения средствами манипулятивного воздействия на других людей в сфере деловой и в остальные области человеческих взаимоотношений, контроль над собой и своей жизнью.

Сравнение императивного и манипулятивного видов общения позволяет выявить их глубокое внутреннее сходство. Объединив их вместе, можно охарактеризовать как различные виды монологического общения. Человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути дела общается сам с собой, со своими целями и задачами, как бы игнорируя своего собеседника.

В качестве реальной альтернативы такому типу отношений между людьми может быть рассмотрено диалоговое общение, позволяющее перейти к установке на собеседника. Диалог строится на принципиально других началах, чем монологическое общение. Он возможен лишь в случае соблюдения следующих непреложных правил взаимодействия:

1. Психологический настрой на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологическое состояние.

2. Безоценочное восприятие партнера, априорное доверие к его намерениям.

3. Восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение.

4. Персонификация общения – разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты, презентация своих истинных чувств и желаний.

Анализ общения показывает насколько этот процесс сложен и разнообразен в своих проявлениях и функциях, что связано с его ролью и значением как в жизни отдельного человека, так и общества в целом.

Структура и функции общения.

К структуре общения можно подойти по-разному, в данном случае будет охарактеризована структура путем выделения в общении трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

Коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями).

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Употребление этих терминов условно, иногда в аналогичном смысле употребляют и другие: в общении выделяют три функции - информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная.

Коммуникативная функция общения. Во время акта общения имеет место не просто движение информации, а взаимная передача закодированных сведений между двумя индивидами – субъектами общения. Следовательно, имеет место обмен информацией. Но люди при этом не просто обмениваются значениями, они стремятся при этом выработать общий смысл. А это возможно лишь в том случае, если информация не только принята, но и осмыслена.

В условиях человеческой коммуникации могут возникать коммуникативные барьеры. Они носят социальный или психологический характер.

Сама по себе исходящая от коммуникатора информация может быть побудительной (приказ, совет, просьба – рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-либо действие) и констатирующей (сообщение – имеет место в различных образовательных системах).

Для передачи любая информация должна быть соответствующим образом закодирована, т.е. она возможна лишь посредством использования знаковых систем. Самое простое деление средств коммуникации – на вербальные и невербальные, использующие разные знаковые системы.

Вербальная коммуникация – это использование в качестве основного механизма человеческую речь. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации посредством речи менее всего теряется смысл сообщения.

Модель вербального коммуникативного процесса включает 5 элементов:

- КТО? (передает сообщение) – Коммуникатор
- ЧТО? (передается) – Сообщение (текст)
- КАК? (осуществляется передача) – Канал
- КОМУ? (направлено сообщение) – Аудитория
- С КАКИМ ЭФФЕКТОМ? – Эффективность.

Можно выделить три позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса:

- открытая (открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения);
- отстраненная (держится, подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения);
- закрытая (умалчивает о своей точке зрения, скрывает ее).

В современной коммуникации принято выделять 3 вида речевых актов, в зависимости от ожидаемой реакции адресата: вопросы, побуждения и сообщения.

Если со стороны собеседника не предполагается никакой реакции, кроме "принятия к сведению" информации, то высказывание принадлежит к классу сообщения. Они должны формулироваться ясно, кратко, быть правдивыми.

Если ожидаемой реакцией на реплику является какое-то действие вне рамок диалога, то говорящий побуждает речью. Особенностью деловых взаимоотношений является то, что приказы, распоряжения отдаются вежливым тоном. Лучше использовать такой вид побуждения, как просьба, совет.

Высказывание, направленное на то, чтобы получить ответ (вербальную реакцию), относится к классу вопросов. В зависимости от установки говорящего

различают собственно вопросы (спрашивающий сам не знает правильного ответа) и так называемые "учительские" вопросы (говорящий хочет проверить адресата речи).

Любое утверждение, особенно категорическое, вызывает дух противоречия. Если придать сообщению форму вопроса, то можно смягчить, нейтрализовать протест собеседника. Вопросная форма снижает вероятность спора, конфликта в служебном общении.

Вопросы позволяют деловому человеку направить процесс передачи информации в нужное русло, перехватить и удержать инициативу, активизировать слушателя. На основе этих функций выделяют 5 типов вопросов:

1. "Закрытые" – это вопросы, на которые можно ответить "да" или "нет". Доверие собеседника можно завоевать, задавая в начале контакта вопросы, требующие утверждения "да". "Закрытые" вопросы лишают другого высказать свое мнение, им нельзя злоупотреблять.

2. "Открытые" вопросы требуют какого-либо объяснения, задаются для получения дополнительных сведений, выяснения реальных мотивов. Они начинаются словами "Что, кто, как, сколько, почему, каково ваше мнение ."

3. Риторические не требуют ответа, их цель – вызвать новые вопросы, указать на нерешенные проблемы, обеспечить поддержку позиции говорящего путем молчаливого одобрения.

4. Вопросы для обдумывания вынуждают размышлять, комментировать сказанное, вносить поправки в изложенное.

5. Переломные вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы, переключают на другое.

Установлено, что в процессе взаимодействия людей 60-80% коммуникации осуществляется путем применения невербальных выражений. Они развиваются как общественные знаки коммуникации, хотя некоторые элементы, составляющие их, врожденны. Жесты и мимика, позы наделены семантико-экспрессивной окраской, подчиняются этическим нормам. В условиях служебного взаимодействия тональность невербального поведения должна оставаться нейтральной. Чрезмерная жестикуляция при деловом разговоре может быть расценена как проявление фамильярности.

Невербальные выражения делятся на четыре группы:

1. Экстра- и паралингвистические – различные околоречевые добавки, придающие общению определенную смысловую окраску: тип речи, интонирование, паузы, смех, покашливание.

2. Оптико-кинетические – это то, что человек "прочитывает" на расстоянии: жесты, мимика, пантомимика.

Жест – это движение рук или кистей рук, они классифицируются на основе функций, которые выполняют:

- коммуникативные (заменяющие речь)
- описательные (их смысл понятен только при словах)
- жесты, выражающие отношение к людям, состояние человека.

Одни жесты являются произвольными (ритмические, указательные и т. п.), другие – обусловлены импульсами подсознания.

Как трактовать некоторые невербальные сигналы?

Таблица 1.

Сигнал	Трактовка
Жесты	
Руки сцеплены на груди.	Оборонительная позиция.
Легкое постукивание по столу.	Нетерпение.
Молитвенно сложенные ладони, пальцы слегка расставлены.	Чувство превосходства, собеседник считает, что он хитер.
Руки под столом.	Не готов к разговору, или боится выдать неуверенность, нервозность.
Руки на столе (позиции разнообразны, но не сцеплены).	Готовность вступить в социальный контакт.
Улыбка, легкий наклон головы, ритмичное кивание головой.	Понимание, готовность к контакту.
Легкий наклон головы вбок.	Спокойствие.
Взгляд и отсутствующие движения	
Подъем головы и взгляд вверх или наклон головы с сосредоточенным выражением.	Партнер не готов к контакту, раздумывает.
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику.	Желание подчинить себе.
Взгляд в сторону.	Пренебрежение.
Взгляд в пол.	Страх и желание убежать.

Мимика – это движение мышц лица. Владение мимикой, умение передавать эмоции (радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть) является профессиональным требованием для менеджеров, политиков, педагогов, всех, работающих с людьми. Считается, что наиболее экспрессивны – рот, губы.

Пантомимика (кинесика) – совокупность жестов, мимики и положения тела в пространстве (позы).

3. Проксимика – организация пространства и времени коммуникативного процесса)

Выделяют четыре основные дистанции общения:

- Интимная – от 0 до 0,5 метра. На ней общаются люди, связанные, как правило, близкими доверительными отношениями. Информация передается тихим и спокойным голосом. Многое передается с помощью жестов, взглядов, мимики.
- Межличностная – от 0,5 до 1,2 метра. На ней осуществляется общение между друзьями.
- Официально-деловая или социальная – от 1,2 до 3,7 метра. Используется для делового общения, причем, чем больше расстояние между партнерами, тем более официальны их отношения.

- Публичная – более 3,7 метров. Характеризуется выступлением перед аудиторией. При таком общении человек должен следить за речью, за правильностью построения фраз.

4. Визуальный контакт – визуалика, или контакт глаз. Установлено, что обычно общающиеся смотрят в глаза друг другу не более 10 секунд.

С помощью глаз мы получаем самые точные и открытые сигналы, поэтому во время делового разговора важно контролировать выражение глаз, встречаться взглядом с коммуникантом не менее 60 - 70% времени контакта. Взгляд рекомендуется направлять на воображаемый треугольник на лбу собеседника и не отпускать ниже его глаз.

В физиологических исследованиях подмечено, что, когда человек доволен, радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза по сравнению с нормальным состоянием, и наоборот. По этому признаку можно точно узнать реакцию на услышанное.

Понимание невербального языка позволяет точно определить замыслы, позицию собеседника.

Существенным будет следующее замечание: использование целого ряда невербальных средств общения довольно жестко ограничено национальными, культурными и религиозными традициями того или иного народа. Если мимика, дающая ясное и четкое представление об эмоциональном состоянии человека, интерпретируется одинаково вне зависимости от национальности и культуры, то конкретный смысл таких невербальных знаков, как поза, жесты, дистанции или нормы приближения, различен в разных культурах.

Интерактивная функция – это характеристика тех компонентов общения, которые связаны с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности. Есть два типа взаимодействий – кооперация и конкуренция.

Кооперативное взаимодействие означает Координацию сил участников. Кооперация является необходимым элементом совместной деятельности, порождается самой ее природой.

Одной из наиболее ярких форм конкуренции является конфликт.

Перцептивная функция общения – это процесс восприятия и понимания людьми друг друга.

Все три стороны общения тесно переплетаются между собой, органически дополняют друг друга и составляют процесс общения в целом.

Итак, невербальные средства общения помогают в создании образа партнера по общению, служат для уточнения, а иногда и изменения смысла вербального сообщения, для придания или усиления эмоциональной окраски сказанного.

Противоречие между этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется и сегодня в деловом общении, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

1. Считающие себя прагматиками полагают, что в деловом общении и в

бизнесе вообще этика не нужна сама по себе. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, – любыми доступными средствами максимизировать прибыль, «делать как можно больше

денег», всячески приспосабливаясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях.

С этой позиции, которую можно назвать «деловой макиавеллизм», этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтического поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтическим поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятия о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Этика делового общения касается, конечно, не только социальной ответственности руководителей предприятия. Она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас используют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятки, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противопоказано, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным ценностям. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2. Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом с самим собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным, и в конце концов более эффективным, так как предприятие-компонент общества, и утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становиться этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтическое поведение и общение рано или поздно обернется, если и не прямыми экономическими убытками, то, во всяком случае, социальными и нравственными издержками, как для предприятия, так и для социальной среды.

Поэтому, рассмотрев оба взгляда на место этики в деловом общении, следует присоединиться не к Николо Макиавелли, проповедавшему «освобождение» политики от морали, а к Бенджамину Франклину, утверждавшему, что «честность – лучшая политика».

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия – между руководителем и подчиненными, между подчиненными и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами

того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Специалист по менеджменту, вступающий в деловое общение, может попасть в затруднительные ситуации. При этом если во всех случаях он остановит свой выбор на действиях, дающих сиюминутный эффект, его поведение можно будет, пожалуй, считать безнравственным и аморальным. Если же он не предпримет ни одного из таких действий, то может оказаться несостоятельным как управляющий и постоянно испытывать удручающее чувство внутреннего морального напряжения. Поэтому совершенно очевидно, что управляющий должен выработать необходимый свод этических принципов, которые смогут помочь ему в моральной оценке каждой ситуации и решении проблем – насколько далеко можно зайти в деловом общении, не переступая этических норм.

Однако, несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими в бизнесе. Помните, что:

- В морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей.
- Когда речь идет об этических промахах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о промахах своих, следует поступать наоборот.
- В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе.
- Нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих.
- Когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив поведения - «начни с себя».

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим». Это правило применимо и к деловому общению, но по

отношению к отдельным его видам «сверху-вниз» (руководитель-подчиненный), «снизу-вверх» (подчиненный-руководитель), «по горизонтали» (сотрудник-сотрудник) требует конкретизации.

Этика делового общения «сверху-вниз». В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к подчиненному так, как вы бы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель». Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Под нормами и принципами имеется в виду то, какое поведение на службе является этически приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствует себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируется в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них.

- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.
- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.
- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующее замечание, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.
- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберете правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.
- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.
- Тогда, когда уместно, используйте прием «бутерброда» – спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте, и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

- Никогда не советуйте подчиненному, как поступить в личных делах. Если совет поможет, вас, скорее всего, поблагодарят. Если не поможет – на вас ляжет вся ответственность.
- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.
- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.
- Соблюдайте принцип распределенной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.
- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря заслугам самого руководителя.
- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.
- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.
- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно, так или иначе, узнают о них. Но утаивание ошибок – проявление слабости и непорядочности.
- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

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

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и так называемый «доброволец».

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

Просьба. Используется с том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникает никакого сомнения, что это приказ.

Вопрос. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны быть добровольными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец». «Кто хочет это сделать?». Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

Этика делового общения «снизу-вверх». В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы бы хотели, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти «общий язык» с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем:

- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему что-то прямо приказать, но можете сказать: «Как вы относитесь к тому, если бы…?» и т.д.
- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое- либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.
- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.
- Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.
- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.
- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действия.

Этика делового общения «по горизонтали». Общий этический принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

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

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами:

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.
- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.
- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.
- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных - ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. На сколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните – что посеешь, то и пожнешь.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить.
- Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдываются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно выплывет наружу и встанет на свои места.
- Посылайте импульсы ваших симпатий – словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.
- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижений.

Повышение уровня этики делового общения. Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности делового общения. В качестве примеров повышения показателей этичности поведения, как руководителей, так и рядовых работников можно привести следующее: разработка этических нормативов на

предприятии, создание комитетов и комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению.

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организаций, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющиеся важнейшим компонентом бизнеса.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, «подмазки», вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не придается пока должного внимания.

Применительно к бизнесу на международном уровне следует иметь в виду, что в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений. По мнению специалистов, видимо, настала пора заняться разработкой этических нормативов, применяемых во всем мире, и обеспечить уход с сомнительного рынка любого субъекта при возникновении крупных неразрешаемых этических проблем.

Задача повышения норм и стандартов этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Проблема стоит достаточно остро. Так, согласно опросам общественного мнения, среди широких слоев населения США господствует убеждение, что ценности этического поведения неуклонно снижаются. В России, как это признается повсеместно, положение с этим еще хуже. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения этичности делового общения, используя для этого различные способы и средства, в том числе и обучение этике делового общения.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Социальная роль, которого играет тот или иной человек, не должна быть самодавлеющей, не должна она оказывать и гипнотическое влияние на делового партера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры бизнесмена. Ему надо научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы представляете его как «темную лошадку», стремящуюся вас обязательно обойти на прямом вираже, а говоря проще

– обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер – хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

Резюме. Овладение навыками делового общения является необходимым для будущих деловых людей: менеджеров, экономистов и других. Это не просто, как кажется, но и не сложно. Эти навыки в будущем могут сыграть важную роль при заключении сделки или подписании контракта.

Противоречие между этикой и бизнесом, весьма остро проявляется в деловом общении, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации.

ТЕМА 4. ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД И ПЕРЕГОВОРОВ

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоится в качестве руководителя.

В основе человеческого поведения лежат сокровенные желания. Прежде всего, надо понять эти желания, затем надо заставить вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоюет весь мир, а кто не сможет – останется в одиночестве. Человек, который пытается бескорыстно служить другим людям, приобретает огромное преимущество. Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоится о своем будущем.

В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры. Изучением этики и психологии переговорных процессов занимаются не только отдельные исследователи, но и специальные центры, а методика ведения переговоров включается в программы подготовки специалистов различных профилей.

Деловые беседы и переговоры осуществляется в вербальной форме (англ. *verbal* - словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии. Самое существенное, заключено в умении слушать собеседника, постоянно проявлять к нему внимание и поощрять его наградами, т.е. отмечать положительные качества, помогать самоутверждению партнера по переговорам. Джон Д. Рокфеллер утверждал, что "умение общаться с людьми – это товар, и я заплачу за него больше, чем за что-либо другое на свете"

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью.

Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.).

Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов –документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий).

Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы – обмен информацией – аргументация и контраргументация - выработка и принятие решений – завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с

участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров:

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.
2. Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.
3. Общение. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.
4. Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.
5. Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера. Основной метод – убеждение.
6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня – через полчаса – час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.).

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

Точность. Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

Честность. Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

Корректность и такт. Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

Конкретность. Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

И последнее, негативный исход деловой беседы или переговоров не является

основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи. На результаты переговоров влияет много факторов: восприятие, эмоции, позиции разных сторон и другие. Для решения различных споров очень важным бывает выяснение образа мысли, мышление оппонентов, что очень способствует успешному ведению переговоров. Важным моментом в ведении переговоров имеют также эмоции, которые необходимо подавлять так называемым методом
«выпуска пара», что позволяет освободится от чувства гнева, страха возникающих в спорах. Кроме того, враждебную ситуацию снимают извинения, выражения сожаления, обмен рукопожатиями, недорогие подарки.

Объективные критерии должны быть законными и практичными, независимо от желания сторон.

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

Под переговорами понимают совещания представителей разных фирм по рассмотрению бизнес-вопросов. В зависимости от рассматриваемых вопросов переговоры могут иметь следующие цели:

• Презентация фирмы. Целями такой презентации являются: создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа фирмы, реклама имени фирмы. По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании организации.

• Презентация бизнес-проекта. Цель этого вида презентации –информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции к проекту, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта. Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке, т. к. предполагает убеждение аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.

Отчет о выполненных работах. Цель – ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работ. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быль спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.

Обсуждение плана будущих работ. Такая презентация аналогична предыдущему виду презентаций, только объект здесь будущие работы организации или личности. Целями её могут являться: информирование определенного круга лиц о намеченных работах, описание намеченных работ с целью подтверждения объекта презентации критическому анализу и изменению.

• Презентация товара. Цели такой презентации ясны: создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, расписания магазина и т.д., достижение предпочтения марке.

Переговоры предназначены в основном 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 каждых переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения. В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель.

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.

Содержательная подготовка переговоров включает решение следующих вопросов:

- анализ проблемы и диагностика ситуации
- формирование общего подхода, основных целей и задач
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решение проблемы и согласование интересов
- формирование предложений и их аргументация.

Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа. В процессе подготовки к переговорам необходимо выявить интересы участников переговоров, причем не только собственные, но и партнера по переговорам. Непонимание интересов партнера часто приводят к срыву процесса переговоров.

Организационная подготовка переговоров предусматривает:

- формирование делегации;
- методы подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых вопросов, уровнем представительства. При формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров.

В процессе подготовки переговоров проводятся совещания. Этот метод подготовки можно считать общепризнанным. Совещания различаются по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем. Совещания направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров.

В процессе подготовки к переговорам проводятся также деловые или имитационные игры, позволяющие воспроизвести ситуации на предстоящих переговорах. Параллельно деловые игры способствуют выработке навыков ведения переговоров. Использование имитационных игр в процессе подготовки к переговорам требует больших материальных и временных затрат, а также квалифицированных специалистов для подготовки сценария игры и его реализации. Они применяются сравнительно редко.

В процессе подготовки переговоров важно точно определить позиции участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений.

Правила организации и проведения деловых бесед направлены на то, чтобы способствовать успешному их проведению, чтобы удовлетворение и хорошее впечатление от взаимодействия осталось у каждой из сторон. Основной принцип – равноправия и взаимного уважения. Обычно о времени и месте поведения беседы договариваются заранее, за 3 – 5 дней. Меньший интервал может помешать кому-то из участников, нарушив их планы, больший – снижает надежность договоренности из-за возможных изменений графика каждого участника. Местом проведения обычно является служебное помещение одного из участников, но не исключена и нейтральная территория. Тот, кто проводит беседу в своем офисе, получает преимущество «своей территории», что отчасти нарушает принцип равноправия. Это должно быть уравновешено предупредительным и подчеркнуто внимательным его отношением к другому участнику встречи (убедиться, что ему удобно время и он не будет испытывать затруднений при поиске места встречи, проявлять гостеприимство в процессе встречи, предоставить более удобное место за столом переговоров, предложить кофе и т.д.) Продолжительность беседы также определяется заранее и регламент должен соблюдаться каждой из сторон. При длительных беседах рекомендуется через 40-50 минут устраивать перерыв, чтобы продуктивность работы не снижалась от утомления.

Состав участников беседы (и переговоров) также согласуется заранее и отражает баланс интересов сторон. Оговариваются также тематические рамки беседы и ее основные цели. В том случае, если участники имеют высокий должностной статус и беседа носит в высшей степени официальный характер, то прибывающего на встречу участника должен встретить недалеко от входа и проводить к месту проведения разговора сотрудник более низкого статуса, например, секретарь. Поведение участников встречи регулируется правилами этикета в соответствии с их статусом. Если участники беседы ранее не были знакомы, то их взаимное представление сопровождается обменом визитными карточками.

Проведение беседы предполагает конфиденциальность содержания, поэтому фиксировать ход беседы или отдельные обсуждаемые положения можно только при взаимном согласии, т.е. этот вопрос требует особого обсуждения.

Для проведения беседы выбирают тихое, изолированное, комфортное помещение, в котором нет ничего лишнего. Обязательное требование - без телефона, на время беседы мобильные телефоны отключают; в комнате не должно быть сотрудников, не участвующих в разговоре. Комнату стараются красиво

оформить, создать положительный настрой, способствующий взаимопониманию. На столе должно быть все, что может понадобиться в ходе разговора (бумага для записей и ручка для каждого у частника, вспомогательные информационные материалы в достаточном количестве экземпляров, вода, стаканы). Курение по международным стандартам в общественных местах не допускается, в нашей деловой культуре по этому поводу нет определенных правил, хозяин офиса определяет, ставить или нет на стол пепельницы. Но даже если пепельница есть, это не означает автоматического разрешения курить в помещении. Закурить можно только в том случае, если все присутствующие без колебаний на это дадут свое согласие. Следует помнить, что для некурящих людей запах дыма крайне неприятен, и в этом случае лучше от курения воздержаться, чтобы не повышать напряжение в разговоре.

Особое внимание следует обращать на построение отношений в процессе подготовки и проведения беседы, опираясь на принцип равноправия сторон, проявляя уважение, предупредительность, соблюдая баланс интересов. Анализируя вербальные и невербальные проявления в поведении собеседника над следить за колебаниями уровня эмоционального напряжения, не допуская обострения ситуации, использовать приемы управления напряжением в разговоре. Основой корректного делового стиля является уверенное поведение, и совершенно недопустимы малейшие проявления агрессии.

Проведение переговоров. В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

1. Вариационный Метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны), выясните следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное (независимо от условии реализации) решение поставленной проблемы в комплексе;
- от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться;
- в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам;
- какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать, на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.);
- какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок;
- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов.

Такие рассуждения, выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок.

2. Метод интеграции. Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных

взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития-кооперации; Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться .им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете.

- Несмотря на несовпадение Ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы.
- Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера.
- Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны.

3. Метод уравновешивания. При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации:

- Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.
- Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.
- Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные, с этим преимущества.
- Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно "настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

4. Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения). Чтобы приблизиться к позиций партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз

степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Может случиться,. что предложенное компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемым для Обеих сторон партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение "поколебать" партнера с помощью новых, аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе 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 с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не. на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих соопределение обоснованности предложений, связанных с продолжением 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 ит:п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2—3 чел.), которая будет заниматься протокольными формальностями.

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 индивидуальною анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

- Правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?
- Соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?
- Насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе? как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?
- Что определило результат переговоров? как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?
- Кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?
- Получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет играть решающее значение для будущности организации.

Условия эффективности переговоров. Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

- обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров;
- они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);

- партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;
- уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;
- партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах – это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

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.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

Резюме. Этика делового общения вообще и деловые беседы (переговоры) в частности к науке этике – наука о нравственности и морали, об отношениях между людьми и обязанностях, вытекающих из этих отношений. Все люди различны между собой и поэтому они по разному воспринимают ситуацию, в которой оказываются. Различия в восприятии часто приводят к тому, что люди не соглашаются друг с другом по определенному поводу. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация несет конфликтных характер. конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация) вызывает расстройство интересов другой стороны. Разрешение конфликтов чаще всего производится методом переговоров, деловой беседы. В разработанную методику проведения деловых переговоров включены различные факторы: восприятие, эмоции, учет разности интересов, выработка взаимовыгодных вариантов.

Овладение навыками делового общения является необходимым для будущих деловых людей: менеджеров, экономистов и других. Это не просто, как кажется, но и не сложно. Эти навыки в будущем могут сыграть важную роль при заключении сделки или подписании контракта. Поэтому я считаю, что нам всем еще предстоит многому научиться, чтобы в будущем не теряться в нашей профессиональной деятельности.

ТЕМА 5. СТРЕССЫ И КОНФЛИКТЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Проблема функциональных состояний – одна из наиболее запутанных в психологических исследованиях человеческой деятельности. Выделяется две основные группы психических функциональных состояний: 1) стресс (напряженность) и 2) утомление. При этом существуют разные уровни факторов, определяющих функциональные состояния работника: физиологические факторы и психологические факторы.

Теоретический аспект проблемы функциональных состояний связан с уточнением вопроса о том, что вообще считать психически " понимают только стабильность. Таким образом, при экспериментальном исследовании функциональных состояний важны: временная динамика состояний и структурное описание самого состояния.

Проблема структуры функциональных состояний связана с пониманием того, что само состояние – это фиксация некоторых событий, зафиксированный временной срез значений системы, отображение ее структуры в каждый данный момент (интервал) времени. Поэтому важно избежать ошибок, выбирать эти временные интервалы так, чтобы не нарушать пространственно-временной целостности интересующей нас системы. Так при изучении состояния того или иного психического процесса необходимо, чтобы он полностью "уложился" в анализируемый временной интервал. Понятно, что множество найденных таким образом интервалов в первом приближении определяют множество возможных состояний изучаемой системы. При этом каждый субъект потенциально может находиться в одном из множества различных состояний – этим и определяется пространство функциональных психических состояний. Функциональные состояния психической системы человека – оператора интересны постольку, поскольку они изменяются. Проявление изменений функционального состояния выражается в ритмах (как регулярных изменениях системы), и в нерегулярных (чаще всего, навязанных) изменениях системы.

В психологическом плане состояния всегда реально рассматривать как реакции на внешние или внутренние возмущения, которые изменяют характеристики психической системы и организма в целом.

При психологическом проектировании деятельности следует различать:

- состояние профессиональной пригодности человека (здесь обычно оцениваются потенциальные уровни формирования и сформированности ПВК);
- состояние профессиональной готовности субъекта труда (здесь подразумевается, что система ПВК уже "готова" действовать эффективно в данный момент времени, в данном месте, при решении данных задач.

Формирование профготовности отличается от задач отбора и распределения людей. При проектировании деятельности реализуется проблема психологического управления в двух типах: 1) Когда мы готовим людей к деятельности, мы, управляя ими в индивидуальном процессе обучения, формируем профессиональные способности, строим систему нужных ПВК, а затем – приводим их в действие; 2) Когда мы выбираем и распределяем людей, то делаем то же самое по отношению к контингенту, к множеству претендентов на рабочее место.

Особый интерес представляет проблема управления функциональным состоянием работника. Проблема регуляции психическим состоянием работника

возникла как реакция на участившиеся сбои в работе (из-за утомления, неправильного режима труда и т.п.). Выделяются следующие основные методы регуляции психическими состояниями:

- рефлексологический метод (воздействие на биологически активные рефлексогенные зоны и точки с помощью: токов, иглоукалывания, лазерными технологиями);
- воздействие через музыку (цветомузыку) – одно время на крупных предприятиях была мода на комнаты психологической разгрузки (КПР), где активно использовались релаксационные занятия с успокаивающей музыкой;
- регуляция поведения психофармакологическими средствами. Считается, что это один из старых способов. Он применяется для стимуляции работоспособности. К сожалению, обнаружилось множество проблем: не все люди одинаково переносят такие препараты; быстро вырабатывается "зависимость" от препаратов. Со временем также снижается эффективность действия стимулирующих препаратов;
- методы постгипнотического, аутогипнотического внушения и метод моделирования особых суггестивных состояний человека (ОССП). Эти методы используются для мобилизации резервов человеческой психики (лишь в особых случаях). Основные недостатки метода: перевод оператора в состояние постгипнотического внушения реально прерывает его деятельность, нарушает ее целостность; кроме того, сроки такого воздействия достаточно непредсказуемы и сильно зависят от особенностей конкретных людей;
- различные релаксационные упражнения (изменение рабочих поз, упражнения на расслабления и т.п.).

Выдающийся психофизиолог и философ, основатель теории стрессов, Г. Селье, рассуждая о сущности стресса, отмечает, что стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование. При этом неспецифичный ответ – это ответ, предъявляющий требование к перестройке и адаптации к возникающей трудности. Чтобы лучше понять, что такое стресс, важно разобраться, что не является стрессом. Стресс – это не просто нервное напряжение (стрессовые реакции присущи и низшим животным, а у человека это связано с эмоциональными раздражителями. Стресс – не всегда результат повреждения. Деятельность, связанная со стрессом, может быть приятной или неприятной. Дистресс всегда неприятен. Стресса не следует избегать. Г. Селье специально подчеркивает, что полная свобода от стресса означает смерть.

Физиологические основы и общая логика запуска стрессового механизма вражаются в следующем. Стрессор (раздражитель, вызывающий столкновение интересов, проблему для организма) возбуждает гипоталамус (пути передачи этого возбуждения до конца не выяснены). Продуцируется вещество, дающее сигнал гипофизу выделять в кровь адренокортикотропный гормон (АКТГ). Под влиянием же АКТГ внешняя корковая часть надпочечников выделяет кортикоиды. Это приводит к сморщиванию вилочковой железы и многим другим сопутствующим изменениям.

При этом сами кортикоиды либо способствуют воспалению, либо гасят его через соответствующие нервные импульсы, выделяющие адреналин или ацетилхолин.

Особо интересны рассуждения Г. Селье о стрессе и самореализации в профессии, которые занимают в его книге "Стресс и дистресс" весьма значительное место. Как считает Г. Селье, действие должно быть завершено, иначе – дистресс: Главный источник дистресса – в неудовлетворенности жизнью, неуважении к своим занятиям, человек непременно должен израсходовать запас адаптационной энергии, чтобы удовлетворить врожденную потребность в самовыражении, совершить то, что он считает своим предназначением, исполнить миссию, для которой, как ему кажется, он рожден.

По-новому рассматривается и проблема долга. Долг – это добровольно принятый кодекс поведения. Главный смысл долга – стабилизировать линию поведения с помощью правил, которые мы уважаем и думаем, что их будут уважать другие. Заметим, что выбор подобных правил - это дело вкуса, а вкусы как известно не поддаются оценке разума.

Г. Селье обращается также к проблеме цели жизни. Выделяются основные виды целей:

- склоняться перед сильными (служение власти, стране, семье, идее;
- быть сильным, сила ради нее самой;
- дарить радость;
- получать радость.

Проблема стресса в труде позволяет по-новому поставить и проблему высшего смысла жизни. Г. Селье приводит притчу о солдате наполеоновской армии, потерявшем в бою ногу и ставшем к старости обычным "маленьким сапожником": "…он навеки сохранил благодарность императору, который предоставил ему возможность отведать нектар величия. Без своего энергичного вождя он провел бы всю жизнь в однообразии и скуке, оставаясь маленьким сапожником с улицы Сен-Пер. Правда, в настоящий момент, для русского менталитета настоящее величие заключается в том, чтобы быть хоть бомжем, но в Париже.

Для рассмотрения и обоснования необходимости полноценной жизни Г. Селье предлагает принцип альтруистического эгоизма. Основатель теории стресса, как физиолог Г. Селье рассуждает здесь о том, что альтруистический эгоизм возник по чисто эгоистическим причинам, но при этом можно добавить, что каждый член общества должен понимать, за что именно он отказывается от независимости, и в этом заключается его сознательный выбор, т.е. то самое ограничение.

Рассматривая проблему удовлетворенности человека в труде, Г. Селье выделяет два основных типа влиятельных людей: 1) те, которые хотят производить, создавать – из любви к творчеству; 2) ловкачи и пройдохи, которые домогаются влияния и власти.

Люди – не равны, хотя они должны иметь равные возможности. Но не обязательно быть вождем, т.к. сами вожди нужны до тех пор, пока они служат своим последователям.

Сама проблема стресса остро заявила о себе именно в XX столетии. Это было вызвано тем, что в современном мире (и на современном производстве) часто возникают ситуации, когда человек, встречаясь с какой-то сложностью, не может полноценно реализовать накопившуюся энергию (вызванную физиологическим механизмом стресса), и тогда эта энергия начинает разрушать самого человека. В итоге, вместо вполне нормальных стрессовых реакций, человека начинают разрывать на части механизмы дистресса, когда энергия не может реализоваться в

каких-то конструктивных действиях. Например, дистресс проявляется тогда, когда работник не может ответить на несправедливые претензии дурака-начальника (многие оправдывают себя тем, что проще сохранить обиду в себе, чем возмутиться и создать для себя еще большие проблемы с этим начальником-дураком). В другом типичном примере человек не может полноценно реализовать свое стремление к творчеству или стремление к полноценному общению с коллегами в условиях карьерной конкуренции и т.п.

Во всех этих и подобных случаях фактически речь идет об ущемлении человеческого достоинства в условиях современного производства. Но особую проблему составляют случаи, когда человек ущемляется в самом главном – в справедливой оплате его труда. Общество, таким образом, отказывает в праве человеку чувствовать себя не только полноценным специалистом, приносящим пользу данному производству, но и чувствовать себя полноценным гражданином и личностью. Все это, в итоге, создает базу и для стресса, и для фрустрации, и для глубочайшего внутреннего кризиса работника. Конечно, частично такой работник может успокоить себя тем, что важны не деньги, а сам процесс труда или ощущение того, что твой труд полезен людям, даже безотносительно того, насколько люди благодарят работника. Но в глубине души ущемленный в зарплате работник все равно сохраняет обиду (если у него еще осталось хоть какое-то достоинство). И эта обида, которая должна быть направлена на тех, от кого зависит оплата труда, направляется на самого работника (согласно механизму образования дистресса, разрушающего самого человека). А может, так и должно быть? Может это и есть главное наказание для работника за неуважение к самому себе и к своему труду?..

Выделяются несколько основных видов профессиональных стрессов (дисрессов):

- Информационный стресс возникает в условиях жесткого лимита времени и усугубляется в условиях высокой ответственности задания. Часто информационный стресс сопровождается неопределенностью ситуации (или недостоверной информацией о ситуации) и быстрой переменой информационных параметров.
- Эмоциональный стресс возникает при реальной или предполагаемой опасности (чувство вины за невыполненную работу, отношения с коллегами и др.). Нередко разрушаются глубинные установки и ценности работника, связанные с его профессией.
- Коммуникативный стресс связан с реальными проблемами делового общения. Он проявляется в повышенной конфликтности, в неспособности контролировать себя, в неумении тактично отказать в чем-либо, в незнании средств защиты от манипулятивного воздействия и т.п.

Рассматриваются также стрессовые сценарии и различные варианты проявления стресса в труде. При этом многое зависит от индивидуальных особенностей работника. Варианты стрессовых сценариев, выделенные по разным основаниям:

- в зависимости от частоты и силы проявления: кто-то "стрессует" каждый день, но в небольших дозах; другие – несколько раз в год, но чрезвычайно сильно;

- в зависимости от направленности стрессовой агрессии: на самого себя (работник обвиняет самого себя); на коллег и начальников (работник винит других работников);
- в зависимости от механизмов запуска стрессовых реакций: в основном стрессовый сценарий запускается почти автоматически (по внешне незначительному поводу); но возможно и длительное "вызревание" стресса с последующим достаточно быстрым его "раскручиванием".

Существуют основные правила поведения в условиях стресса:

- наблюдать за самим собой;
- искать способы "остановки" самого себя (типа "взять перерыв", "сделать паузу в общении");
- перевести свою энергию в другую форму деятельности (отвлечься);
- задуматься над тем, что помогает снять напряжение (Что больше радует? Чем занимаетесь с увлечением?)

Основные проявления коммуникативного профессионального стресса:

- раздражительность в деловом общении - причины: привычка общаться на повышенных тонах; неуверенность самого человека, тревожность, неудовлетворенность своей работой;
- коммуникативная агрессия (главная причина – стремление унизить или подавить соперника в конкурентной борьбе), которая проявляется в разных формах: вербальной (словесной); прямой (открытый вызов); косвенный (придирчивость, намеки, отказ от помощи, ложь, мелочность, угрозы); ситуативной (спонтанные вспышки ярости); направленной на другого (обвинение другого) или на самого себя (самообвинение).

Главная проблема – человек не всегда осознает собственной агрессивности (для него все это - "нормальное явление", хотя сам же он и страдает).

Принцип справедливости в общении выражается в следующем правиле: "Сколько сил, времени и поддержки человек отдает в общении с кем-то, столько же сил, времени и поддержки он получает от другого человека"

Важную роль в профессиональном общении играет способность формулировать отказ в деловых отношениях. Предлагается формула вежливого отказа, включающая три основных этапа высказывания:

- фраза, имеющая положительное содержание (положительную оценку собеседника, отношения или ситуации);
- фраза, содержащая отрицательное отношение (формулировку отказа и его объективных причин);
- фраза, содержащая опять положительное содержание (положительный прогноз удовлетворения просьбы партнера в будущем ради сохранения хороших с ним отношений).

Особо острой и нерешенной является проблема манипулирования в деловом общении. Выделяются основные характеристики манипулятора и его жертвы. Главные цели манипулятора – корысть и самоутверждение. Главная добыча манипулятора – хорошие, добрые и гуманные люди (манипулятор как бы "завидует" им, а также пользуется их добротой и открытостью). Сам манипулятор не способен к открытости и искренности (и нередко даже страдает от этого).

Существуют основные варианты защиты от манипулирования:

- укрепление своей жизненной позиции;

- укрепление уверенности в себе (каждый может ошибаться, менять свои ценности, имеет право на "отказ"… и не стоит из-за этого винить себя);
- владение техниками общения (понимать, что реально происходит в общении, понимать самого себя).

Стресс нередко возникает по причине несовпадения темпов общения. При этом важно либо подстроиться к темпу общения собеседника, либо объяснить ему недопустимость его темпа в общении с вами, либо перейти к компромиссному варианту общения.

Особый интерес представляет профессиональный стресс достижения. Главная проблема здесь – несоответствие уровня ожиданий реальным возможностям (ресурсам) человека.

Также интересен стресс, вызванный страхом сделать ошибку. Страх ошибки часто "блокирует" творческие способности человека. Человек постепенно начинает отказываться от всего нового и рискованного. В итоге постепенно человек начинает вообще "бояться жить"…

Достаточно распространенным является профессиональный стресс конкуренции. Часто в окружающих (в коллегах) человек видит своих "конкурентов". Проблема таких людей в том, что они имеют только одну цель – карьеру, успех в конкуренции (сами себя обворовывают, т.к. жизнь и человеческие отношения – намного богаче). Таким людям предлагается хороший совет: желательно выбирать друзей и любимых не в конкурентной среде. Ловушка конкуренции выражается в том, что многие не отдают себе отчета, ради чего вообще эта конкуренция, что их ждет там, на "вершине" (часто это – разочарование, зависть и одиночество…).

Отдельно выделяется профессиональный стресс успеха. Нередко после крупного достижения наступает состояние обессмысливания того, что осуществилось…

Особую тему представляет проблема зарабатывания денег и сопутствующий этому профессиональный стресс. Замечено, что очень часто крупный выигрыш или неожиданное наследство приносят не радость, а еще большие проблемы (вред). Формула "Все зло от больших денег" действительно срабатывает, но если они приходят неожиданно и, главное, – незаслуженно. Количество денег (много их или мало) – относительно. Добавим к этому то, что у каждого существует как бы свое, запрограммированное понимание достаточного количества денег и богатства, хотя с этим можно и поспорить, т.к. это очень распространенное обоснование существующей несправедливости.

Люди, привыкшие к большим деньгам, постепенно привыкают и к тому, что все продается и покупается, но это – "прекрасная" основа личностной деградации. Проблемы (для богатого) начинаются тогда, когда оказывается, что не все можно купить за деньги (например, не каждая женщина "продается", да и вообще, возможно ли "покупать" любовь, если это действительно настоящая любовь?..). И тогда богатый человек, опасаясь неудач с такими "покупками", сам стремится оградить себя от настоящих чувств и подлинных человеческих отношений, что еще больше усугубляет его личностную деградацию. В современной РФ обладание большими деньгами осложняется еще и тем, что родители нынешнего богача жили более скромно и естественно (а часто и его собственное детство проходило на фоне более человечных взаимоотношений). Поэтому часто богач бывает обречен на

одиночество и постоянный страх за свои капиталы (не только перед мафией, но и перед своими завистливыми близкими).

В современных зарубежных подходах к исследованию стресса в труде предпринимаются попытки по-новому осмыслить это явление. С. Касл отмечает, что в настоящее время внимание к теме стресса в труде несколько уступает таким проблемам как качество трудовой жизни, безработица, факторы риска и др.

В частности, С. Касл выделяет основные направления концепутуализации стресса в трудовой деятельности:

- Создание перечней стрессогенных условий среды.
- Обновление понятия "стресс" с помощью других понятий: стресс как напряженное усилие, необходимое для поддержания основных функций на требуемом уровне; стресс как информирование об угрозе утраты или повреждения; стресс как фрустрация или угроза, которая не может быть устранена; стресс как непредсказуемость будущего.
- Определение "стресса" в терминах некоторых базовых поведенческих характеристик, например: отсутствие адекватной реакции, что влечет за собой нежелательные (негативные) последствия; новые, слишком интенсивные, быстро меняющиеся или непредсказуемые ситуации; мотивы, определяющие поведение в специфических ситуациях, такие как мотив достижения и др. (то, что ведет к перенапряжению).
- Попытки придать еще большую четкость понятию "стресс" с целью сделать его пригодным для прогностической оценки гипотез и построения теории.

В целом можно выделить две основные линии интерпретации понятия "стресс в труде":

В более узкой трактовке стресс – это завышенные требования среды к наличным возможностям субъекта, т.е. перегрузка, сверх-стимуляция и т.п.

В более широкой трактовке стресс – это неадекватность в целостной системе взаимоотношений "человек - среда", которая включает не только приведенное выше толкование, но и связи между потребностями человека и возможностью их удовлетворения в труде (другими словами, неиспользование человеком своих возможностей, снижение нагрузки, низкая стимуляция). Кстати, это в немалой степени связано с проблемой справедливости в труде (вклад должен соответствовать вознаграждению), а эта проблема напрямую связана с проблемой чувства собственного достоинства работника.

Анализируя причины низкой удовлетворенности трудом, С. Касл выделяет следующие их основные группы:

1) Связанные с условиями труда: риск для здоровья и безопасности; интенсивность заданного темпа и физической нагрузки; большая продолжительность труда (особенно, если она навязана кем-то); вечерние и ночные смены; неопределенность заданий; недостаток контроля в течение работы.

2) Связанные с содержанием труда: недостаточное использование навыков и способностей; мелкая раздробленность повторяющейся задачи (одни и те же примитивные операции).

3) Связанные с взаимоотношениями в группе; отсутствие возможности реально взаимодействовать с коллегами; большие группы с недостаточным (реальным) взаимодействием; неприятие сослуживцами.

4) Связанные с руководством: изоляция от процесса принятия решения;

невозможность наладить обратную связь с руководителем; отсутствие оценки хорошего исполнения; недостаток внимания и понимания со стороны руководства.

5) Связанные с особенностями организации: большие организации с уровневым подразделением (особенно при относительно небольшом числе уровней в организации, когда особенно очевидна иерархическая разница); штатная должность (по сравнению с карьерным перемещением, ростом в рамках одной должности); дискриминация при приеме на работу.

6) Связанные с заработной платой и служебным ростом: низкое материальное вознаграждение; ощущение несправедливости в зарплате; отсутствие перспектив в продвижении по службе.

Выделяется также характеристика желательных условий труда:

- работа должна соответствовать "интеллектуальному запросу" работника, что ведет к его личной заинтересованности;
- работа должна быть не слишком утомительной;
- вознаграждение за труд должно быть справедливым, информативным и соответствовать устремлениям (установкам) работника;
- условия труда должны быть совместимы с физическими потребностями и содействовать достижению трудовых целей;
- работа должна способствовать росту самооценки работника ;
- факторы, действующие на рабочем месте, должны помогать достижению значимости труда.

Специально рассматривается вопрос о корреляции удовлетворенности трудом и показателями психического здоровья:

- Поведенческие индикаторы (потребление алкоголя, наркотиков, курение и др.) незначительно связаные удовлетворенностью трудом.
- Отчужденность в труде мало распространяется на другие сферы жизни.
- Показатели, основанные на соматических жалобах и симптомах, низко коррелируют с удовлетворенностью трудом.
- Оценки аффективных проявлений (тревожность-напряженность, депрессия, раздражительность) дают высокую корреляцию с удовлетворенностью трудом (точнее, с неудовлетворенностью).
- Показатели личного счастья и общей удовлетворенности жизнью сильно коррелируют с удовлетворенностью трудом, но особенно это заметно в конце 40-х годов жизни человека.

Факторы профессионального стресса, связанные с трудовой деятельностью:

- слишком много работы (перегрузки);
- плохие физические условия труда;
- дефицит времени (когда все время чего-то не успеваешь);
- необходимость самостоятельного принятия решения.

Факторы стресса, связанные с ролью работника в организации:

- ролевая неопределенность, например недостаточная информированность о профессиональных обязанностях и соответствующих ожиданиях со стороны коллег и начальства;
- ролевой конфликт, когда субъект считает, что он делает то, чего не должен, или чего он не желает делать;

- ответственность за других людей и за какие-то вещи (за оборудование, за бюджет и т.п.). Заметим, что ответственность за людей - более стрессогенна;
- слишком низкая ответственность (больно бьющая по самолюбию и очень расхолаживающая в работе);
- малая степень участия в принятии решений в организации.

Факторы стресса, связанные с взаимоотношениями на работе:

- взаимоотношения с руководством, с подчиненными, с коллегами. Интересно, что для руководителей с научной и технической ориентацией отношения с другими людьми менее значимы, чем для руководителей, ориентированных на человеческие контакты;
- трудности в делегировании полномочий (например, отказ подчиненных выполнять распоряжения руководителя).

Факторы, связанные с деловой карьерой:

- два основных стрессогенных фактора: профессиональная неуспешность, боязнь ранней отставки; статус несоответствия, медленное или слишком быстрое продвижение, фрустрация из-за достижения предела своей карьеры;
- отсутствие гарантированной работы (постоянное ожидание каких-то изменений);
- несоответствие уровня притязаний данному профессиональному статусу.

Факторы, связанные с организационной структурой и психологическим климатом:

- неэффективное консультирование (невозможность получить своевременную квалифицированную помощь по ряду важных вопросов);
- ограничение свободы поведения, интриги и т.п.

Внеорганизационные источники стрессов:

Основные проблемы менеджера, возникающие в семейной жизни: распределение времени (работник мечется между семьей и домом, таким образом, сам менеджер нуждается в социальной поддержке для борьбы с "подводными камнями" семейной жизни; перенесение кризисов из одной ситуации в другую. Ряд авторов считают, что идеалом для руководителя является схема: "Работающий, пробивающий себе дорогу муж - заботливая жена" (где жена – как "группа поддержки"). Другой вариант семьи руководителя: "Две карьеры с акцентом на полное разделение и невмешательство".

Мобильность менеджера –- ведет к обострению конфликтов в семье, когда необходимо менять место жительства и т.п. (основную тяжесть переездов обычно принимает на себя жена). Интересно, что по данным специальных исследований (опрос 1800 семей в 70 странах), успех мужа-менеджера часто связан с тем, насколько успешно жена включается в новую (особенно иностранную) среду общения, т.е. как быстро жена находит смысл в новых отношениях и, как следствие, меньше попрекает своего мужа.

Различия по психометрическим данным: экстерналы более адаптивны к различным ситуациям, чем интерналы; "ригидные" больше реагируют на неожиданности, идущие "сверху", от начальства; "подвижные" чаще оказываются перегруженными работой; ориентированные на достижение показывают большую независимость и включенность в работу, чем ориентированные на безопасность и спокойствие…

Купер и Маршалл выделяют основные направления управления производственным стрессом

- Изменение социального, психологического и организационного окружения на рабочем месте; обеспечение большей автономии работника.
- Построение "мостов" между работой и домом (семьей), создание возможностей для жен управленцев лучше понять работу своего мужа и даже "возможностей для включения в процесс принятия решений, касающихся жизни семьи (например, связанных с переездом и т.п.)".
- Повышение квалификации (в плане осознания своих ролевых позиций и улучшения межличностных отношений).
- Самое главное - создание в организации благоприятного социально-психологического климата.

Хамберг и Лоор предлагают следующие основные варианты формирования навыков контроля за стрессовыми состояниями работников:

- Релаксация как навык активного регулирования. Главное отличие от "пассивной релаксации" заключается в том, что активная релаксация предполагает: сознательные усилия клиентов; клиенты обучаются распознавать ощущения, возникающие при пробуждении или при активизации (это как своеобразные "опорные сигналы").
- Тренировка социальных навыков (в том числе навыков уверенности в себе).
- Тренировка навыков решения проблем.

Гильфрид и Девисон выделяют пять стадий при обучении решению проблем:

- общая ориентировка в проблемной ситуации;
- формулировка проблемы (выделение "критического стимула", т.е. обучение способности обращать внимание на существенные признаки при решении проблемы);
- генерирование решений (это "сердцевина" процесса принятия решения), суть – в выделении множества вариантов, из которых хотя бы некоторые могут оказаться полезными;
- принятие решения о выборе конкретного способа действия (на основе сопоставления ожидаемых затрат и преимуществ);
- верификация эффективности принятого решения (по отношению к определенным "стандартам" успешности в данной деятельности).

Таким образом, в самом общем плане проблема контроля и предотвращения стресса (дистресса) в труде связана не столько с тем, чтобы непременно бороться со стрессом, сколько в грамотном и ответственном управлении стрессами и снижении вероятности перерастания стресса в дистресс. В этом смысле проблема стресса в труде близка к проблеме конфликтов в трудовой деятельности, ведь известно, что так же, как и стресс, конфликт может быть полезен и даже необходим для развития организации и конкретных сотрудников этой организации. И уже применительно к конфликту в организации, проблема также состоит в том, чтобы направить энергию этого конфликта в позитивное русло развития самой организации и личности работников.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – рассматривается в разных науках. В философии «конфликт» – понятие, отражающее стадию развития категории "противоречие", когда существующие противоположности доходят до своей крайности (полярность, антагонизм). В обществоведении (истории,

политологии, социологии, социальной психологии) – процесс развития и разрешения противоречивых целей, отношений и действий людей, определяющийся объективными и субъективными причинами. В психологии конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными переживаниями.

Существуют два основных подхода к определению конфликта. Первый ориентирован на актуальные действия, где у противоборствующих сторон часто взаимоисключающие или несовместимые ценности, что исключает соревнование, конкуренцию по обладанию этими ценностями (поскольку ценности – разные); второй ориентирован на мотивы и действия, где ценности могут и совпадать, но различаются психологические состояния конфликтующих сторон (конфликт идей, ценностей, установок, мотивов).

О. Н. Лукашонок и Н. Е. Щуркова выделяют ситуации и условия, когда конфликтов "не бывает":

- когда у человека отсутствует свое "Я" или оно подавлено другим субъектом;
- когда субъект не умеет или не желает видеть за предметами человеческих отношений;
- когда внешний конфликт переходит во внутренний план (правда, это уже внутриличностный конфликт, но он не всегда требует внешней активности);
- когда субъект не желает решать проблему;
- когда субъект бежит от свободы выбора (а следовательно, и от ответственности за выбор);
- когда субъект обладает умением видеть конфликт на ранней ступени его развития и снимает его в этот момент.

Различными авторами выделяются основные функции и возможные результаты конфликта. При этом главная функция конфликта – выявление проблем и противоречий в жизнедеятельности социального субъекта, определенной психологической системы (человека, группы, организации, общества), а также – определение путей разрешения этих противоречий и развития данного социального субъекта (психологической системы).

В целом можно выделить следующие функции:

- сигнальная функция – характеризует конфликт как показатель определенного состояния общества (что-то в системе расстроилось и нуждается в преобразованиях);
- информационная функция – отражение и выявление причин неблагополучия в системе;
- дифференцирующая функция – это процесс социальной дифференциации, отражающий переориентацию и перегруппировку задействованных в конфликте социальных сил;
- динамическая функция – способствование социальному прогрессу, где конфликт – это толчок развития и способ разрешения накопившихся противоречий.

Выделяется также функциональная противоречивость конфликта. Эта противоречивость основана на взаимодействии противоположно направленных тенденций. На основе такого понимания функциональной противоречивости

польский ученый Я. Штумпски выделил следующие пять противоположных пар функций социального конфликта:

- различающая и отождествляющая функция (когда, например, в ходе конфликта интересы могут сблизиться или, наоборот, еще больше разойтись);
- интегрирующая и дезинтегрирующая (либо противоборствующая сторона сплачивается, либо разрушается);
- маскирующая и демаскирующая;
- прогрессивная и регрессивная;
- позитивная и негативная функции.

Выделяются последствия возможные последствия конфликта:

- Позитивные (конструктивные) функции конфликта:
- Выявление противоречий в системе (на уровне осознания и переживания).
- Снятие напряжения ("выпускание пара") во взаимосвязи, во взаимоотношениях между различными составляющими системы (между людьми, между различными ценностно-смысловыми ориентациями).
- Проверка для участников конфликта своих реальных и потенциальных возможностей, а также выявление недостатков (формирование более адекватной самооценки).
- Мобилизация ресурсов и выявление скрытых возможностей системы.
- Сплочение участников конфликта, обусловленное совместным разрешением (преодолением) значимой для всех проблемы.
- Выявление скрытых и потенциальных противников, недоброжелателей, предателей и т.п.

В случае успешного преодоления трудностей у участников конфликта повышается чувство собственного достоинства и самоуважение (что в психологическом плане очень существенно, т.к. позволяет человеку переходить к решению более сложных и интересных проблем);

В целом система, преодолевшая (или хотя бы пережившая) конфликтную ситуацию, получает шанс измениться к лучшему;

Страх возможного конфликта может мобилизовать к упреждающим (профилактическим) шагам и еще до возникновения опасности для системы также способствовать ее развитию…

Негативные (деструктивные) функции конфликта:

- Обнаружение своих недостатков и соответствующая потеря чувства собственного достоинства.
- Обнаружение несостоятельности (нежизнеспособности) системы и соответствующее ее разрушение.
- Усугубление противоречий между элементами системы или между конфликтующими сторонами (например, "врагов стало еще больше, друзей – еще меньше").
- Потеря уважения и статуса (в случае неудачного поведения в конфликте).
- Порождение новых конфликтов (эффект "цепочки", например, не желая разрешать данный конфликт, человек как бы "уходит" от него и часто специально создает для себя новые проблемы).

Выделяются функции конфликта в условиях производства:

- балансирование рабочих мест;
- формирование необходимых производственных связей (которых не было до конфликта);
- выявление и фиксация отдельных частей системы и связей между частями;
- отбор рабочей силы необходимого качества и т.п.

Существует несколько основных функций организационного конфликта:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы;
- установление и поддержание (стабилизация) системы внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;
- получение информации об окружающей среде (насколько она враждебна или доброжелательна по отношению к организации);
- создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль за властью;
- нормотворчество, построение новых систем взаимоотношений;
- создание новых социальных институтов;
- диагностика нарушений функционирования организации.

Для анализа и лучшего понимания конфликта полезно выделить основные структурные элементы и основные характеристики. Сами структурные элементы – это необходимые сущностные параметры явления, без наличия которых конфликт не может развиваться как динамически взаимосвязанная целостная система и как процесс. Ниже предлагаются следующие основные элементы (составляющие) конфликта:

1) Инцидент (информационный) – событие, которое помогло обозначить хотя бы одному из взаимодействующих субъектов отличие его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

2) Инцидент (деятельностный) – повод для объявления конфронтационных действий по поводу различия интересов и ценностных ориентаций.

3) Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

4) Субъекты конфликта – участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидом, группой индивидов, социальной организацией.

5) Предмет конфликта – конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).

6) Конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия по разрешению конфликта.

Выделяются также условия, определяющие конфликтную ситуацию:

- технические условия (количество лидеров в группах, степень организованности и сплоченности групп и т.п.);
- политические условия (определяются отношениями зависимости и власти);
- социальные условия (система коммуникации внутри группы, уровень взаимопонимания);
- психологические условия (зависят от личностных особенностей конфликтующих сторон, например, от адекватности их самооценки и т.п.).

Ниже представлены основные характеристики конфликта, позволяющие адекватно оценивать конкретные конфликтные ситуации:

- Острота конфликта.
- Факторы, влияющие на остроту конфликта: степень решенности/ нерешенности проблем; возможность/невозможность решения проблем; вмешательство третьих (и четвертых, и пятых, и т.п.) заинтересованных сторон, что часто усугубляет конфликт.
- Рациональные конфликты как правило, имеют меньшую остроту, чем эмоциональные конфликты (эмоциями сложнее управлять).
- Временные характеристики конфликта.
- Перечень временных характеристик: длительность; частота проявления; повторяемость; продолжительность участия в конфликте каждого из участников; временные параметры отдельных этапов конфликта.

Факторы длительности (продолжительности) конфликта:

- сущность целей противоборствующих сторон, их острота (если "до победного конца", то конфликт обычно затягивается);
- количество ресурсов и их качество для ведения борьбы в конфликтной ситуации;
- концентрация усилий вокруг лидера, т.к. много зависит от позиции лидера (в частности, от его стремления поскорее завершить/ или подольше растянуть конфликт);
- ясность или неясность, что считать победой, а что - поражением в конфликте;
- наличие в конфликтующих лагерях экстремистских фракций.

Условия сокращения длительности конфликта:

- переключить внимание сторон на более близкие им и по возможности обоюдоинтересные цели;
- изолировать лидеров и ослабить их влияние на деятельность групп;
- снизить уровень влияния центральных групп (например, выдвинуть новых лидеров);
- изменить структуру распределения власти между группами;
- ограничить ресурсы сторон.

Пространственные характеристики конфликта:

- переключить внимание сторон на более близкие им и, по возможности, обоюдно интересные, цели;
- изолировать лидеров и ослабить их влияние на деятельность групп;
- снизить уровень влияния центральных групп (например, выдвинуть новых лидеров);
- изменить структуру распределения власти между группами;
- ограничить ресурсы сторон.

Выделяются также основные фазы развития конфликта:

1) Конфронтационная (военная) фаза, когда каждая сторона противопоставляет свои интересы интересам другой стороны.

2) Компромиссная (политическая) фаза – стороны стремятся достигнуть своих целей через переговоры.

3) Коммуникационная (управленческая) фаза – стороны стремятся достигнуть общего понимания ситуации (консенсус): через понимание того, что суверенитетом

обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы; стремление к взаимодополнению интересов.

Специалисты выделяют понятие "кризис" (псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта) – это такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная "зацикленность", фазовая стагнация или даже возврат к предшествующей фазе).

На основании выделения фаз конфликта и понимания того, что является "кризисом", можно обозначить, что является управлением конфликтом. Управление конфликтом – это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, т.е. переход к последующей фазе развития конфликта. Таким образом, высшим искусством реагирования на конфликтную ситуацию является не борьба с конфликтом, а способствование развитию конфликтных отношений.

Заметим, что поскольку конфликт имеет и позитивные (конструктивные) функции, то в ряде случаев оправдано и специальное провоцирование руководством (и психологами) конфликтов, но при обязательном условии контроля за ними и возможностью управлять этими конфликтами. По сути, любой опытный руководитель или воспитатель так и поступает, иначе и работа, и учебный процесс воспринимался бы как сплошная скука, ведь без преодоления проблем не может быть вообще никакого развития.

Многие авторы особое внимание уделяют причинам возникновения конфликтных отношений.

Например, В. Р. Дольник считает, что в основе человеческих конфликтов лежат биологические программы, направленные на стремление выжить в схватке за существование (соревнование особи с враждебным миром, с представителями других видов, с сородичами). Даже у стадных животных, где существуют определенные правила поведения, предполагается соперничество за лучшую пищу, за самку, за лидерство в стае. Таким образом, стремление к соперничеству заложено еще у предков человека.

Дж. Ролз главную причину конфликтов в человеческом обществе связывает с нарушением норм социальной справедливости и, как следствие – с ущемленным чувством собственного достоинства. При этом сама справедливость – это соответствие между вкладом человека в решение каких-то вопросов и получаемыми за это благами (моральными или материальными). Данное соответствие определяется уровнем развития конкретного общества, группы или отдельного индивида. Исходя из этого часто конфликт порождается: либо нарушением существующих и общепринятых норм справедливости, либо столкновением разных представлений о нормах справедливости.

С. Ф. Фролов выделяет общие причины конфликтов: противоположные ориентации вступающих во взаимодействие людей (различие потребностей); идеологические причины; причины экономического и социального порядка; противоречия между элементами социальной структуры (например, когда цели и задачи разных уровней организации или управления обществом не соответствуют друг другу).

Существуют и более конкретные причины конфликтов:

- социально-психологические причины (неудовлетворенность отдельных людей своим положением в группе, в организации, в обществе);

- причины морально-этического порядка (отрицание некоторых общественных норм и ценностей данного коллектива или группы);
- причины организационного характера (проблемы взаимоотношений руководителя и подчиненных);
- причины конфликтов по информационным факторам, например: неполные или неточные факты о каком-либо объекте (порождают неправильные представления и слухи); нежелательное обнародование информации; невольная (или вольная) дезинформация; некорректная интерпретация фактов;
- причины конфликтов по структурным факторам, например: неопределенность вопросов законности власти; неопределенность вопросов подотчетности; неясность в вопросах собственности;
- ценностные факторы конфликта, например: нарушение групповых верований и норм поведения; нарушение профессиональных ценностей и интересов; нетерпимость в отношении ценностей других групп или людей;
- факторы отношений, например: неудовлетворенность существующими отношениями; несогласованные цели взаимоотношений (непонимание друг друга); неудовлетворенностью длительность отношений;
- поведенческие факторы, например: поведение угрожает безопасности кого-либо; поведение создает для кого-то дискомфорт.

М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн выделяют основные причины производственных, организационных конфликтов:

1) Проблемы распределения ресурсов в организации (проблема несправедливости распределения).

2) Различия в целях (чем больше специализация внутри организации, тем больше взаимного непонимания, т.к. у каждого структурного подразделения – свои интересы).

3) Различия в представлении о ценностях (например, о такой ценности, как право выражать свое мнение в присутствии начальника).

4) Различия в манере поведения и жизненном опыте (особенно если люди работают в одном подразделении).

5) Неудовлетворительные коммуникации, часто ведущие к взаимному непониманию сотрудничающих сторон.

Ф.М. Бородкин и Н. М. Коряк выделяют общие характеристики и основные типы конфликтных личностей, провоцирующих или усугубляющих конфликтные отношения. В целом конфликтные личности характеризуются: 1) резким отличием партнеров по своим психологическим характеристикам (например, если мы медлительны и основательны, то нас будет раздражать чья-то суетливость и торопливость);

2) недостатком общей культуры и психологической культуры общения;

3) общим уровнем конфликтности (или неконфликтности) данного человека.

Далее авторы выделяют шесть типов конфликтных личностей:

1. Конфликтная личность демонстративного типа характеризуется следующими особенностями поведения:

- хочет быть в центре внимания (любыми путями);
- отношение к другим определяется тем, как к нему самому относятся другие;

- легко даются поверхностные конфликты (часто выходит "победителем", т.к. окружающие воспринимают такие конфликты как "хохму");
- рациональное поведение выражено слабо, более выражено –эмоционально-импульсивное;
- плохо планирует свою деятельность;
- избегает кропотливой, систематической работы;
- конфликтов не боится и чувствует себя в них уверенно (конфликт - как способ продемонстрировать себя);
- часто оказывается источником споров, но сам себя таковым не считает.

Соответственно руководителям и коллегам следует чаще делать им комплименты - по принципу: "Лучше подыграть в малом, чем потом расхлебываться с потенциальным врагом, мстящим за отсутствие знаков внимания".

2. Конфликтная личность ригидного типа:

подозрителен;

- обладает завышенной самооценкой;
- постоянно требует подтверждения собственной значимости;
- прямолинеен и негибок, не учитывает конкретную ситуацию;
- с трудом принимает чужую точку зрения;
- очень обидчив.

Руководителям и коллегам проще вести себя с такими людьми так, чтобы не провоцировать лишние обиды и подозрения. Таким сотрудникам лучше не поручать работы, связанные с гибким поведением.

3. Конфликтная личность неуправляемого типа:

- импульсивен, плохо контролирует себя;
- поведение непредсказуемо;
- часто ведет себя вызывающе и агрессивно;
- постоянно требует подтверждения собственной значимости; в своих неудачах любит обвинять других;
- не умеет планировать свою деятельность;
- не учится на ошибках прошлого опыта.

В общении с такими работниками следует помнить, что на самом деле они предсказуемы, поскольку их неконтролируемость часто повторяется. Поэтому, если изучить типичные реакции таких людей, то можно фактически управлять ими, используя даже в решении ряда деловых вопросов (например, брать таких вспыльчивых сотрудников на те переговоры, где многое решается с помощью эмоций, а не разума). К сожалению, управление поведением таких работников чем-то смахивает на манипуляцию.

4. Конфликтная личность сверхточного типа:

- скрупулезно относится к своей работе;
- предъявляет повышенные требования к себе;
- очень требователен к окружающим;
- обладает повышенной тревожностью;
- чувствителен к деталям и мелочам;
- иногда может порвать отношения с кем-либо, т.к. ему показалось, что его обидели;

- сам страдает от своей скрупулезности и подозрительности (нередко мучается бессонницей, головными болями);
- сдержан во внешних, особенно в эмоциональных проявлениях;
- плохо чувствует ситуацию общения, часто бывает неадекватен и даже смешон.

В общении с такими людьми лучше не травмировать их напрасно. Тем более, что они и так часто страдают из-за своих странностей. Лучше давать им такие работы, где они смогут проявить свою скрупулезность и ответственность, т.е. давать им возможность использовать свои недостатки с пользой для общего дела, а значит, повышать, хотя бы таким образом, чувство их собственной значимости.

5. Конфликтная личность "бесконфликтного" типа:

- неустойчив в оценке и мнениях (часто меняет мнения о других людях);
- обладает легкой внушаемостью (поверит во все, что угодно, лишь бы не огорчать собеседника);
- характерна некоторая непоследовательность поведения;
- ориентирован на сиюминутный успех в данной ситуации;
- зависит от мнения лидеров (хочет всегда казаться "хорошим");
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- глубоко не задумывается над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих (просто живет "как положено", боится думать своей головой).

В общении с такими людьми рекомендация одна - опасаться их в наибольшей степени. Такие люди, в силу своей слабости духа, продадут кого угодно. Теоретически конечно, можно представить, что эти люди в определенных ситуациях могут проявить и волю, и принципиальность, но для этого потребовалось бы задеть их за что-то "живое". Не каждому руководителю или психологу это доступно.

6. Целенаправленно конфликтный тип личности:

- рассматривает конфликт как главное средство достижения своих целей;
- часто провоцирует конфликты;
- склонен к манипуляции во взаимоотношениях (с кем-то ласков, а на кого-то - давит);
- рационально действует в конфликте, просчитывает варианты ходов, оценивает противников;
- владеет хорошо отработанной техникой поведения в "горячем" (эмоциональном) споре.

Таких людей надо постараться (по возможности) сделать своими сторонниками и использовать их таланты в конструктивном русле. Проблема для руководителей (и психологов труда) - подыскать для таких "рвущихся в бой" людей интересные проблемы, где можно было бы и рискнуть, и изобразить из себя стратега (или героя).

Выделяются также типичные поведенческие реакции, предрасполагающие к деструктивности конфликта:

1) Перебивание партнера, что само по себе считается высшим проявлением бескультурья.

2) Сознательные или неосознанные проявления личной антипатии.

3) Мелочные придирки, которые часто провоцируют ответные придирки (знаменитая игра – "сам дурак").

4) Принижение партнера, негативная оценка личности партнера.

5) Высказанное партнеру подозрение в его негативных побуждениях.

6) Угрозы, которые часто провоцируют либо ответные угрозы, либо создают барьеры и даже неприязнь во взаимоотношениях.

7) Подчеркивание разницы между собой и партнером.

8) Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.

9) Устойчивое нежелание признавать свои ошибки или правоту собеседника.

10) Постоянное навязывание своей точки зрения, давление на партнера.

11) Попытки подменить объект конфликта, сместить в другую плоскость (что вызывает противодействие партнера, правда, если он это почувствует).

12) Систематические отказы и отрицания слов партнера.

13) Негибкость поведения, неспособность хоть в чем-то уступить собеседнику для общей пользы.

14) Демонстрация постоянной занятости и игнорирование попыток партнера установить контакт.

15) Создание дефицита времени для решения проблемы или резкое убыстрение темпа беседы.

16) Проявления некомпетентности.

17) Неискренность понимаемая в данном случае как стремление что-то скрыть и получить из этого свою "выгоду" за счет другого человека.

18) Несдержанность.

19) Посягательство на реальные или воображаемые права человека.

20) Нарушение персонального (межличностного) пространства, когда, например, невоспитанный сотрудник позволяет себе фамильярничать со всеми подряд коллегами или все время стремится прикоснуться (или даже обнять) кого-то без всякого на то повода.

Можно выделить типичные ошибки при реагировании на конфликтную ситуацию, также усугубляющие конфликтные отношения:

- запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликта;
- попытка разрешить конфликт без выяснения его истинных причин;
- применение только силы, карательных мер по урегулированию или, наоборот, только дипломатических переговоров;
- шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей;
- попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными последствиями.

В условиях производства источниками конфликтов могут быть и различные "психологические игры" на разных этапах выполнения заданий. При этом сама "психологическая игра" (по Э.Берну) понимается как последовательность "ходов", действий или высказываний, направленных на достижение скрытой цели, не совпадающей с открыто декларируемой целью. Ниже выделяются типичные игры на разных этапах выполнения производственного задания, которые часто также провоцируют новые конфликты и создают напряженность во взаимоотношениях:

На этапе получения задания возможны следующие обманные ходы нерадивого работника:

- стремление взять задание без указания конкретных сроков исполнения;
- повторяющиеся попытки взять одновременно большое количество заданий с тем, чтобы потом сослаться на перегруженность;
- попытки доказать, что задание не входит в круг выполняемых данным лицом обязанностей;
- обвинение руководителя в том, что он дает "глупые" задания и т.п.

На этапе выполнения задания:

- затягивание работы с целью перевода ее в разряд срочных (с расчетом на то, что кого-то дадут в помощь);
- намеки на то, что работа выполняется "лично для руководителя" или ради него;
- споры с руководителем с целью склонить его к передаче задания другому работнику;
- нарочито наивные рассуждения ("сработать под дурачка") и т.п.

На этапе контроля качества работы:

- обвинение руководителя в предвзятости (например, "Я знаю, что вы хотите меня уволить и ищите, к чему бы придраться");
- попытки спровоцировать нетактичное поведение руководителя;
- выражение сомнения в компетентности руководителя и т.п.

Главное в реагировании на подобные игры - вовремя распознать эти хитрые ходы и не дать вовлечь себя в такие "психологические игры".

Особого внимания заслуживают уловки, используемые в ходе публичных обсуждений, которые также часто осложняют отношения между коллегами в организации. Даже тогда, когда эти уловки помогут кому-то в решении отдельных проблем, в последующих деловых контактах эти же уловки по принципу "бумеранга" (или "рикошета") могут быть использованы против сегодняшнего "победителя". К сожалению, стремление постоянно кого-то "побеждать" часто вызывает стремление отомстить за былые обиды. В итоге все взаимоотношения на работе сводятся к постоянному противоборству сторон с переменным успехом. Ниже выделяются типичные "хитрые" ходы в ходе организации и проведения собрания. Например, это может быть ситуация, когда руководство пытается провести через голосование "свое" решение таким образом, чтобы "переиграть" своих противников.

Уловки организационного и процедурного характера:

- материалы дела предоставляются накануне, что затрудняет обстоятельное знакомство с ними;
- первое слово предоставляется тем, кто явно поддерживает "начальство", таким образом сразу создается установка;
- принятие решения фиксируется жестко, без повторных обсуждений, что исключает корректировку решения при появлении новых обстоятельств;
- слово поочередно предоставляется наиболее агрессивным участникам, атмосфера накаляется и на вопрос: "Будем ли продолжать заседание?", обычный ответ – "Нет!";
- игнорируются предложения по процедуре совещания;
- предложения, выносимые на голосование, формулируются нечетко;

- обсуждение приостанавливается на выступающем, позиция которого более желаема для "начальства" (обычно более эффективны первое и последнее выступления);
- одних выступающих жестко ограничивают временем (регламентом), а других – нет;
- на обсуждение приглашаются лица, не имеющие права голоса (иногда это позволяет принять решение, ориентируясь на общую "атмосферу" в зале);
- в ключевой момент обсуждения (невыгодный для организаторов) вдруг объявляется перерыв;
- перед началом нежелательного обсуждения вдруг меняется повестка дня;
- сначала "выпускается пар" на малозначительных вопросах, а для обсуждения важных проблем уже не хватает ни времени, ни сил, что позволяет организаторам "быстро протолкнуть" выгодное для них решение;
- участникам как бы "случайно" раздаются неполные документы, а потом выясняется, что кто-то, "к сожалению", оказался не в курсе всей имеющейся информации;
- обратный вариант – "избыточное информирование", когда участники обсуждения просто теряются в фактах;
- важные для обсуждения рабочие документы "теряются".

Психологические уловки спора:

- выведение оппонента из равновесия, провоцирующее его на необдуманные шаги;
- использование непонятных для оппонента слов и теорий (расчет на то, что оппонент "постесняется" переспрашивать, чтобы не показать свою "некомпетентность");
- "Ошарашивание" оппонента очень быстрым темпом речи;
- перевод спора в сферу "домыслов" ("Вы это утверждаете потому, что…" и оппонент вынужден оправдываться);
- однозначные, бездоказательные оценки (типа "ерунда", "это банально" и т.п.);
- постепенное "приучивание" оппонента к какой-либо мысли, в защиту которой аргументы не приводятся. После чего она объявляется "доказанной" (по принципу: "Но ведь вы же это приняли, соглашались со мной раньше…");
- многозначительная недосказанность, с намеком на то, что "можно сказать и больше…", но это не делается по каким-то "моральным соображениям";
- ссылка на авторитет;
- "Подмазывание" аргументов с помощью лести к оппоненту (например, фраза: "Как продемонстрировали нам успехи нашего уважаемого…");
- различные приемы принижения оппонента в виде "оценочных вопросов" ("Как, Вы этого не читали?");
- принижение с помощью иронии ("Извините, но Вы говорите вещи, которые выше нашего понимания");
- сильные доводы оппонента как бы "не замечаются", игнорируются;
- провокационные обороты речи, которые могут оскорбить некоторых оппонентов ("например, иногда говорят "попы" – вместо "духовенство",

"аппаратчики" – вместо "сотрудники", "торгаши" – вместо "работники сферы быта");

- апелляция к личности оппонента, а не к его аргументам ("Вы, может быть, и правы, но помните, как в прошлом месяце Вы сделали то-то и то-то…, так можете ли Вы…");
- выискивание каких-либо прошлых высказываний оппонента, которые противоречат его нынешней позиции;
- метод "да, но...", когда сначала оппонента хвалят, а затем неожиданно начинают резко критиковать (расчет на то, что оппонент уже расслабился, обрадовался, а может, успел полюбить Вас, после чего, скорее всего, уже не способен достойно сопротивляться);
- все доводы оппонента с помощью остроумия (или артистизма) обращаются в шутку или в "хохму" (в примитивных коллективах это обычно нравится другим участникам и они начинают воспринимать совещание как очередную "развлекуху").

Логико-психологические уловки:

- мысль формулируется неопределенно, что позволяет ее интерпретировать по-разному;
- доводы оппонента правильные, но явно недостаточные для доказательства основного тезиса;
- частные закономерности неправомерно обобщаются;
- требование однозначного ответа от оппонента (хотя по сложным проблемам однозначные ответы бывают редко);
- после прослушивания доводов оппонента делается свой вывод ("приговор"), совершенно не следующий из выступления оппонента;
- в высказывания оппонента вкладываются иные смыслы;
- сводятся к абсурду все доводы оппонента путем чрезмерного преувеличения высказанных им положений с последующим осмеянием этого "смоделированного" заключения и т.п.

Томас и Килменн выделили основные стили поведения в конфликте, позволяющие осуществлять диагностику поведения людей в ситуации конфликта:

- конфронтация (соревнование) – стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны (на основе собственной активности и индивидуальных действий);
- приспособление – принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны (на основе собственной пассивности и низкой меры удовлетворения своих интересов);
- уклонение (избегание) – отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей;
- конкуренция – соревновательное взаимодействие, не ориентированное на обязательный ущерб для другой стороны;
- компромисс – метод взаимных уступок;
- сотрудничество – принятие решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон.

Для лучшего понимания организации конструктивного взаимодействия в конфликте, полезно рассмотреть основные закономерности противоборства и сотрудничества, чтобы не путать одно с другим.

Методы ведения противоборства:

1) Закономерности противоборства:

- закон диалектического противоречия – развитие осуществляется в форме возникновения, развертывания и разрешения противоречия;
- закон динамического равновесия – вследствие противоречия устанавливается оптимальное функционирование социальных систем;
- закон соразмеренности – каждый, вступающий в процесс противоборства должен соразмерять свои силы и возможности.

Принципы противоборства:

- принцип свободы действий – свободная сфера действий у одной из сторон дает ей больший шанс на успех;
- принцип ограничения свободы действий – активность по снижению возможностей свободы действия для другой стороны;
- принцип использования ресурсов противника в своих целях (пример: подъем японской экономики "на спинах" своих бывших противников - американцев; другой пример – развал России ее же собственными силами);
- принцип осведомленности о противнике в противоборстве с ним (способы – шпионаж, разведка);
- принцип предвосхищения действий противника (на основе осведомленности);
- принцип решающего момента – выигрывает тот, кто проведет свои действия в нужный момент;
- принцип дезорганизации действий противника – один из основных принципов;
- принцип замещения – возможность замены руководителя в критический момент (предполагается подготовка такой "замены");
- принцип потенциализации – заранее продуманная система демонстрации возможных действий, которые, однако, предусмотрено не осуществлять (т.е. "запугивание" противника).

Методы и условия ведения противоборства:

Общие методы противоборства:

- метод преднамеренных потерь (пожертвовать небольшим для достижения главной цели);
- метод неожиданного действия;
- метод введения в заблуждение;
- метод информационного упреждения (иногда для победы выгодно, чтобы противник знал о ваших намерениях, например, из моральных соображений – "честную" борьбу вести приятнее);
- метод заманивания в ловушку;
- метод камуфляжа (например, многие негодяи "прикидываются" благородными);
- метод слабого звена (стремление найти "ахиллесову пяту" у противника);
- метод расчленения ("разделяй и властвуй");
- метод угроз;
- метод "стрелки весов" (известный пример: высказывание вице-президента США Гарри Трумэна: "Мы будем помогать Германии, если побеждает СССР,

но если "стрелка часов" качнется в пользу Германии - помогать СССР, и таким образом, "пусть убивают друг друга как можно больше". Кстати, Г. Трумэн стал после Ф. Рузвельта 33-м президентом США, это именно он отдал приказ о ядерной бомбардировке Хиросимы и Нагасаки, в 1949 г. создал НАТО, очень не любил компартию и преследовал ее в США).

Методы наступления:

- метод концентрации сил (на главных направлениях);
- метод "ахиллесовой пяты" (бить по самым слабым местам противника);
- метод свершившегося факта (главное - опережение, например, опередить соперника на рынке);
- метод опережающего удара;
- метод внезапного удара (в самый неподходящий момент для противника);
- метод "проволочек", уклонения от решающих действий;
- метод провокаций (цель - спровоцировать противника на неизбежные "ответные" ходы и, таким образом, взять инициативу и начать контролировать ситуацию).

Методы обороны:

- метод "отсеков" (разбивать свои ресурсы на части - аналогично "отсекам" корабля на случай аварии);
- метод "бумеранга" (обратить удары противника против него самого).

Методы перехода к сотрудничеству:

1) Социально-психологические правила ослабления или прекращения противоборства:

- правило активного отношения (активность проявляет та сторона, от которой реально зависит прекращение противоборства);
- правило исключения "ложных образов" противоборства (разрушение "образа врага");
- правило ассимиляции отрицательных эмоций (снятие напряженности в переговорах – очень тонкое дело);
- правило смыслового ограничения (не переходить на личности);
- правило исключения альтернативы "победитель - побежденный" (никто не хочет быть побежденным. Пример: Россия - реально побежденная страна, но все делают вид, что "стало еще лучше").

2) Методы ослабления и прекращения противоборства:

- метод альтернативного разделения ("перемещение" представителей противоборствующих сторон по своему усмотрению, разрешается образование новых групп, союзов);
- метод соучастия (через диалог);
- метод сближения (меньше говорить о том, что разъединяет и больше о том, что сближает);
- метод символических жестов;
- метод "ассимиляции" (взаимопроникновение друг в друга);
- метод обращения к прошлому опыту (ко времени, когда "все было хорошо" в отношениях);
- метод провоцирования на добро (когда "приятно делать добро друг другу");
- метод общего врага (объединяет бывших соперников);

- метод бойкота (инициатором вступает третья сторона, заинтересованная в прекращении противоборства - найти такую сторону);
- метод "уравновешивания" (установить равновесие сил);
- метод отвлечения (переключение на другие объекты, которые не вызывали споров);
- метод психологической паузы;
- метод взаимовыгодных вариантов;
- метод "фрагментации" (проблема расчленяется на составляющие, каждая из которых решается по очереди);
- метод посредничества (с помощью авторитетного для обеих сторон "третейского судьи");
- метод остракизма (изгоняются все, кто мешает сотрудничеству);
- метод исключаемой демонстрации (стремление к объективной оценке одних и тех же действий и поступков);
- метод исключения "потери лица" (никто не должен чувствовать себя проигравшим).

Основные структурные методы разрешения конфликта:

- разъяснение требований к работе (каждому конкретному сотруднику);
- координационные и интеграционные механизмы: например, "цепь команд"; смысл - установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие работников;
- общеорганизационные комплексные цели, требующие объединения усилий нескольких работников (цель - направить усилия персонала на достижение общей цели и, таким образом, повысить степень сплоченности);
- структура системных вознаграждений – через влияние на поведение людей с целью предотвращения дисфункциональных последствий: например, если вознаграждать соответствующие отделы организации только за увеличение количества продукции, то это вступает в противоречие с ролью других отделов, отвечающих за качество, и общая прибыль фирмы уменьшается; таким образом, важны – комплексный подход, ориентация на общий результат и вознаграждение – в зависимости от вклада каждого подразделения.

Стратегия предотвращения конфликтов, предполагающая следующие основные действия:

- устранить реальный предмет конфликта;
- привлечь в качестве арбитра независимое незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению;
- сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Стратегия подавления конфликта (применяется в отношении конфликтов в необратимо деструктивной форме и к беспредметным конфликтам), предполагающая: целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих; разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми; создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют возникновению конфликтных

взаимоотношений (например, развести конфликтующих по разным участкам работы или по разным сменам).

Стратегии отсрочки (как временные меры, помогающие ослабить конфликт до момента, когда созреют условия для разрешения конфликта). Главное в данной стратегии – изменить отношение одного из конфликтующих к другому (по принципу: "Раз силы стали неравными, то конфликтовать бесполезно"). Стратегия отсрочки часто предполагает также следующие действия: изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны; уменьшить или увеличить роль и место одного из конфликтующих в воображении другого; изменить представление конфликтующего о самой конфликтной ситуации (об условиях конфликта, взаимоотношениях людей и т.п.); изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующих и тем самым сделать его менее опасным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым).

Принципы разрешения конфликта:

- принцип понимания – осознание реальной проблемы, соотношения сил в конфликте, предмета конфликта, знание потенциально конфликтных личностей, хорошая ориентация в потенциальных условиях возникновения конфликтов и фазах развития конфликта;
- принцип предвидения – прогнозирование потенциальных конфликтов между сотрудниками, группировками и своевременная подготовка к ним.

Основные тактики разрешения конфликта:

- Общие рекомендации – при возникновении напряжения между партнерами следует проявлять: внимание к собеседнику; доброжелательность, дружелюбие, расположенность, уважительное отношение; естественность; терпимость к его слабостям; сочувствие к нему, участие; выдержку, самоконтроль; спокойный тон; лаконичность, немногословность (строить фразы так, чтобы они вызывали нейтральную или позитивную реакцию собеседника); постоянно поддерживать обратную связь с собеседником (с помощью вербальных и невербальных средств); чуть затягивать ритм, темп беседы, если собеседник излишне взволнован и слишком быстро говорит; следить за собеседником внимательно, при первой возможности установить с ним контакт и стремиться не терять его; стараться смотреть собеседнику в глаза (но не фиксировать взгляд более 10 секунд), следить за изменениями его лица, рук, позы; пытаться мысленно встать на место партнера и понять, какие события привели его в это состояние; попытаться почувствовать: "А каково было бы мне в этом состоянии?".
- Поведение на первой (дословесной) фазе беседы: дать выговориться, не пытаться перекричать, перебивать собеседника; внимательно слушать; сделать паузу, если собеседник излишне активен; показать мимически, двигательными средствами (без слов), что Вы заметили состояние собеседника; уменьшить социальную дистанцию с собеседником (улыбнуться, резко приблизиться, оказаться лицом к лицу, коснуться, наклониться).
- Оперативные приемы поведения на второй (словесной) фазе беседы: доброжелательно поприветствовать собеседника (если беседа проходит без дословесной фазы); отвлечь или переключить внимание собеседника с

конфликтной темы (например, предложить закурить, высказать комплимент, спросить о чем-либо); предложить сесть (причем садиться по возможности под острым углом к собеседнику на расстоянии не более 0,5 метра); сказать о своем самочувствии, состоянии, которые вызвали у Вас слова собеседника, если его статус выше и позиция сильнее, чем у Вас; спросить о состоянии, самочувствии собеседника, если его статус ниже и позиция слабее, чем у Вас; обратиться к фактам; признать свою вину, если она есть; признать правоту собеседника в тех пунктах, где он несомненно прав; дать понять собеседнику, что Вы понимаете, насколько важен вопрос, о котором он говорит; показать собеседнику свою заинтересованность в решении его проблемы; подчеркнуть общность интересов, целей, задач с собеседником; разделить с ним ответственность за решение проблемы; подчеркнуть свое доверие к собеседнику; подчеркнуть лучшие качества партнера, которые помогут ему самому справиться со своим состоянием; подчеркнуть значимость партнера, его место, роль в группе, его сильные стороны, хорошее отношение к нему со стороны значимых людей; попросить у собеседника совет, как Вам поступать с ним, как Вам помочь решить его проблему; спросить у собеседника, как он сам собирается решать свою проблему; обещать поддержку, если это не противоречит Вашим принципам и интересам общего дела; если есть возможность, решать вопрос сразу или пообещать это сделать в кратчайший срок.

- Специальные оперативные приемы. Здесь важно знать об "уязвимых местах" собеседника и всегда давать ему возможность сохранить "свое лицо": повторить самые неразумные слова собеседника "как бы с недоумением" (типа того, что он наверное "просто ошибся" или Вы сами его "не поняли"); тактично показать, что собеседник излишне резок (через сухое, холодное, формальное обращение, увеличение психологической дистанции, через подчеркнутую "вежливость"); сделать комплимент агрессору (по принципу "доброта с красотой вместе спасут мир"); свести проблему к юмористической или даже гротескно-сатирической стороне (и по возможности, вместе посмеяться над "недоразумением"); проявить по отношению к партнеру более сильную агрессию, чем продемонстрировал он Вам (естественно, если у Вас есть для этого "таланты"); сказать собеседнику о негативных сторонах и последствиях конфликтной ситуации лично для него (как бы "отрезвить" его); показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит (или которых опасается), и эти люди могут порвать с ним отношения.

Важную роль в конструктивном разрешении конфликтных ситуаций играют специально организованные переговоры.

В ходе урегулирования конфликта возможен вариант проведения беседы в режиме спора и дискуссии, поэтому полезно разобраться, в чем их специфика и в чем их возможности и ограничения в плане разрешения конфликта. Дискуссия – обсуждение какого-либо вопроса на собрании, в печати. Спор – состязание, в котором одна сторона отстаивает только свое мнение о предмете спора. Традиционно выделяются основные виды спора:

- Одна из сторон обладает действительно правильным знанием. Разрешение спора сводится к доказательству своей правоты; но тот, кто обладает

правильной информацией, т.е. заранее знает свою победу, все-таки вступает в спор. О таком споре в народе говорят: "Спорят двое, один из них подлый, другой – глупый".

- Обе стороны имеют достоверные, идентичные знания и могут это доказать. Спор часто возникает из-за взаимного непонимания, т.е. спорят об одном и том же. Парадоксально, но это самые сложные и длительные споры…
- Ни одна из сторон не обладает достоверной информацией. Споры также бывают длительными и бурными. Часто обе стороны бывают недовольны, т.к. выясняется их некомпетентность в обсуждаемой проблеме.

Классификация споров по целям:

- Аподиктический спор. Цель – нахождение правильного ответа. Часто получается новое знание (пример: спор А. Эйнштейна с Н. Бором по проблемам развития физики, в немалой степени обогативший науку).
- Эвристический спор. Цель – каждая сторона достигает своих целей, не обманывая другую сторону. Основные методы: рассуждения и доказательства.
- Софистический спор. Цель – достичь своих личных целей, не считаясь с целями другой стороны. Часто используются различные "уловки" и некорректные способы (о них уже говорилось выше).

Рекомендации по организации конструктивного обсуждения:

Меры, способствующие конструктивному обсуждению:

- предварительная работа над проблемой (подготовка к спору или дискуссии);
- анализ интересов сторон;
- выделение взаимоприемлемых критериев оценки эффективности обсуждаемых вопросов;
- выработка совместной концепции подхода к обсуждаемой проблеме;
- если возможно, составление каждой из сторон текстов с тезисным изложением своих позиций;
- анализ вопросов, по которым наметилось разногласие;
- заблаговременное определение позиций для возможных уступок в споре;
- организация самой процедуры обсуждения, исключающей "уловки" и некорректные способы ведения переговоров.
- Логические правила при аргументации:
- формулировки должны быть четкими, определенными и понятными;
- обсуждаемые положения не должны подменяться по ходу обсуждения (по принципу: "Сначала – за здравие, потом – за упокой");
- опровержение должно осуществляться независимо от аргументов, т.к. неправильность аргументов еще не свидетельствует о ложности тезиса;
- опровержение – через разные виды доказательства: через доказательство несостоятельности главной идеи – опровержение тезиса; через показ несостоятельности доводов – опровержение аргументации; через показ неправильности связи аргументов и тезиса - опровержение демонстрации;
- аргументы должны быть достоверными и достаточными для доказательства своей позиции.

Приемы стимулирования обсуждения:

- ярче продемонстрировать актуальность проблем для всех участников;

- сделать приоритетными убедительные аргументы;
- использовать метод "условного принятия довода оппонента ("Допустим, что вы правы…");
- использовать прием "гипотетического обсуждения" ("предположим, что Ваша точка зрения правильная…");
- оттягивание возражений (это помогает лучше узнать позицию и доводы оппонента);
- поощрять активность оппонента с помощью уточняющих вопросов ("а как бы Вы это сделали?").

Нейтрализация "уловок" и ошибок аргументации:

- открыто обсудить с оппонентом некорректные приемы ведения переговоров;
- стремиться раскрыть суть уловки (а для этого их надо знать);
- тактично объяснить характер ошибочных умозаключений (если эти ошибки носят непреднамеренный характер);
- если оппонент "злостно" использует свои уловки – нейтрализовать их с помощью своих уловок (по принципу: "на любую силу всегда найдется еще большая сила", правда, если она действительно найдется);
- использовать прием "возвратного удара" (использование его же аргументов против него самого);
- разоблачать уловки (лучше с помощью яркого примера, показывающего нежелательные последствия этой уловки для того, кто ее использовал);
- использовать "метод обличения" (открыто заявить о намеренном характере уловки оппонента);
- логическое принуждение оппонента признать свою неправоту (это как бы основной метод);
- если уловки связаны с искажением смысла, то попросить оппонента "уточнить свои высказывания";
- если используются уловки, направленные на дискредитацию Вашей личности, то следует перевести обсуждение на проблему и не поддаваться на провокации (например, не стремиться "оправдываться");
- не стремиться высказывать сразу все имеющиеся аргументы;
- не следует стремиться к тому, чтобы непременно "загнать оппонента в угол";
- поскольку некоторые мысли и идеи еще должны созреть, то можно предусмотреть несколько этапов обсуждения данной проблемы (если проблема действительно сложная).

Выделяются также возможные "исходы" спора:

- спор ни к чему не привел;
- сопротивление сторон в конце спора уменьшилось (позиции сблизились);
- один из спорящих согласился с мнением своего оппонента;
- обе стороны выиграли от спора, прояснили некоторые свои позиции (например, в "аподиктическом" споре);
- проблема спора не решена, но обе стороны оказались в выигрыше (например, укрепились в своих позициях или продемонстрировали окружающим свои достоинства).

В целом выделяются следующие основные подходы по осуществлению вмешательств в конфликтные ситуации:

1. Экспертный метод, направленный на решение конкретной проблемы уже сформировавшейся организации.

2. Процедурный метод, где консультант управляет процессом изменений в организации, посредством указания достижимых процедур и их конкретного места вместе с самим клиентом.

3. Консультационный подход – это, прежде всего, обучение клиента (заказчика), развивает его интуицию, способность понимать и решать свои проблемы. При реализации консультационного подхода психологу особенно важно продемонстрировать свою независимость и беспристрастность. Входе работы с противоборствующими сторонами важно структурировать их взаимоотношения, а также обеспечить равное влияние сторон на процесс разрешения конфликта. Важную роль играет рассмотрение так называемых "безысходных ситуаций", когда в ходе их детализации и анализа вырабатываются конкретные рекомендации по преодолению конфликта в целом.

Реально консультациорнный подход включает в себя элементы самых разнообразных консультационных, процедурных, экспертных и даже психотерапевтических технологий. Все это лишний раз свидетельствует о том, что в современной психологии действуют интегративные тенденции, когда происходит взаимообогащение разных подходов и направлений. Происходит даже переориентация с технологии (психотехнологии), на саму цель (задачу, смысл) психологической помощи, в том числе и в помощи в урегулировании конфликтов и проблем в условиях производства.

Рассмотрим место конфликта в конфликтной ситуации, характеристики этапов ее развития. Конфликтная ситуация включает в себя три стадии: предконфликтная ситуация, конфликт и постконфликтная ситуация, которые представлены шестью этапами. Это последовательная смена процессов и событий, каждый из которых характеризуется определенными признаками, элементами, связями и отношениями, усиливающими или ослабляющими социальную напряженность.

Выделяя конфликт как этап в конфликтной ситуации, мы тем самым обращаем внимание на то, что во многих конфликтных ситуациях может отсутствовать этап конфликта. Тогда конфликтная ситуация приобретает хронический характер.

Первый этап – зарождение. Характеризуется аморфностью, всеобщностью и включенностью во все многообразные отношения между субъектами. Противоречия на этом этапе существуют потенциально. Они заключены в разных и даже противоречивых ценностях, нормах, потребностях, знаниях. На этом этапе есть точки отсчета, вокруг которых в дальнейшем может развиваться конфликт. Это – общий интерес, новые связи, отношения, общее пространство. Поэтому любой человек является потенциальным противником в будущем конфликте. Первый этап объединяет всех людей, его характеризуют; аморфность и повсеместность; неосознанное психологическое напряжение между людьми; наличие многообразных противоречий; совместная деятельность, проживание, временные контакты; общность интересов.

Второй этап – созревание из многообразных связей и отношений субъект начинает выбирать те, на которых центрируется принятие или непринятие чего-либо. Это может быть все, что угодно: работа, секс, форма поведения, деньги, власть, процесс познания. Назовем это «конфликтогеном». Конкретно выделяется субъект (группа) как носитель той или иной притягательности или отталкивания и вокруг него начинает концентрироваться определенная информация. Идет поиск

людей, симпатизирующих или не симпатизирующих конкретной группе или человеку. Второй этап характеризуется:

- выделением конкретного оппонента;
- накапливанием определенной (негативной) информации о субъекте;
- четким выделением сферы конфликтной ситуации (семья, работа, дружба и проч.);
- концентрацией групп сторонников и противников, ценностно-ориентированных на представителей оппозиции;
- усилением и осознанием психологического напряжения между оппозициями (эмоции, разговоры, оценки, взгляды, чувства).

Третий этап – инцидент. Часто перед этим этапом происходит некоторое «затишье», выжидание. Выделяются позиции «провокатора», «жертвы», «судьи», «базарной бабы», «борца за справедливость». Как бы осторожно ни вела себя оппозиция, повод для инцидента найдется. Это может быть все, что угодно: «не таким тоном сказано», «не так взглянул», «не предупредил» или, наоборот, покритиковал, или промолчал – это лишь «зацепка». Сам инцидент – «мелкий камушек», могущий вызвать обвал, приводя в действие всю мощь «горной породы». Фиксация инцидента не позволяет увидеть основные противоречия и предмет конфликта между субъектами. Однако он является отправной точкой для столкновения. Ситуация созрела для открытого предъявления позиций и начинается столкновение, т.е. собственно конфликт.

Четвертый этап – столкновение (конфликт). Этот этап можно сравнить с взрывом, в результате которого на поверхность выбрасывается как «пустая порода», так и «ценная». Прямое столкновение проявляется во всех планах: эмоционально-психологическом, физическом, политическом, экономическом и т.д. Требования, претензии, обвинения, эмоции, стрессы, скандалы захватывают субъектов в борьбе, противостоянии и конфронтации. Насколько субъекты могут отделить «ценную породу» от «пустой» зависит от того, по какому пути пойдет конфликт: рациональному или иррациональному. Этот этап характеризуется:

- ярко выраженными оппозициями;
- выделением предмета конфликта, осознанного субъектами;
- появлением третьей стороны (наблюдателей, групп поддержки и проч.);
- определением масштаба и границ конфликтной ситуации;
- предъявлением средств управления и манипулирования субъектами в конфликте;
- появлением фактов, подтверждающих необходимость столкновения.

Конфликт становится событием для окружающих, его видят, о нем говорят, к нему вырабатывается определенное отношение.

Пятый этап – развитие конфликта. Говоря о развитии, мы имеем в виду изменение некоторых элементов и характеристик, которые присутствуют в ситуации, а также факторов, оказывающих то или иное влияние на конфликт. На этом этапе есть некоторые элементы, которые не развиваются и не изменяются, т.е. наиболее статичны, постоянны: предмет конфликта; социальные факты; базовые ценности; стратегические цели.

Элементы, которые частично изменяются: связи и отношения между субъектами (группами); интерпретация фактов; интересы и потребности; тактические задачи; представления о конфликте, субъектах, отношениях. Элементы,

которые могут быть заменены другими: смысловой контекст; позиции, роли; средства борьбы; социальные нормы, принципы взаимодействия; представления; тип мышления, реакции, чувства, эмоции. Именно в этих динамических подвижках происходит развитие конфликта. Действия конфликтующих сторон определяются этими подвижками.

Шестой этап – последствия. Они могут развиваться в двух направлениях. Первое – доминирование разрушительных процессов, второе – доминирование созидательных процессов.

С точки зрения выделения этапов конфликтной ситуации (КС) необходимо отметить, что часто конфликтующие стороны начинают осознавать ситуацию с 3-го и 4-го этапов, когда конфликт созрел и многие процессы вышли из-под контроля. Т.е. субъекты уже находятся внутри конфликта и действуют в его логике: борьбы и противостояния, уничтожения и подавления.

Таким образом, выделяя этапы и основные характеристики, мы можем увидеть, что это закономерный процесс развития КС, без которого ни один конфликт не состоится. В то же время, мы постулируем, что КС без конфликта вполне возможна, как хроническая ситуация. По времени, КС и конфликты могут быть скоротечными или вялотекущими, однако, последовательность при этом, сохраняется. Значит, для того, чтобы создать или смоделировать конфликт, необходимо учесть последовательность специфических характеристик естественного протекания конфликта, в котором было бы выделено место для рефлексии процессов. Необходимо как бы приблизить рефлексию к самому процессу. Тогда появляется возможность минимизировать разрушительные процессы, т.е. не дать времени до основания разрушить сознание субъекта и остановить или ограничить деструктивные процессы.

На основании выделения этапов развития конфликтной ситуации и выделения специфических характеристик, можно:

- сформулировать задачи для осуществления целенаправленного вмешательства в конфликты на разных этапах конфликтной ситуации;
- применять закономерность в практике управления и в учебном процессе;
- применять эту схему для диагностики конфликтной ситуации;
- профессионально управлять конфликтной ситуацией через изменение основных характеристик и элементов;
- профессионально «встраиваться» в конфликт с целью управления ситуацией изнутри и т.д.

Таким образом, методически «расщепляя» конфликтную ситуацию и вычленяя место конфликта в нем, мы тем самым имеем некоторую конструкцию, позволяющую приблизиться к богатству содержания и распознать тончайшие нюансы этого социального феномена.

Благополучие общества и организации, как и здоровье человека, зависит от своевременного распознавания приближающегося недуга при реализации возможности решения кратковременных задач и долгосрочной стратегии в их сочетании. Опыт некоторых ведущих фирм Запада и Востока показывает неизбежность стагнации, порождаемой «центральной нервной системой» (т.е. системой управления), которая на стадии чрезмерного роста теряет способность к саморегулированию.

Известно, что самый опасный недуг человеческого организма тот, который не причиняет страдания. Например, раковые заболевания проявляются в последней стадии развития. Поэтому, разрушительно действуют управленцы, которые ради сохранения своего собственного положения, не передают руководству неблагоприятные сведения, в силу чего проблема приобретает хронический характер.

Любой политик или руководитель должен превращать работу в служение высшим целям человечества. Тот, кто наилучшим образом служит обществу, выгадывает больше всех. Если организация не способна служить обществу, то она не заслуживает права на существование. И она подлежит ликвидации, уничтожению и это справедливо.

Если мы будем исходить из медицинского принципа, что «любой симптом болезни является средством лечения этой болезни» тогда необходимо исходить из следующего тезиса – «если у Вас нет решения проблемы, значит, Вы являетесь частью проблемы».

Симптом можно рассматривать как способ лечения. Например, когда поднимается температура тела, убыстряется пульс. Поскольку общее количество крови в организме неизменно, то для излечения болезни рефлекторная система ускоряет циркуляцию крови и вместо обычных 60–70 сокращений заставляет сердце совершать 110 ударов в минуту. И делается это потому, что выздоровление наступает скорее при ускоренной циркуляции крови. Другими словами, в этом проявляется естественная способность организма к самоизлечению. Когда же лихорадка, обычно сопровождаемая этим процессом, рассматривается как сама болезнь, то принимаются меры к искусственному снижению температуры, к нормализации пульса. В результате главная причина болезненного состояния остается без внимания.

Теперь представим себе организацию как больной организм. Например, проблема наличных денег обычно связывается с нехваткой капитала. Обычный метод решения таких проблем – обращение за помощью в банк. В этом проявляется стремление лечить не болезнь, а симптом, что, в конечном счете, принесет мало пользы. Однако, если проблему наличности рассматривать как указание на необходимость лечения самой болезни, вызванной нехваткой капитала, то внимание прежде всего привлекут причины появления данного симптома, например, низкий уровень бухгалтерского учета, рост числа рекламаций и повышение себестоимости продукции, разбухание товарных запасов и т.д. Когда будут взяты под контроль эти факторы, тогда и будет излечена сама болезнь, которая привела к нехватке капитала.

Если организация считает, что конфликты мешают и дестабилизируют деятельность всего коллектива, то дело не в конфликтах, а в тех, кто, являясь участниками конфликта, уходит от обострения конфликта. И хотя большинство руководителей считают, что основная их задача – это решать противоречия и проблемы выживания организации, на самом деле конфликт является первым условием для выявления проблем и противоречий. Поэтому, единственная эффективная реакция в этих случаях – рассматривать такой конфликт как повод для размышлений о коренной перестройке всей структуры организации и деловой этики. В этом подходе – можно назвать его идеологией или философией – конфликт рассматривается как благо и он достоин самого серьезного внимания, а не ухода от него.

Если организация рассчитывает выжить во время кардинальных перемен и бурных событий, то ей следует приспособить свою деятельность к изменениям и конфликтам в окружающей среде – в политике, экономике, обществе, технологии. А для этого необходимо, как это ни парадоксально, прогнозировать конфликты в организации и в среде.

При тоталитарной власти (как противопоставлении демократической) конфликты ярко не проявляются и тому есть основание. Вот несколько основных причин:

- страх конфликтующего лица перед последствиями;
- тотальный государственный контроль за социальными группами или за каждым человеком, что позволяет властям проводить профилактические меры с конфликтующими субъектами;
- подавление силой (экономической, политической, морально-психологической и др.) любой оппозиции, создающей угрозу власти.

Право и возможность человека или социальной группы открыто бороться за власть или влиять на нее, здоровая конкуренция и борьба за рынок, являются основными характеристиками демократических процессов. Поэтому необходимо рассматривать корпоративную культуру организации с точки зрения развития демократических процессов и конкуренции в организации и в обществе, так как рынок и демократию объединяет одно понятие – «конфликт». Поэтому конфликт и отношение к нему в организации можно рассматривать как стержневой процесс формирования корпоративной культуры. Под корпоративной культурой мы будем понимать стратегический ресурс в жизни организации и управленческой команды. Представления о стратегическом ресурсе (у руководителя и управленческой команды) не однозначны, чаще противоречивы. Поэтому при формировании корпоративной культуры в организации столкновение, а значит и конфликты, являются неизбежным процессом. Однако конфликты также должны быть в поле зрения любого руководителя, ибо 50% конфликтов имеют малое отношения к проблемам и противоречиям, но именно они усугубляют, «нагружают» и противодействуют позитивному разрешению противоречий и решению проблем.

Необходимо развеять иллюзии некоторых специалистов, что формирование корпоративной культуры возможно в тиши кабинетов или специалистами-консультантами, а также наполнить новым профессиональным содержанием понятие «корпоративная культура», исходя из реальной ситуации, в которой находится общество и в том числе организации. Тезисно, можно охарактеризовать ситуацию, как ситуацию социальных и технико-технологических инноваций на фоне развития демократических процессов и формирования рыночных отношений.

Функция руководителя и его роль в конфликте должны быть «прописаны». Отметим конфликтогенный парадокс, в ситуации которого находится руководитель. Он заключается в тех основных задачах, которые ему предстоит решать. С одной стороны – это сохранение стабильности, и устойчивости организации, как целостной системы; с другой – постановка новых задач и нарушение сложившихся функций в целях развития организации.

Необходимо рассматривать организацию как некоторое целостное образование, функции которой находятся в согласованных связях и отношениях, направленных на достижение целей и решение стратегических и тактических задач. Развитие функции должно быть органично связано с развитием организации. И в

этом плане любой руководитель (или управленец) отслеживает соответствие между развитием функции и организации. И если функция, начинает бурно развиваться, что часто дестабилизирует работу других функций, то её ограничение является задачей руководителя. Это противостояние должно быть обеспечено функциональной позицией руководителя. В случае отсутствия такого противостояния, любая функция может усилить свое влияние и подчинить себе другие функции, деятельность которых будет уже направлена не на развитие организации, а на развитие функции. Эту ситуацию можно назвать патологией организации, показывающей слабость управленческой функции. Конфликт здесь неизбежен. Со стороны развивающейся функции он будет дисфункциональным, со стороны управленческой функции он будет функциональным. Для усиления функционального конфликта требуются знания социальных технологий в области конфликтологии. А это, прежде всего, умение различать социально-позитивные и социально-негативные конфликты.

Способность организации нейтрализовать социально-негативные конфликты является показателем сильной корпоративной культуры. При формировании сильной корпоративной культуры в организации члены коллектива не опасаются обсуждать возникающие конфликты и выявлять предмет противоречия и проблемы, вырабатывая при этом новые культурные образцы конфликтного взаимодействия друг с другом. Более того, именно конфликты позволяют проверить на прочность управленческую команду и принципы корпоративной культуры в организации, ценности коллектива и руководителя, показывают «истинное лицо» каждого человека или социальной группы. Стратегически выигрывает и развивается та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально, можно сказать с ожиданием. Более того, если организация, реализует инновационные программы, то управленческий персонал, в первую очередь, должен быть обучен, прежде всего, технологиям управления и разрешения конфликтов. Как уже ранее было доказано, это связано с тем, что любые социальные и технико-технологические инновации сопровождаются обострением и ужесточением конфликтов, риском, высокой степенью неопределенности, наличием трудно прогнозируемого побочного продукта (или результата) и гибкостью форм. Коллективы, которые не способны и не готовы к конфликтам, не в состоянии осуществлять инновационные программы, они их разрушат. Слабая корпоративная культура не способна противостоять социально-негативным конфликтам. Таким образом, в сильной корпоративной культуре должно быть место инновациям и социально-позитивным конфликтам. Поэтому, можно сформулировать следующий тезис: «Если лицо, находящееся на позиции руководителя, не в состоянии управлять конфликтной ситуацией, выводить организацию на новый уровень развития с помощью конфликтов и инноваций, оно управляет организацией непрофессионально». Такой руководитель способствует формированию слабой корпоративной культуры в организации и ослабляет ее стратегический ресурс, разлагающе действует на управленческую команду и организацию в целом.

Изменения, к которым стремиться общество и каждый мыслящий человек, обычно отождествляют с социальными инновациями. Социальные инновации или «инновационный поток», в котором оказалось наше общество вынуждает исследователей заново обратиться к этому феномену. Необходимо выявить, что же не учитывается современниками, осуществляющими эти процессы?

Ясно, что продуктивными эти изменения могут стать лишь постольку, поскольку они будут совпадать с глубинными и длительными тенденциями развития человечества, когда они будут способствовать разрешению противоречий и конфликтов, трагично обострившихся в стране, надолго выпавшей из общего исторического движения.

Экономист и социолог Дж. Шумпетер был одним из первых ученых на Западе, попытавшихся осмыслить инновационную деятельность. Он выделяет четыре основные разновидности нововведения:

- Новое, еще неизвестное в сфере потребления, благо, либо новое качество известного блага.
- Новый, более эффективный метод производства известной продукции, не связанный с научным открытием.
- Открытие новых возможностей сбыта известной продукции.
- Реорганизация производства, ведущая к подрыву установившейся монополии.

С этого времени (1911 г.) появилось множество научных работ. Подводя итог дискуссии (1985 г.), американский социолог П. Друкер выделил следующие основные источники нововведения:

- Внезапное изменение ситуации: чей-то неожиданный успех (неудача), либо какой-то импульс извне и, как реакция на это, – появление нововведения.
- Выявившееся противоречие: а) между реалиями жизни; б) между реальностью и ожиданиями людей; в) между ценностями и ожиданиями потребителя; г) в ходе какого-либо процесса.
- Изменившиеся требования какого-либо процесса производства или потребления.
- Лакуны (ниши) в структуре производства, рынка.
- Изменение в структуре народонаселения.
- Изменение в общественном сознании (мнении, настроении).
- Новое знание (открытие, изобретение, рационализация) как импульс нововведения.

За более чем семидесятилетний период в анализе нововведений можно увидеть поворот от технократического к социальному видению этих процессов. То есть в анализ нововведений включаются такие элементы, как общественное сознание, ценности и ожидания, мнения и настроения.

Исследователи отмечают, что «инновационные процессы – вне зависимости от их формального определения – рассматриваются как процессы, пронизывающие всю научно-техническую, маркетинговую деятельность производителей и, в конечном счете, ориентированные на удовлетворение конкретных общественных потребностей».

А.И. Пригожий в своих работах рассматривает нововведения как целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию, общество) новые, относительно стабильные элементы. Нововведение есть процесс, т.е. переход некоторой системы из одного состояния в другое. В этом определении уже проводится различие между нововведением – переходом (процессом), составляющим основной предмет инноватики как научной дисциплины, и новшеством, как конкретным результатом, продуктом этого процесса. В новшестве

как продукте (результате) в «свернутом» виде содержится процесс инновации, который и является предметом научной дисциплины.

И. В. Бестужев-Лада пишет, что нововведение – это такая разновидность управленческого решения, в результате которого происходит существенное изменение того или иного процесса, явления (технического, экономического, политического, социального и т.д.). Он дифференцирует социальные процессы в инновации и выделяет их различные аспекты.

Поиск оснований для исследования инноваций И. В. Бестужев-Лада начинает с критического анализа некоторых уже устоявшихся представлений.

Итак, из этого анализа можно выявить следующее: нововведение сопровождается наличием побочных, непредвиденных последствий; результатом нововведения может быть резкое ухудшение функционирования той или иной сферы человеческой деятельности.

Различаются инновации, изучаемые общественными науками – это «социальные» инновации, и инновации, изучаемые техническими науками – это «технологические» инновации. Речь идет о предметах, изучаемых общественными науками, и предметах естествознания и технических наук.

В центре социальных инноваций не только процесс, но и сам человек с его способностью и развитием мыслительных процессов. Его работы в основном посвящены технологии порождения инноваций, способствующих формированию у людей новых подходов в ситуации тупиковой, рисковой и неопределенной. Это технология инновационных игр, направленная на изменение, развитие и порождения нового во многих сферах человеческой жизнедеятельности.

Таким образом, из этого анализа видно, ведутся попытки определить не только конкретные типы нововведений, но и выявить их разновидности, источники, характеристики, факторы, влияющие на инновационный процесс. Это говорит о том, что нововведения можно классифицировать и систематизировать по бесконечному множеству критериев и оснований. И выбор зависит от цели и задачи исследования.

Необходимо выявить тот аспект в социальных инновациях, который оказывает существенное влияние на обострение противоречий и порождение конфликтов.

В инновационных процессах можно выделить организационно-управленческую и социально-психологическую сферы. В этих сферах в большей степени есть возможность выявить влияние инноваций на отношения и взаимодействие между людьми и группами в производственной деятельности. В этих сферах можно выделить основные факторы, препятствующие и способствующие инновациям. В дальнейшем «нововведения» мы будем называть устоявшимся в социологической литературе термином «инновации». Специфики социальных инноваций заключается в том, что в центре внимания находится человек, его отношение к миру, его познавательные способности, духовные потребности и практические действия. Для описания инновационных процессов мы будем применять некоторые понятия, значения которых необходимо раскрыть. В широком понимании, «социальное» тождественно «общественному» и в этом качестве противопоставляется «естественному» или «техническому». В узком понимании «социальное» тождественно «социологическому», связанному с социальными отношениями, т.е. отношениями людей как членами определенных социальных групп или социальных институтов. В реальной жизни «социальное» выступает в форме социально-экономического, социально-демографического,

социально-психологического и т.д. Поэтому, употребляя термин «социальное», мы будем иметь в виду, что оно не сводимо только к «социологическому», с другой стороны, мы отделим его от технических (продуктных) и технологических инноваций, а также чисто экономических, экологических, правовых и прочих.

Социальные инновации – это процессы, в результате которых происходят существенные и необратимые изменения во взаимодействии между людьми, группами, что способствует формированию новых связей и отношений между ними, направленных на удовлетворение новых духовных и интеллектуальных потребностей, новых норм, порождению организаций и связей более высокого уровня развития. Социальные инновации сопровождаются процессами обострения противоречий и конфликтов, это закономерная форма и содержание взаимодействия между людьми и социальными группами.

Итак, процессы инновационной деятельности имеют сложный, противоречивый характер, в них часто возникают различного рода нарушения (разрывы), выступающие для субъекта в качестве проблем, которые требуют решения. Воздействия на эти процессы вызывают неоднозначные, порой необъяснимые и неожиданные реакции. В результате разрывов возникают процессы или деятельности особого типа – нестабильные, кратковременные, индуцированные этими разрывами и попытками их устранить. Такие ситуационные системы деятельности представляют собой относительную целостность лишь с точки зрения данных разрывов и воздействия на них и лишь на период их осуществления. Однако они обладают большой сопротивляемостью при попытках их ликвидировать и высокой динамичностью развития. Чаще всего ситуационные системы деятельности не устраняют возникающих разрывов, компенсируя их лишь частично. Они-то и могут оказывать сопротивление, либо содействовать регулирующими развивающим воздействиям на организацию. Их отличительные особенности заключаются в привязанности к данной ситуации, в единстве и единообразии направленности разрозненных, в предельном случае не координируемых человеческих действий, относительно самостоятельных на некотором промежутке времени. Критической зоной развития этих процессов, когда происходит резкая смена межиндивидуальных и межгрупповых связей и отношений, сопровождающаяся возрастанием психологической напряженности и конфликтности, могут выступать периоды, связанные с осуществлением инноваций.

Факторы, способствующие и препятствующие инновационной деятельности, представлены в таблице 2.

п/п	Группа факторов	Факторы, препятствующие инновационной деятельности	Факторы, способствующие инновационной деятельности
	Организационно-управленческая сфера	Устоявшиеся оргструктуры; Излишняя централизация; Жестко иерархический принцип построения организации; Преобладание вертикальных потоков информации; Ведомственная замкнутость; Трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий; Жесткость в планировании; Ориентация на сложившиеся рынки; Сложность согласования интересов участников.	Гибкость оргструктуры; Децентрализация; Матричная структура построения организаций; Преобладание горизонтальных потоков информации; Некоторая автономность во взаимодействии с другими структурами; - Индикативность в планировании, допущение корректировок.
	Социально-психологическая сфера	Сопротивление у субъектов, функции и статус которых могут быть изменены; Сопротивление субъектов, которые вынуждены будут перестраивать устоявшиеся способы деятельности; Сопротивление нарушениям стереотипов поведения, сложившихся традиций, норм; Боязнь неопределенности, опасения наказания за неудачу; Сопротивление всему, что поступает извне (синдром чужого изобретения).	Ориентация на проблемные направления и формирование групп под них; Высокая степень согласованности всех субъектов инновации; Моральное поощрение, общественное признание; -Обеспечение возможностей для творческой реализации субъекта.

Предполагается, что любая система реагирует на воздействия не вся в целом, а какой-то своей частью. Причем, в области воздействия, в процессах, структурах, в качестве одной из возможных форм и проявляется ее реакция, моделирующая воздействие. Возникает побочная ситуационная структура, значимая для социальной системы в целом.

Под ситуацией мы будем иметь в виду конфигурацию определенных социальных компонентов, взаимосвязанных в данный момент развития организации. Ее основные составляющие:

- элементный состав;
- способы взаимодействия;
- взаимодействие элементов объекта и среды в рамках системы;
- их новые значения и представления для участников ситуации.

Учитывая, что социальные инновации представляют собой очень сложный, часто неопределенный по своему исходу, насыщенный неожиданными ситуациями на промежуточных участках, трудно прогнозируемый процесс, исследование инноваций, особенно на микроуровне, требует особых технологий, которые включали бы в себя основные характеристики инноваций. А так как центральным звеном в социальных инновациях является субъект, то включение самого субъекта и его действия в исследование конфликтов является основной задачей инновационных технологий исследования, в которых субъект, находящийся в конфликте, может занимать функцию исследователя и обучающегося.

Обобщая основные взгляды и некоторые подходы разных авторов к инновационным процессам, можем зафиксировать следующие положения:

- процессы в общественном производстве могут быть традиционные и инновационные;
- инновационная деятельность разделяется на «технико-технологическую» и «социальную»;
- различные факторы (технико-экономические, юридические, организационно-управленческие, социально-психологические и прочие) могут способствовать или препятствовать инновационной деятельности.

Инновациям присущи такие основные характеристики, как:

- высокий риск и высокая степень неопределенности;
- гибкость форм;
- обострение противоречий и конфликтов;
- наличие побочного, неопределенного продукта (результата), удовлетворение новой потребности;
- переход на новый уровень развития системы.

В центре социальных инноваций находится человек, именно это определяет социальную направленность процессов. Итак, мы можем отметить, что инновационный процесс характеризуется такими признаками как неопределенность в достижении цели, высокий риск, обострение конфликтов, гибкость форм, удовлетворение новой потребности и переход на новый уровень развития системы.

Учитывая сложившуюся в России ситуацию, можно констатировать, что политики, принимающие важные государственные решения, да и общество в целом, сопротивляясь или принимая социальные инновации глобального характера, к конфликтам были не подготовлены.

Есть особый слой людей в обществе (примерно, от 15 до 20%), которые рвутся вперед, в завтрашний день. Их не устраивает сегодняшнее состояние. Необходимо отметить, что именно они наименее защищены и наиболее уязвимы. Позиции таких людей очень наглядно показаны в работе художника начала XVI века А. Дюрера – «Четыре апостола». В ней образно раскрываются преобразования, которые происходят с инновационно-ориентированным человеком. Первая фигура –

духовный лидер. Она заключается в том, что человек безвозмездно, думая обо всем человечестве, исходя из самых лучших побуждений, борясь со злом и будучи недовольным тем, что творится вокруг, высказывает (излагает) свою идею. Она обязательно связана с теми будущими благами, которые ожидает общество или даже человечество: счастье, благополучие, мир и так далее. Это привлекает или не привлекает людей. Появляются сторонники и противники. Некоторые говорят: «да, эта идея хорошая, давайте объединимся». И тут появляется вторая фигура – методист. Его функция выявить, действительно ли эта идея новая, а если и новая, то для кого? Может для конкретного человека, а может для группы, организации, общества или в масштабе человечества? Методист сравнивает, вычленяет ее плюсы и минусы, выгоды и риски. Иногда новое заключается в том, что появляется ясное понимание того, что было ранее. Третья фигура – сугубо прагматическая – управленец (менеджер) Его функция заключается в том, чтобы найти средства, разработать технологию, для реализации идеи и получения прибыли. Он реализует идею, собирает людей и т.д. Делает все, что необходимо для того, чтобы запустить производственный процесс. Если методист, в основном должен обладать аналитическим складом ума, то менеджер должен быть хорошим организатором и руководителем. Как только появляется реальный продукт, оцененный в обществе, его необходимо защищать, так как инновация – вещь хрупкая и требует защиты. На этом этапе защита появляется политик. Его функция защищать политическими средствами идею и производство, иногда криминального характера. Итак, четвертая фигура – политик и вторичный идеолог, который защищает идею на уровне власти. Власть присоединятся к инновационной идее. Какова функция политика и идеолога? Он вещает об этой инновации с высоких трибун, и оказывает влияние на формирование общественного мнения. Правда, в последние десятилетия, такую функцию может взять на себя не только политик, но и средства массовой информации. Главное – это функция зашиты, с целью извлечения уже не только материальной, но и политической выгоды. Самым интересным на этом этапе является то, что инновационный процесс превращается в рутинный и инновация «умирает». И чем сильнее будет власть защитников, тем сложнее будет пробиться новым инновациям. Это связано с тем, что в борьбе за ту идею, на которой был сделан политический капитал, политик будет уничтожать другие идеи, которые еще предстоит реализовывать. И тогда этот политик – идеолог второго ранга, будет ярым врагом других инноваций, вслед за которыми может появиться конкурент в борьбе за власть.

Такова сегодняшняя диалектика инноваций, посредством которой может быть раскрыта история человеческого развития. Иногда социальные инновации остаются иллюзией и надеждой и превращаются в социальные мифы, потому, что эта технологическая цепочка «не проработана». С другой стороны, прорабатывая технологию осуществления новых идей и осуществляя их в практике, необходимо прогнозировать «смерть» инновации.

Только понимая весь трагизм обновления и стагнации, механизма общественного развития, человек может подготовить себя к сложным и мучительным процессам преобразования в обществе.

Несмотря на многочисленные мероприятия, осуществляемые и на уровне целостной организации производственного процесса, и на уровне индивидуального поведения руководителей, окончательно устранить из трудовой деятельности конфликтные ситуации пока не удается. Очень часто подобные конфликты

возникают от причин, имеющих общий характер (социально–экономическая ситуация в стране, стиль деятельности руководителя более высокого ранга и пр.), повлиять на которые с позиции руководителя среднего звена довольно сложно. В силу этого одним из чрезвычайно важных профессиональных качеств руководителя – особенно в тех сферах профессиональной деятельности, в которых человек выступает в качестве предмета труда, – продолжает оставаться способность взаимодействовать с другими людьми в условиях уже возникшего конфликта и при этом не только решать практические задачи, но и осуществлять определенные действия для сглаживания или устранения самого конфликта. В силу этого в рамках оценки общей компетентности руководителя особое место должна занимать его готовность принимать адекватные решения в конфликтных ситуациях. Необходимо также не упускать из виду и то обстоятельство, что соответствующая готовность представляет собой не просто отдельную черту характера, но связана и с особенностями личностной организации деятельности, и с реальным взаимодействием с другими членами трудового коллектива (носителями их собственных личностных особенностей), и с продуктивностью деятельности, которая выполняется профессиональным коллективом и опосредствует взаимоотношения его членов.

При рассмотрении проблемы компетентности в конфликтных ситуациях возникает множество вопросов, которые пока еще не имеют исчерпывающего психологического объяснения. В частности, вопросы: каким образом этот вид компетентности индивида связан с его собственной агрессивностью и со способностью к торможению своих агрессивных действий? при помощи каких практических приемов она реализуется и в каких ситуациях? как она влияет на восприятие индивида со стороны других участников конфликтной ситуации? как она влияет на продуктивность общей профессиональной деятельности? Наше исследование имело локальный и выраженный прикладной характер, поэтому в нем были рассмотрены лишь те психологические характеристики, связанные с компетентностью в разрешении конфликтов, на которые может быть оказано определенное влияние в повседневной профессиональной деятельности руководителей, в частности при помощи организации с ними соответствующей семинарской или тренинговой работы. Проверялся ряд частных гипотез, касающихся не столько сущности данного феномена, сколько его реальных проявлений.

Прежде всего, те или иные элементы компетентности руководителя в устранении конфликтных ситуаций связаны с особенностями организации его деятельности. При этом динамические особенности организации деятельности выступают в тесном единстве с мотивационными и ценностными образованиями (опыт удовлетворения потребностей, фрустрации, агрессия, тревожность и пр.). И если говорить о реализации такой базовой потребности, как потребность в общении – отдельным показателем которой выступает степень субъективной интеграции индивида в социальные группы и в социум – то степень удовлетворенности этой потребности может играть роль благоприятной основы для развития адекватных форм компетентности в разрешении конфликтных ситуаций. Ведь в ситуациях разрешения конфликтов речь фактически идет о том, чтобы опираться на такие нравственные нормы и так организовать собственную деятельность, чтобы не попасть в зависимость от агрессии или прочих форм конфликтного поведения других людей и не отвечать на агрессию агрессией. Поэтому и такие характеристики

организации деятельности, как: стремление приписывать ответственность за события, происходящие в жизни индивида, или себе, или другим, или неуправляемым внешним случайностям („локус контроля“); ориентация на собственные переживания, в противоположность ориентации на реальные действия, могут выступать в качестве частных детерминант, обусловливающих формирование элементов компетентности в разрешении конфликтов.

С другой стороны, эти элементы – уже на микрогенетическом уровне – обусловлены теми реальными коммуникациями и реально сложившимся социально–психологичесим климатом в коллективе, где руководителю приходится осуществлять свои функции управления, а это во многом зависит и от других людей, которые могут быть носителями агрессии разной формы и степени выраженности.

И, наконец, компетентность руководителя в разрешении конфликтов каким–то образом – возможно, будучи опосредствована самосознанием – согласована с результативностью как его собственной деятельности, так и работы руководимого им подразделения.

Для проверки этих гипотез было проведено несколько этапов исследования. На подготовительной его стадии осуществлялось определение структуры тех суждений, которые оформляются в самооценку компетентности в разрешении конфликтов. На первом этапе самого исследования осуществлялось рассмотрение связи этой самооценки с показателями личностной интеграции руководителей в социальные группы и личностной организации их деятельности. На втором этапе исследования анализировалась ее связь с характеристиками социально–психологического климата в тех подразделениях, в которых осуществляется управление. И, наконец, на третьем этапе был проведен анализ ее связи с отдельными показателями эффективности деятельности.

Резюме. Характеристики самооценки компетентности в разрешении конфликтов руководителей среднего звена связаны, с одной стороны, с особенностями организации их собственной деятельности, с другой, – с показателями социально–психологического климата в тех подразделениях, где осуществляется их управление.

Вместе с тем, рейтинги эффективности деятельности руководителя не ориентированы на оценку характеристик компетентности в разрешении конфликтов.

ТЕМА 6. ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА

Культура поведения менеджеров для современного общества является одной из самых актуальных. Это обусловлено состоянием общество, формированием нового менталитета, прежде всего менталитета управленческих кадров, состоянием культуры в обществе на конкретном историческом этапе развития общества.

Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил вербального (словесного, речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасов, т.е. со всем стилем речи, принятым в общении данного круга деловых людей. Существует исторически наработанные стереотипы речевого общения. Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Эти слова: «дамы», «господа», «судари» и «сударыни».

Среди деловых людей обращение «господин» имеет право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более, чем какая-либо другая социальная группа в современной России. Кроме того, эта форма обращения не заимствована слепо где-либо на Западе или Востоке. Бездумные заимствования, запускаемые в оборот чаще всего не очень культурными теле- и радиожурналистами, репортерами, как правило, режут слух и подчеркивают убогость и претензионность подобных заимствований, например: «состоялась презентация», «формируется новый менталитет русских» или «спонсоры вернисажа». «Господин» – исконно русское слово. Оно имеет самое распространенное значение как форма вежливого обращения к группе лиц и отдельному лицу, употреблявшаяся в привилегированных слоях общества. Кроме того, в другом его значении - «хозяин имущества» есть и уважительное к человеку.

В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз «Как дела?», всегда необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить невежливо; буркнуть «нормально» и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах – прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: «Спасибо, нормально», «Спасибо, пока жаловаться грех», и в свою очередь поинтересоваться: «Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?». Такие ответы нейтральны.

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Одни из них – «формула поглаживания». Это словесные обороты типа: «Удачи Вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю – большое плавание», «Ни пуха, ни пера!» и т.п., произносимые с различными оттенками. Широко применяют такие речевые знаки, как «Салют», «Нет проблем», «О'кей».

В речевом общении деловых людей большое значение имеют комплименты – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т.е. оценку ума делового партнера. Как говорила героиня популярного в 60-е годы фильма «Старшая сестра», «Ласковое слово и кошке приятно». С этой точки зрения комплимент – не механизм лести. Лесть, особенно грубая, – это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более, если партнер – женщина, – необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера. Придают ему

уверенность, ободряют. Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком, к тому же потерпевшим на первых порах неудачу.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах правил поведения страны – партнера по бизнесу. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции. Правила поведения, – их приходиться выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Здесь особенно справедлива пословица «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать всю сделку.

Во время деловой беседы с итальянцем постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и «приниженность» собственного «Я» (например, «Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокопочтимого и благородного, к нам в гости») не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который заранее с такой скурпулезностью просчитал самые невероятные предстоящей сделки и рассчитал столько различных (финансовых, юридических и других) ловушек своему партнеру по переговорам, как японец. Японская сверхвежливость – своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам. В любой финансовой, технической и другой деловой сделке японцы, как правило, обводят вокруг пальца наших излишне поддающихся на банальные комплименты и лесть отечественных бизнесменов.

Деловой этикет требует особого поведения в общении с клиентами. В каждом виде услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. Но надо помнить, что определяет отношения с клиентами самый главный принцип: клиент – самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии). Если клиентов много, то обычно стараются в первую очередь обслуживать женщин и престарелых. Но в любом случае в работе с клиентами надо быть хорошим психологом.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении одежды и внешнего вида. Сверхмодный костюм совсем необязателен. Важно, чтобы он был в приличном состоянии, не висел мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Но костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнером назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры вечером, костюм должен быть темным, рубашка – обязательно свежей, глаженой, галстук – не кричащим, ботинки – вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды: темный и светлый костюмы, приличную куртку и свитер для прогулок. Если маршрут вашей поездки проходит через страны востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, они не должны появляться на улице, в общественных местах без чулок и колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчинам в ярких галстуках.

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера – это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас повсюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастностью вас изучают.

Соблюдение важнейших правил с незнакомыми людьми – признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе. Существует целый ряд правил поведения в различных видах транспорта: самолете, поезде, автомобиле. Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего, не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, не стремиться как можно быстрее завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость – признак дурного тона. Другая крайность – замкнутость, мрачный вид, нелюдимость. Следует также помнить, что разговоры во время полета или поездки об авариях, катастрофах на транспорте не создадут вам благоприятного имиджа, не способствуют установлению дружеских или деловых контактов с окружающими. После приземления самолета в знак признательности не спешите вручить стюардессе чаевые, она их не возьмет. Можно поблагодарить экипаж корабля аплодисментами за мастерство. Культуру обслуживания.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона – его выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т.д. Вторая сторона – эстетическая –свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения. Приведу некоторые советы и рекомендации.

Например, для приветствия пользуйтесь на только вербальным (речевым) средством «Здравствуйте!», «Добрый день», но и невербальными жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т.п. Можно равнодушно сказать «Здравствуйте», кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе – сказать, например, «Здравствуйте, Иван Александрович!», тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, что вы цените его, да и звучание собственного имени – приятная мелодия для любого человека.

Обращение без имени – обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше – по имени и отчеству – это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение. Такое приветствие говорит о культуре человека. Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку. Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку. Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигента

бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью идти путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят, чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Но кроме правил культурного поведения существует и профессиональный этикет. В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. Например, в организации от новичка станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так как они облегчают выполнение профессиональных функций, способствует достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и выбирают формы и правила поведения. Этот набор правил и составляет этикет делового общения. Этикет деловых отношений определяется, в частности, как свод правил поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет – результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели «от сохи» не редко отзывались о них не очень лестно: «Зачем мне все это?».

Можно следовать и данному принципу. Однако если вы хотите установить прочные деловые отношения с зарубежными партнерами, то знание делового этикета зарубежных стран просто обязательно.

Правила делового этикета, культура поведения помогают сближения экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Для многих прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинения правилами игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Культура поведения – поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации. Здесь культура поведения будет рассматриваться как часть делового этикета, отлично понимая, что сам термин «культура» в широком смысле гораздо объемнее понятия «деловой этикет». Последний относится к категории «культура» как особенное к общему.

Деловой этикет – важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70% выгодных для отечественных деловых людей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал, что успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и

процентов на 85 - от его умения общаться с людьми. Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением цели. Знание этикета, культура поведения – вот ключевые условия для успешной работы в любой организации – таково мнение ведущих специалистов фирм.

К сожалению, российские деловые люди до сих пор не придают серьезного значения этим аспектам своей деятельности. Подчеркну, что соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе с представителями иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу. У многих ”новых русских” заметен дурной вкус в одежде, в украшениях (будь то массивные золотые цепи с крестами на шее или иные многочисленные изделия из драгоценных металлов и камней на пальцах, запястьях). А еще чаще своих патронов «подставляют» различные секретарши, переводчицы, которых они возят с собой по «европам».

В результате новые русские и их сопровождение становятся предметом молчаливой, но, тем не менее, нелицеприятной критики со стороны партнеров по переговорам. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких «новых русских» можно оценить словами из известной сказки А.С. Пушкина про старуху, которая «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету». Возможно, надо ввести наказание и для тех отечественных бизнесменов, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя - основа предпринимательского успеха.

Этикет – явление историческое. Правила поведения людей изменились с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды.

Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

В России в начале ЧVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манера, внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословиям (особенно в столичных

городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко следил сам царь Петр I. За их нарушение строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям национальной культуры России, которая как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии. А этих противоположностей много не только в ЧVIII в., но и сейчас. Английский писатель Редьярд Киплинг говорил, что Запад есть Запад, Восток есть Восток, и не встретиться им никогда. Так, в Европе траурный цвет – черный, а в Китае – белый. Даже в границах Российской империи правила поведения различных народов значительно отличались.

Конечно, и общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте.

Взаимодействие общения и этики многогранно. Оно охватывает структурные, функциональные и другие стороны этики как науки о морали, а также общения – как сложного процесса установления и вития контактов между людьми.

В условиях экономического, политического, духовного кризиса, в процессе эмоционального взаимодействия людей нередко возникают отношения предвзятости, непринятия, отчуждения. Одна из наиболее распространенных причин подобных отношений – низкая нравственная культура общения.

Нравственная культура общения позволяет предотвращать и разрешать конфликты, возникающие в процессе общения. В конфликте, т.е. в столкновении людей, придерживающихся противоположных взглядов, мнений, стремлений, проявляются различные типы поведения. Многообразие типов поведения особенно проявляется в состоянии фрустрации, т.е. расстроенного психического состояния, вызванного реальной или воображаемой помехой, препятствующей достижению цели. При фрустрации меняется прежняя линия поведения человека. Активная защитная реакция при таком психическом состоянии – гнев, агрессивность, импульсивная беспорядочная активность и др. Пассивной же формой психологической защиты является неспособность ответить на грубость и агрессивность. Ни активная, ни пассивная формы защитной реакции не могут привести к разрешению конфликта,

Социальная психология называет ряд конкретных путей разрешения конфликтов: подавление, отсрочка, превращение конфликта в деловой разговор.

Итак, повышение нравственной культуры является одним из важных факторов, нормализующих общение между сторонами, находящимися в конфликте. Положительные нравственные чувства, моральная убежденность, моральная ответственность за свое поведение позволяют находить пути выхода из конфликтных ситуаций.

Роль нравственной культуры проявляется и в том, что она способствует повышению потребности в общении. Отдельной личности или группе свойственны разные уровни потребности в общении. Далеко не у всех членов той или иной общности такая потребность получает должное развитие. Человеку бывает трудно определить свою позицию к партнеру по общению, выступить в роли собеседника,

предпочитаемого для общающихся. Не все обладают способностью умело использовать в процессе общения качества своей личности'. Культура общения непременно предполагает и высокую потребность в общении, и овладение техникой общения.

Реальный процесс общения – это общение реальных, живых людей, обладающих индивидуальными личностными качествами, эмоциями, склонностями и желаниями. Уже в утилитарном общении выявляется общность человеческих переживаний, потребностей и интересов. На этой основе возникают симпатии и антипатии, дружеские и товарищеские связи – словом, все, что можно объединить термином "личностные отношения". Общение не только сопутствует трудовой, политической и иной деятельности, но нередко становится самоцелью и побуждается стремлением к обмену мнениями, чувствами, строением. У человека как общественного существа развивается специфически присущая только ему нравственная потребность в общении, сопереживании, привычной социальной среде. Потребность в общении – одна из сильнейших потребностей общественного человека. Важнейшей потребностью человека является другой человек. Человек неизмеримо много теряет, если он не может соизмерять себя с другим человеком, обмениваться с ним мыслями, ориентироваться на него. Равнодушие, отсутствие внимания, одиночество для многих равносильно смерти. Чем выше личностная культура человека, тем сильнее проявляется у него потребность в общении. Она сказывается всем его мироощущении. В то же время все более требовательными оказываются претензии людей друг к другу, сложнее становится удовлетворять их взаимные ожидания.

Только в общении происходит эмоциональное и нравственное развитие личности, пробуждение глубоких духовных интересов, эмоциональная разрядка. В процессе общения удовлетворяется потребность человека в индивидуальном самоутверждении, непосредственном эмоциональном контакте. Нравственные аспекты общения особенно сильно проявляются в таком его свойстве, как нормативность. Общение, в каких формах оно ни выступало, всегда существует как упорядоченная коммуникативная связь. Эта упорядоченность достигается с помощью правил и норм, регулирующих общение в зависимости от его целей и средств. Например, общения руководителей и подчиненных, продавцов и покупателей, индивидуальные массовые коммуникации (собрания, митинги, официальное и неофициальное общения). Все они различаются не только содержанию, но и по форме, стилю, символике, предусматриваемой соответствующими нормами.

В утилитарном общении нормативности значительно больше, чем в личностном общении, хотя и оно не свободно от определенной регламентации. Вступая в личностные отношения люди вынуждены считаться с принятыми в той или иной с условностями, правилами этикета, обычаями и традициями. Нормативность, с одной стороны, накладывает определенные ограничения на общение, а с другой – программирует своеобразный тип и форму взаимоотношений вступающих во взаимные контакты людей.

Важно уяснить, какова природа норм, регулирующих человеческое общение. Вносятся ли они в коммуникативный процесс моралью или являются непосредственным выражением самой технологии общения? Ответить однозначно на этот вопрос сложно. Нормы общения могут регулировать характер социально-ролевых отношений и тогда они определяются содержанием этих отношений и

непосредственного морального значения не имеют. Но вместе с тем этот тип общения, подобно другим, является объектом моральной оценки и, следовательно, объектом моральной регуляции. Глубинные социально-экономические факторы воздействуют на общение через тип духовной культуры и ее неотъемлемую форму – мораль.

В современном обществе можно наблюдать, как отношения социального неравенства воздвигают на пути процесса общения ряд сложных нравственно-психологических преград, ограничивающих круг свободного общения, как правило, социально-однородной средой. Они подчиняют личностные отношения собственнической психологии, утилитаризируют даже интимные человеческие отношения.

Общение выступает стороной более широкого явления — поведения людей, одна из сторон которого – этикет, т.е. установленный порядок поведения. Такой порядок поведения устанавливается в семье, в общественных местах: институте, школе, учреждении, на производстве, в церкви, дипломатической деятельности и т.п. Этикет формируется прежде всего в соответствии с нравами, обычаями. Его становление зависит от всей системы регулирования отношений между людьми, включающей нормы права, моральные нормы, традиции, общественное мнение.

Англию и Францию называют обыкновенно: "классическими странами этикета". Однако, родиной этикета назвать их никак нельзя .Грубость нравов, невежество, поклонение грубой силе и т.п. в XV столетии господствуют в обоих странах. О Германии и прочих странах тогдашней Европы можно вообще не говорить, одна лишь Италия того времени составляет исключение.

Облагораживание нравов итальянского общества начинается уже в XIV веке. Человек переходил от феодальных нравов к духу нового времени и этот переход начался в Италии раньше чем в других странах. Если сравнивать Италию XV века с другими народами Европы, то сразу же бросается в глаза более высокая степень образованности, богатства, способности украшать свою жизнь. А в это же время ,Англия, закончив одну войну вовлекается в другую, оставаясь до середины XVI века страной варваров. В Германии свирепствовала жестокая и непримиримая война Гусситов, дворянство невежественно, господствует кулачное право, разрешение всех споров силою. Франция была порабощена и опустошена англичанами, французы не признавали никаких заслуг, кроме воинских, они не только не уважали науки, но даже гнушались ими и считали всех ученых самыми ничтожными из людей.

В то время как вся остальная Европа утопала в междуусобицах, а феодальные порядки держались еще в полной силе, Италия была страной новой культуры. Эта страна и заслуживает по справедливости быть названной родиной этикета.

Этикет обладает большим нравственным смыслом. С его помощью можно выразить признание значимости человека, с которым вступают в контакт, уважение к нему.

Современный этикет наследует обычаи практически всех народов от седой древности до наших дней. В основе своей эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются представителями не только какого-то данного общества, но и представителями самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире. Народы каждой страны вносят в этикет

свои поправки и дополнения, обусловленные общественным строем страны ,спецификой ее исторического строения, национальными традициями и обычаями.

Различают несколько видов этикета, основным из которых являются:

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

Большинство правил дипломатического, воинского и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Отличие между ними состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

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

Нормы этикета, в отличие от норм морали являются условными ,они носят как бы характер неписаного соглашения о том, что в поведении людей является общепринятым, а что нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил и взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества. Умение правильно вести себя в обществе имеет очень большое значение: оно облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Следует отметить, что тактичный и воспитанный человек ведет себя в соответствии с нормами этикета не только на официальных церемониях ,но и дома. Подлинная вежливость, в основе которой лежит доброжелательность, обуславливается актом, чувством меры, подсказывающим, что можно, а чего нельзя делать при тех или иных обстоятельствах. Такой человек никогда не нарушит общественный порядок, ни словом, ни поступком не обидит другого, не оскорбит его достоинства.

К сожалению, встречаются люди с двойным стандартом поведения: один – на людях, другой – дома. На работе, со знакомыми и друзьями они вежливы, предупредительны, а дома с близкими не церемонятся, грубы и не тактичны. Это говорит о невысокой культуре человека и плохом воспитании.

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

Итак этикет – очень большая и важная часть общечеловеческой культуры, нравственности морали, выработанной на протяжении многих веков жизни всеми народами в соответствии с их представлениями о добре, справедливости, человечности – в области моральной культуры и о красоте, порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности – в области культуры материальной.

Одним из основных принципов современной жизни является поддержание нормальных отношений между людьми и стремление избежать конфликтов. В свою очередь уважение и внимание можно заслужить лишь при соблюдении вежливости и сдержанности. Поэтому ничто не цениться окружающими нас людьми так дорого, как вежливость и деликатность. Но в жизни нам нередко приходится сталкиваться с грубостью, резкостью, неуважением к личности другого человека. Причина здесь в том, что мы недооцениваем культуру поведения человека, его манеры.

Манеры – способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, употребляемые в речи выражения, тон, интонация, характерные для человека походка, жестикуляция и даже мимика.

В обществе хорошими манерами считаются скромность и сдержанность человека, умение контролировать свои поступки, внимательно и тактично общаться с другими людьми. Дурными манерами принято считать привычки громко говорить, не стесняясь в выражениях, развязность в жестикуляции и поведении, неряшливость в одежде, грубость, проявляемые в откровенной недоброжелательности к окружающим, в пренебрежении к чужим интересам и запросам, в беззастенчивом навязывании другим людям своей воли и желаний, в неумении сдерживать свое раздражении, в намеренном оскорблении достоинства окружающих людей, в бестактности, сквернословии, употреблении унизительных кличек прозвищ.

Манеры относятся к культуре поведения человека и регулируются этикетом. Этикет подразумевает благожелательное и уважительное отношение ко всем людям, безотносительно к их должности и общественному положению. Он включает в себя учтивое обращение с женщиной, почтительное отношение к старшим, формы обращения к старшим, формы обращения и приветствия, правила ведения разговора, поведение за столом. В целом этикет в цивилизованном обществе совпадает с общими требованиями вежливости, в основе которых лежат принципы гуманизма.

Обязательным условием общения является деликатность. Деликатность не должна быть излишней, превращаться в льстивость, приводить к ничем неоправданному восхвалению увиденного или услышанного. Не надо усиленно скрывать, что вы впервые видите что-то, слушаете, пробуете на вкус, боясь, что в противном случае вас сочтут невеждой.

Всем известны выражения: "холодная вежливость", "ледяная вежливость", "презрительная вежливость", в которых эпитеты, прибавленные к этому прекрасному человеческому качеству, не только убивают его сущность, но превращают ее в свою противоположность.

Эмерсон определяет вежливость как "сумму маленьких жертв", приносимых нами окружающим нас людям, с которыми мы вступаем в те или иные жизненные отношения.

К сожалению, совершенно затерто прекрасное высказывание Сервантеса: "Ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как вежливость."Истинная вежливость может быть лишь доброжелательной, так как она – одно из проявлений искренней, бескорыстной благожелательности по отношению ко всем другим

людям, с которыми человеку приходится встречаться на работе, в доме, где живет, в общественных местах. С товарищами по работе, со многими знакомыми в быту вежливость может перейти в дружбу, но органическая благожелательность к людям вообще - обязательная база вежливости. Подлинная культура поведения – там, где поступки человека во всех ситуациях, их содержание и внешнее проявление вытекают из нравственных принципов морали и соответствуют им.

Одним из главных элементов вежливости считают умение запоминать имена. Д. Карнега говорит о том, что большинство людей не запоминают имен по той причине, что не хотят тратить время и энергию на то, чтобы сосредоточиться, затвердить, неизгладимо запечатлеть эти имена в своей памяти. Они ищут для себя оправданий в том, что слишком заняты.

Содержание этих двух благородных человеческих качеств, внимание, глубокое уважение к внутреннему миру тех, с кем мы общаемся, желание и умение их понять, почувствовать, что может доставить им удовольствие, радость или наоборот, вызвать у них раздражение, досаду, обиду. Тактичность, чуткость – это и чувство меры, которую следует соблюдать в разговоре, в личных и служебных отношениях ,умение чувствовать границу, за которой в результате наших слов и поступков у человека возникает незаслуженная обида, огорчение, а иногда и боль. Тактичный человек всегда учитывает конкретные обстоятельства: разницу возраста, пола, общественного положения, место разговора, наличие или отсутствие посторонних.

Уважение к другим – обязательное условие тактичности даже между хорошими товарищами. Вам, наверное, приходилось сталкиваться с ситуацией, когда на совещании некто небрежно бросает во время выступлений своих товарищей "чушь", "ерунда" и т.п. Такое поведение нередко становится причиной того, что когда он сам начинает высказываться, то даже его здравые суждения встречаются аудиторией с холодком. О таких людях говорят: «Природа отпустила ему столько уважения к людям, что ему хватает его только на себя». Самоуважение без уважения к другим неизбежно вырождается в самомнение, чванство, высокомерие.

Культура поведения в равной степени обязательна и со стороны нижестоящего по отношению к вышестоящему. Она выражается прежде всего в честном отношении к своим обязанностям, в строгой дисциплинированности, а также в уважении, вежливости, тактичности по отношению к руководителю. То же – по отношению к сослуживцам. Требуя уважительного отношения к себе, задавайтесь почаще вопросом: отвечаете ли вы им самим тем же.

Тактичность, чуткость подразумевают также способность быстро и безошибочно определять реакцию собеседников на наше высказывание, поступки и в нужных случаях самокритично, без чувства ложного стыда извиниться за допущенную ошибку. Это не только не уронит достоинство, но, наоборот, укрепит его во мнении мыслящих людей, показав им вашу исключительно ценную человеческую черту – скромность.

"Человек, который говорит только о себе, только о себе и думает – утверждает Д. Карнеги. – А человек, который думает только о себе – безнадежно некультурен. Он некультурен, как бы высокообразован он ни был".

Скромный человек никогда не стремится показать себя лучше, способнее, умнее других, не подчеркивает свое превосходство, свои качества, не требует для себя никаких привилегий, особых удобств, услуг.

Вместе с тем, скромность не должна ассоциироваться ни с робостью, ни с застенчивостью. Это совершенно различные категории. Очень часто скромные люди оказываются намного тверже и активнее в критических обстоятельствах, но при этом известно, что спором убедить в своей правоте невозможно.

Вам наверное приходилось быть свидетелем как кто-то третий, наблюдающий за разбушевавшимися спорщиками, может положить конец недоразумению дружелюбным, тактичным замечанием, сочувственным стремлением понять точку зрения обоих спорщиков.

Никогда не следует начинать с заявления "Я вам докажу то-то и то-то". Это равносильно тому, считают психологи, чтобы сказать: "Я умнее вас, я собираюсь кое-что вам сказать и заставить вас изменить свое мнение". Это вызов. Это порождает у вашего собеседника внутреннее сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начали спор.

Чтобы что-то доказать, надо сделать это настолько тонко, настолько искусно, чтобы никто этого и не почувствовал.

Д. Карнеги считает одним из золотых правил, суть которого заключается в том, что людей надо учить так, как если бы вы их не учили. И незнакомые вещи преподносить, как забытые. Спокойствие, дипломатичность, глубокое понимание аргументации собеседника, хорошо продуманная контраргументация, основанная на точных фактах – вот решение этого противоречия между требованиями "хорошего тона" при дискуссиях и твердости в отстаивании своего мнения.

В наше время почти повсеместно отмечается стремление к упрощению многих условностей, предписывавшихся общегражданским этикетам. Это – одно из знамений времени: темпы жизни, изменившиеся и продолжающие быстро меняться социально бытовые условия сильнейшим образом влияют на этикет. Поэтому, очень много из того, что было принято еще в начале или середине нашего века, может сейчас показаться абсурдным. Тем не менее, основные, лучшие традиции общегражданского этикета, даже видоизменившись по форме, остаются жить по своему духу. Непринужденность, естественность, чувство меры, вежливость, тактичность, а главное благожелательность по отношению к людям, – вот качества, которые безотказно помогут в любых жизненных ситуациях, даже тогда, когда вы не знакомы с какими-либо мелкими правилами общегражданского этикета, которых существует на Земле великое множество.

Основные черты этикета отличаются универсальностью, то есть являются правилами вежливости не только в международном общении, но и у себя дома, а порой бывает, что и хорошо воспитанный человек попадает в затруднительное положение. Чаще всего это происходит, когда необходимо знание правил международного этикета. Общение представителей разных стран, разных политических взглядов, религиозных воззрений и обрядов, национальных традиций и психологии, укладов жизни и культуры требует не только знания иностранных языков, но и умения вести себя естественно, тактично и достойно, что крайне необходимо и важно на встречах с людьми из других стран. Такое умение не приходит само собой. Этому следует учиться всю жизнь.

Раньше, под словом "свет" подразумевалось интеллигентное :привилегированное и благовоспитанное общество. "Свет" состоял из людей, отличающихся своим умом, ученостью, каким-либо талантом, или хотя бы своей вежливостью. В настоящее время понятие "свет" отходит, но светские правила поведения остаются. Светский этикет – это ничто иное, как знание приличий,

умение держать себя в обществе так, чтобы заслужить всеобще одобрение и никакими из своих действий не оскорбить кого-бы то ни было.

Вот несколько принципов, которых следовало бы придерживаться в разговоре, ведь манера разговаривать – это вторая по значимости вещь после манеры одеваться, на которую человек обращает внимание и по-которой складывается первое впечатление у человека о его.

Тон разговора должен быть плавным и естественным, но никак не педантичным и игривым, то есть нужно быть ученым, но не педантом, веселым, но не производить шума, вежливым, но, не утрируя вежливость. В "свете" говорят обо всем, но, ни во что не углубляются. В разговорах следует избегать всякой серьезной полемики, особенно в разговорах о политике и религии.

Уметь слушать такое же необходимое условие для вежливого и воспитанного человека, как и уметь говорить, и если вы хотите чтобы вас слушали, нужно самому других слушать других или по-крайней мере делать вид, что вы слушаете.

В обществе не следует начинать говорить о себе, пока не попросят специально, так как только очень близкие друзья (и то вряд ли) могут интересоваться личными делами кого бы то ни было.

Как вести себя за столом.

Не нужно торопиться раскладывать свою салфетку, лучше подождать, пока другие это сделают. Неприлично вытирать свои приборы в гостях, у знакомых, так как этим вы показываете свое недоверие к хозяевам, но это позволительно в ресторанах.

Хлеб надо всегда ломать кусочками над своей тарелкой, чтобы не крошить на скатерть, резать свой кусок хлеба ножом или откусывать от целого ломтя.

Суп следует есть не с конца ложки, а с бокового края.

Для устриц, омаров и вообще для всех мягких блюд (таких как мясо, рыба и т.п.) следует употреблять только ножи.

Считается очень неприличным есть фрукты, откусывая прямо от них. Нужно ножом очистить фрукт от кожуры, разрезать фрукт на части, вырезать сердцевину с зернами и только после этого есть.

Никто не должен просить, чтобы ему первому поднесли блюдо, выказывая каким-либо образом свое нетерпение. Если вам за столом захотелось пить, то следует протянуть свою рюмку к тому, кто наливает, держа ее между большим указательным и средним пальцами правой руки. Нужно избегать оставлять в своем стакане вино или воду, которые могут пролиться .

Вставая из-за стола, вовсе не следует складывать свою салфетку и очень не прилично уезжать тотчас после обеда, всегда нужно подождать, по-краней мере, полчаса.

Буфет

Посуда. Столовая посуда разделяется на три части: столовая, чайная и десертная. Кроме того посуда делиться по видам материалов из которых изготовлена.

Серебро. Как правило посуда из серебра представляет собой: блюда для пирожного, ложки, вилки, ножи, солонки. Мельхиор употребляется для изготовления тех же видов посуды, что и серебро, но естественно мельхиоровая посуда намного дешевле серебряной.

Хрусталь. Из него обычно делаются графины, рюмки, солонки, стаканы, блюдечки, сахарницы, вазочки для варенья и для фруктов.

Фарфор, фаянс. Основная масса посуды состоит именно из фарфоровой или фаянсовой посуды. Сюда относятся тарелки, чашки, соусники. Фаянс в основном используется для более грубых видов посуды .

Порядок подачи вин.

Приведем отрывки из поваренной книги 1912 года издания. Поражает количество разнообразных комбинаций подачи одних лишь вин, только поэтому можно судить насколько обеднел сам рацион, а также и сами правила этикета касающиеся хотя бы сервировки стола.

Вина к столу подаются или охлажденными или подогретыми или просто холодными. Охлажденными подают шампанское, подогретыми – бургонское или лафиты. Остальные вина подаются просто холодными.

Подаются вина в следующем порядке:

- После бульона или супа подают: мадеру, херес или портвейн.

- После говядины: пунш, портер, шато-лафит, сент-эстеф, медок, марго, сен-жульен.
- После холодных блюд: марсала, эрмитаж, шабли, го-барсак, вейндеграф.
- После рыбных блюд: бургонское, макон, нюи, помор, пети-виолет.
- За соусами : рейнвейн, сотерн, го-сотерн, мозельвейн, изенгеймер, гохмейер,шато дикем.
- После паштетов: пунш в стаканах или шампанское,
- После жаркого: малага, мускат-люнель, мускат-фронтеньяк, мускат-бутье.

Бургонское слегка подогревают в горячем песке и вообще все красные вина подаются не слишком холодными, шаманское же подается только в металлических вазах, наполненных льдом и вынимаются только в ту минуту, когда оно должно быть разлито и подано гостям.

Сервировка стола

При сервировки стола следует иметь в виду, что не принято класть более трех вилок или трех ножей (каждому виду блюд должен соответствовать свой прибор) так как все приборы все равно не будут использоваться одновременно. Остальные ножи, вилки и другие дополнительные предметы сервировки подаются в случае необходимости к соответствующим блюдам. Вилки должны лежать слева от тарелки в порядке последовательности подачи блюд. Справа от тарелки нож для закуски, столовая ложка ,нож для рыбы и большой обеденный нож.

Бокалы ставятся в такой последовательности справа налево: бокал (стакан) для воды, бокал для шампанского, бокал для белого вина несколько меньший бокал для красного вина и еще меньший для десертного вина. На самый высокий фужер обычно кладут карточку с именем и фамилией гостя, для которого предназначено место.

Одежда и внешний вид.

Хотя и говорят, что провожают по уму, но принимают по одежке, и одежда одно из главнейших условий того, насколько хорошее сложиться у человека мнение о вас. Рокфеллер начал свой бизнес с того, что купил себе на последние деньги дорогой костюм и стал членом гольф-клуба.

Наверное не стоит говорить о том, что одежда должна быть опрятной, вычищенной и выглаженной. Но вот несколько советов по поводу того, как и в каких случаях нужно одеваться.

На приемы до 20:00, мужчинам можно одевать любые костюмы не ярких цветов. На приемы, начинающиеся после 20:00 следует надевать костюмы черного цвета.

В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. В застегнутом пиджаке входят к знакомым, в ресторан, в зрительный зал театра, сидят в президиуме или выступают с докладом, но при этом следует знать, что нижнюю пуговицу пиджака никогда не застегивают. Расстегнуть пуговицы пиджака можно на обеде, ужине или сидя в кресле.

В случае, когда нужно одевать смокинг это специально указывается в приглашении (*cravate noire,black tie*)

Цвет мужских носков должен быть в любом случае темнее, чем костюм, что создает переход от цвета костюма к цвету обуви. Лакированная обувь должна надеваться только к смокингу.

Журнал "*Models of the season*" рекомендует придерживаться следующих правил:

- пиджак предподчтительнее класический "английский" (с двумя шлицами сзади). В отличие от "европейского" (без шлиц) и "американскго" (с одной шлицей) он позволяет своему обладателю не только элегантно стоять, но и элегантно сидеть;
- брюки должны быть такой длины, чтобы спереди чуть спускаться на обувь, а сзади доходить до начала каблука;
- рубашка под пиджаком допускается только с длинными рукавами. Не следует надевать нейлоновых и трикотажных рубашек;
- воротник должен быть на сантиметр, полтора выше воротника пиджака;
- жилет должен быть не слишком короткий, ни рубашка, ни ремень не должны быть видны;
- ремень исключает подтяжки и наоборот;
- носки к деловому и праздничному костюму подбираются в тон, ни в коем случае не белые и достаточно длинные.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды и ткани, чем мужчина. Основное правило, которое следует соблюдать при выборе одежды, – это соответствие времени и обстановке. Поэтому не принято принимать гостей или ходить в гости в роскошных платьях в дневное время. Для таких случаев подойдет элегантное платье или платье-костюм.

Цвета в одежде

Если человек хочет подчеркнуть белизну своего лица, то ему следует надевать красную одежду, в любых других сочетаниях красный цвет одежды подавляет естественный цвет лица. Желтый цвет белизне лица придает фиолетовый оттенок.

Обычно цвет одежды подбирают с таким расчетом :

- блондинкам больше всего подходит синий цвет;
- брюнеткам – желтый цвет;
- белый цвет идет людям с розовым оттенком кожи на лице;
- черный цвет поглощает блеск у других цветов.

Визитные карточки

Визитная карточка во многих случаях заменяет "удостоверение личности". Обычно она печатается на языке страны, в которой живет владелец карточки, по-английски или на языке страны пребывания.

На визитной карточке печатаются имя и фамилия, должность и адрес фирмы, где человек работает, а также номер телефона (факса, телекса).

Визитные карточки вручаются человеку так, что бы он смог сразу прочитать ее, а дающий должен тем временем в слух произнести свое имя и фамилию.

На визитных карточках жен проставляется лишь имя и фамилия. должность же не указывается.

Визитные карточки, на которых указано одновременно имя и фамилия мужа и жены рассылаются или завозятся главным образам дамам.

На визитных карточках ,написанных не на русском языке отчество не указывается, так как в большинстве стран не существует даже такого понятия.

Надписи карандашом в левом нижнем углу визитной карточки могут означать следующее :

- p.f. – поздравление;
- p.r. – благодарность;
- p.c. – соболезнование;
- p.p. – заочное представление;
- p.f.c. – удовлетворение знакомством;
- p.p.c. – вместо личного визита в случае окончательного отъезда;
- p.f.N.a. – поздравлние с Новым Годом.

Завозимые визитные карточки непосредственно ее владельцем загибаются с правой стороны (загнутый угол означает личное посещение), посылаемые визитные карточки не загибаются.

На полученные или завезенные визитные карточки полагается ответить в течение 24 часов.

Визитные карточки не должны быть вычурными ,экстравагантными ,не должны иметь золотых обрезов. Шрифт может использоваться только черный.

Anatoly Ivkov

Manager for Information Technologies

TransStroyTorg JSC

Moscow 1 Dubrovskaya 5-58

Tel/Fax. 274-3397

Этикет в письмах по-существу это все те же формальности, превратившиеся в обычаи. Письма, поздравляющие с новым годом посылаются заранее, для того что бы они были получены накануне нового года или в день нового года. Этот срок должен соблюдаться в отношениях с родственниками, относительно же друзей или близких знакомых срок поздравлений, может быть растянут и на первую неделю после нового года, всех остальных можно поздравлять в продолжение всего января.

Письма пишутся только с одной стороны листа, обратная сторона должна всегда оставаться чистой.

Этикет не требует красоты почерка, но писать неразборчиво также некрасиво, как и бормотать себе под нос, разговаривая с другими.

Очень не красивым и не вежливым считается ставить одну букву с точкой вместо подписи. Какого бы рода письмо не было: деловое или дружеское – нужно никогда не забывать ставить адрес и число.

Никогда не следует писать многословно к лицам, стоящим выше или ниже вас по положению, в первом случае, свои многословие можно показать свое неуважение, да и скорее всего длинное письмо просто не будут читать, а во втором случае длинным письмом можно посчитать за фамильярность.

В искусстве составлять письма играет очень важную роль умение отличить того к кому мы пишем и выбрать верный тон письма.

Письмо изображает нравственный облик пишущего, оно так сказать мерило его образования и знаний. Поэтому при переписке следует быть утонченно-остроумным, ежеминутно помня о том, что по ней люди заключают о ваших достоинствах и недостатках. Малейшая бестактность в словах и небрежность в выражениях – выставляют пишущего в неприятном для него свете.

Правила вежливости каждого народа – это очень сложное сочетание национальных традиций, обычаев и международного этикета. И где бы вы ни были, в какой-бы стране не находились, хозяева вправе ожидать от гостя внимания, интереса к своей стране, уважения к своим обычаям.

Некоторые рекомендации по общественному поведению в различных странах.

Англия.

В Англии очень важны манеры держаться за столом. Поэтому надо соблюдать основные правила этого ритуала. Никогда не кладите руки на столе, держите их на коленях. Приборы не снимаются с тарелок, так как подставки для ножей в Англии не употребляют. Не перекладывайте приборы из одной руки в другую, нож должен все время находится в правой руке, вилка – в левой, с концами, обращенными к тарелке. Так как различные овощи подаются одновременно с мясными блюдами, вам следует поступать так: вы накладываете маленький кусочек мяса при помощи ножа набираете на этот кусочек овощей; научитесь реализовывать трудное равновесие: овощи должны поддерживаться кусочком мяса на выпуклой стороне зубьев вилки. Вы должны добиться этого, так как если вы рискнете наколоть на вилку хоть одну горошину, то вас сочтут невоспитанным.

Не следует целовать рук или делать при публике таких комплиментов, как "Какое у вас платье!" или "Как восхитителен этот торт!" – это расценивается как большая неделикатность.

За столом не разрешаются отдельные разговоры. Все должны слушать того, кто говорит и в свою очередь, говорить, что бы быть услышанным всеми.

Германия.

Надо называть титул каждого, с кем разговариваете. Если титул неизвестен, то можно обращаться так: "*Herr Doctor* !". Слово доктор не зарезервировано, как у нас только для медиков, а употребляется в любом случае при указании специальности или профессии.

Перед тем, как выпить, поднимают бокал и чокаются с вашим хозяином (хотя, например, во Франции поднимают бокал, но не чокаются)

В ресторане приветствуют всех находящихся около вас, даже незнакомых, выражением "*Mahlzeit"*, означающим приблизительно "Приятного аппетита"

Испания.

Если вас просят остаться на завтрак – не принимайте этого приглашения: оно является простой формальностью. Если его повторяют – снова откажитесь. Только после третьего раза можно принять приглашение, так как на этот раз оно будет искренним, а не просто жестом вежливости.

Как ни странно прибывать в точно назначенное время – не принято , непременно нужно опаздывать на 15-20 мин.

Никогда не следует наносить визиты в часы послеобеденного отдыха. В поезде обязательно предложите вашим соседям закусить вместе с вами. Они откажутся, так же как и вы должны это сделать если это будет предложено вам.

Голландия.

В отличие от Испании здесь, в этой стране нужно соблюдать исключительную точность во времени при каждой встречи или приглашении. Следует избегать рукопожатий, не делать комплиментов. Вообще голландцы любят сдержанность, может быть даже чрезмерную.

Азиатские страны.

На востоке, суп подают в конце обеда; во многих южных странах и в среднеазиатских республиках гостей часто принимают во дворе, который является, по их обычаям, продолжением дома; в турецкой семье могут пригласить провести время в бане; в Бразилии не принято носить тропический шлем, а в Таиланде – говорить о жаре. Латиноамериканцы, в знак своего особого расположения к гостю, часто переходят в разговоре на "ты".

Культура современного общества в итоге усваивает наиболее ценную часть культуры всех стран и всех предшествующих поколений. В процессе дальнейшего ее развития могут участвовать и деловые люди, обогащая в общении с иностранцами или заграницей свой культурный багаж, свою культуру поведения, воспринимая все лучшее, что есть у других народов.

Большой интерес вызывает сегодня этикет традиционных Восточных стран, особенно Японии.

Деловой костюм.

Японцы тщательно придерживаются правила появляться на службе и протокольных мероприятиях в строгом деловом костюме. Главные требования к одежде – опрятность, аккуратность и даже некоторая педантичность. Во время переговоров, как правило, пиджаки не снимают и галстуки не распускают. Особое значение в Японии имеют чистые носки без дыр: в дом или традиционный японский ресторан принято входить без обуви.

Налаживание контактов.

Для установления контактов они предпочитают не письма и телефонные звонки, а личные контакты, но не прямые, а через третье лицо – посредника. Это должен быть хорошо известный обеим сторонам японский бизнесмен, уже хорошо зарекомендовавший себя отечественный предприниматель или организация. При этом посредник должен быть вознагражден материально или встречной услугой.

Соответствие рангов.

Японцы придают большое значение тому, чтобы общение велось между людьми, имеющими приблизительно равное положение в деловом мире и обществе. Официальное общение с нижестоящими, согласно представлениям традиционной японской морали, чревато “потерей собственного лица”. Поэтому японцы с первой же встречи выясняют, соответствуют ли уровни представительств участников переговоров. Если сторона представлена более высоким по рангу лицом, то для

японцев это означает, что она нарушает этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя.

Пунктуальность.

Японцы очень пунктуальны. Если вы не можете прибыть вовремя, обязательно предупредите об этом японскую сторону, а продолжительность встречи сократите на время опоздания, так как у партнера по встрече могут быть другие дела.

Рукопожатие.

В Японии рукопожатия не приняты они выражают недружелюбие и агрессивность. В японском этикете собеседники не касаются друг друга, а лишь обмениваются почтительными поклонами.

В традициях деловых людей Японии внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая и не делая никаких замечаний. Представитель японской стороны на переговорах может кивать во время беседы. Но это совсем не означает, что он согласен с Вами, а только то, что он понял Вас.

Сопровождение.

Провожая гостя фирмы, сотруднику следует идти на полшага впереди, держась при этом ближе к стене; двери следует открывать левой рукой, стоя при этом у левого края двери и жестом правой руки приглашая войти в помещение. Войдя в помещение, дверь следует закрывать именно правой рукой. Существуют у японцев и требования этикета, относящиеся к движению по коридорам помещений и по лестницам: двигающемуся по лестнице гостю фирмы или высшему по общественному положению человеку следует уступить дорогу и приветствовать его поклоном; двигаясь по лестнице, следует держаться левой стороны, причём мужчина идёт впереди женщины при подъёме и позади при спуске (существенная подробность, ибо в европейском этикете всё как раз наоборот).

Телефон.

Не поднять трубку телефона, позволив ему прозвенеть более трех раз - по японским меркам – верх неприличия. В этом случае японец всегда очень долго извиняется за отнятое у собеседника драгоценное время.

Визитная карточка.

Вручать визитку (так, чтобы это было по-японски) следует правой рукой, а левой нужно сделать такой жест, как если бы вы поддерживали карточку от возможного падения; принимать чужую карточку следует левой рукой. Приняв карточку собеседника, обязательно нужно уточнить данные, содержащиеся на визитке. Вручая же свою визитку, следует произнести свои координаты вслух. Не обменяться визитками - среди деловых японцев это нарушение табу, для них этот факт будет веской причиной, чтобы заподозрить вас в нечистоплотности и нереспектабельности. Также считается дурным тоном пересылать визитку по почте.

Японцев нужно всегда называть по фамилиям, добавляя неизменное "сан" (господин), например, Канэко-сан, Такэсита-сан. Обращение по именам и иная фамильярность в общении не приняты.

Сувениры

Важным атрибутом установления доверительных отношений могут быть подарки и сувениры. Согласно японскому этикету, во время первой встречи подарки дарят хозяева, а не гости.
Если подарок исходит от начальника, то его стоимость не должна быть не ниже 30 тысяч иен, подарки людям одинакового с дарящим ранга – не ниже 20 тысяч иен, подарки родным братьям и сестрам – не ниже 10 тысяч иен. Если дарить меньше то

дарителя сочтут скрягой, а если меньше – что он пытается чего-то добиться этим жестом; японец также испугается – а сможет ли он ответить таким же щедрым подарком?

Какое место занять.

И в японском доме, и в конференц-зале почетное место, как правило, находится подальше от двери рядом с токонома (стенной нишей со свитком и другими украшениями). Гость может из скромности отказаться сесть на почетное место. Даже если из-за этого возникнет небольшая заминка, лучше поступить так, чтобы потом о вас не говорили как о нескромном человеке. Прежде чем сесть, надо подождать пока сядет почетный гость. Если же он задерживается, то все встают по его прибытии.

Принятие решений.

"В Японии, где традиции "ресторанной политики" отточены временем и доведены до совершенства, практически все сделки совершаются в ресторанах и барах. Многие западные бизнесмены (и все японские) избегают делать неожиданные предложения или корректировать ранее достигнутые договоренности за столом переговоров. Если инициативы будут официально отвергнуты, партнер "потеряет лицо", что может повредить его репутации и дальнейшему ходу диалога. Поэтому безопаснее сделать это как бы невзначай в неформальной обстановке. Японцы на следующий день как ни в чем не бывало возвращаются к столу переговоров, где по ролям разыгрывают спектакль с выдвижением уже согласованного в ресторане предложения. Приняв, наконец, решение, японец обязательно четко об этом скажет. Если конкретного ответа нет, значит решение еще не принято. Если вы плохо поняли ответ, который дают вам японцы, лучше всего уточнить, что имеется ввиду. Если японец понял суть вашего предложения, то он может сказать: "Понял". Но это вовсе не значит, что он согласен с этим предложением.

Неформальное общение.

Японские дома обычно небольшие, тесные и находятся далеко от центра города, поэтому японцы редко приглашают гостей домой, а предпочитают развлекать их в ресторане. Когда приходят гости, им обязательно предлагают какое-либо угощение. Если вас пригласили в ресторан японского типа то вам обязательно расскажут, когда и где нужно снимать обувь. Совсем не обязательно сидеть в японской манере, поджав под себя ноги. Большинство японцев, так же как и европейцы, быстро устают от этого. Мужчинам разрешается скрещивать ноги, к женщинам же проявляют более жесткие требования: они должны сидеть, поджав ноги под себя, или же, для удобства, сдвинув их набок. Иногда гостю могут предложить низкий стульчик со спинкой. Вытягивать ноги вперед не принято.

Как вести себя за столом.

Когда вам предлагают какой-нибудь напиток, нужно приподнять стакан и дождаться, пока его не наполнят. Рекомендуется оказывать ответную услугу своим соседям.

Когда вы пользуетесь за столом палочками, следует избегать следующих вещей:

- нельзя их скрещивать или втыкать в рис (это ассоциируется со смертью);
- не следует двигать еду по тарелке и тарелку по столу;
- нельзя размахивать или указывать палочками на кого-либо.

Японские клинки.

В умах большинства людей самурайский меч, прежде всего, ассоциируется с кендо и кендзюцу – японским искусством фехтования. Зародившись примерно в X веке, оно многие столетия было неотъемлемой частью военной подготовки самураев. Однако сегодня, когда искусство владения мечом потеряло свое прикладное значение, кендо видоизменилось и превратилось в чисто спортивную и медитационную дисциплину. Это касается не только правил проведения поединка и технического арсенала приемов, но и самого оружия.
В наши дни в кендо используется меч из связанных в пучок полос бамбука – синай.

О другом виде боевого искусства связанного с мечем – иай-до – знает гораздо меньший круг людей. Это, как мне кажется, не справедливо. Иайдо – искусство мгновенного обнажения меча с последующим ударом. По сравнению с кендо, иайдо сравнительно "молодое" искусство. Согласно легенде, оно родилось в Японии в XVII веке. Один из самураев по имени Ходзе Дзинуске захотел отомстить за убийство своего отца. Однако он не мог противостоять убийце в открытом поединке, так как тот был сильнее и опытнее, а прибегать к услугам наемного убийцы или убийству из-за угла не позволял кодекс чести – Бусидо. После долгих раздумий он понял, что рассчитывать на успех можно только в одном случае, если бросив вызов обидчику зарубить его до того, как он успеет выхватить свой меч. После длительных тренировок он осуществил свой замысел и отомстил за смерть отца.

О японских мечах сложено немало легенд, зачастую не оправданных. Наверное, немало людей на вопрос о том, как называется японский меч, ответят – катана. От части это правильно, но только отчасти. Классификация японских мечей дело непростое. Во-первых, единой классификации не существует. Мечи, собранные в одну группу по какому-нибудь одному признаку, попадут в разные группы при классификации по другому признаку. Во-вторых, даже кузнецы принадлежавшие к одной Школе не только не изготавливали двух одинаковых клинков, но зачастую допускали отклонения от генеральной линии Школы.
Наиболее проста классификация по длине. Самый длинный меч назывался Дайто, длинной лезвия два метра. Им управляли целых три война и использовался он в основном для борьбы с конным противником.
Следующим по длине был Тати. К его характерным особенностям может быть отнесена довольно значительная кривизна лезвия и внешняя отделка, в которой явственно прослеживаются китайские мотивы. Тати носились либо воткнутым за пояс, либо подвешенным на поясе на специальной подвеске. Этот вид называется шира-тати.
Равным по длине тати был другой меч – катана. Катана носилась только воткнутой за пояс.
Средний по длинне меч называется Вакидзаси. Не сведущие люди нередко ошибочно называют его коротким мечем. Если ношение большого меча катана разрешалось только войнам самураям и аристократам, то вакидзаси имели право носить и ремесленники и торговцы.
Комплект из большого и среднего меча (о-катана и вакидзаси) носимые самураями воткнутыми за пояс назывались дайшо (не путать с дайто). Как правило, дайшо изготавливались одними и теми же кузнецами и оформлялись в едином стиле.

Согласно этикету, самурай входивший в дом другого самурая оставлял большой меч на специальной поставке катэмото, средний же меч всегда оставался при нем. Наконец малый меч называется Танто. Хотя по размерам этот меч больше походит на нож, это самый настоящий меч со всеми атрибутами. Цель жизни самурая – служение господину и смерть на службе расценивалась им как высшее благо.

Сломать же меч у основания рукоятки было практически невозможно, так как это наиболее широкое и крепкое место. У старых мечей лезвие ломается где угодно, но только не у основания.

Определение этикета как установленного порядка проведения где-либо дает наиболее общее представление о нем. Деловой этикет богаче по своему содержанию, поскольку относится к данной категории как особенное к общему. Деловой этикет – важнейшая сторона морали профессионального поведения предпринимателя.

Итак, знание делового этикета – основа предпринимательского успеха.

- Правила этикета, облаченные в конкретные формы ведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона – это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, защиты и т.д. Вторая сторона – эстетическая – свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения.
- Для приветствия пользуйтесь не только вербальным (речевым) средством "Здравствуйте!", "Добрый день", но и невербальными жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т.п. Можно равнодушно сказать: "Здравствуйте", кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе – сказать, например: «Здравствуйте, Иван Александрович!», тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, вы цените его, да и звучание собственного имени – прият мелодия для любого человека.
- Обращение без имени – обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше – по имени и отчеству – это обращение личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное положение. Такое приветствие говорит о культуре человека и создает ему репутацию деликатного, воспитанного, тактичного человека. Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку. Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигента бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью идти путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят, чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Но кроме правил этикета для всех существует также профессиональный этикет. В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. От новичка они станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил

делового общения, так как они облегчают выполнение профессиональных функций способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Этот набор правил составляет этикет делового общения. Вот одно из определений этикета деловых отношений — это свод поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели «от сохи» нередко отзывались о них не очень лестно: "Зачем мне это?" Можно следовать и данному принципу. Однако если хотите установить прочные деловые отношения с зарубежными партнерами, то знание делового этикета просто обязательно.

Можно напомнить, как устанавливались торговые связи средневековой Японией, которая до известной эпохи Мейдзи была почти наглухо закрытой для остального мира. Коммерсант, купец, прибывший в страну восходящего солнца для установления деловых связей, представлялся императору. Процедура представления была столь унизительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Иноземец должен был от двери приемной залы ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, пятясь как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Но как и в те давние времена, так и сейчас, правила делового этикета помогают сближению экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинение правилам игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой индивидуальности. Социальная роль, которую играет, тот или иной человек, не должна быть самодовлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры, но только в том случае, если научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы представляете его как "темную лошадку", стремящуюся вас обязательно обойти на прямой или вираже, а говоря проще — обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Благодаря телефону многократно повышается оперативность решения множества

вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Человечество пользуется телефоном уже более века. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться разумно пользоваться этим техническим средством. Но умение говорить по телефону по наследству не передается. Искусству общения при помощи этого аппарата овладевает каждый. Хорошо, если есть толковые наставники или удачные объекты для подражания, у которых можно научиться правильно разговаривать по телефону. Соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах мира.

У телефонного разговора по сравнению с письмом одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. к деловому т е л е ф о н н о м у р а з г о в о р у надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводит к значительным потерям рабочего времени (до 20—30%). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность создает предпосылки речевой нечеткости, неделовитости фраз, что увеличивает время телефонного разговора.

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как пресыщение общением. Оно может явиться источником напряженности между сторонами. Поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт Признаки пресыщения общением: возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность обидчивость. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого Делового контакта.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора – компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Еще Ф.Бэкон отмечал, что вести разговор в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке. Во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные

эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Поэтому можно сделать выводы о том, что эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения. Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии. Она свидетельствует об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. Как это сделать, при помощи каких средств? Голос, тон, тембр, интонации внимательному слушателю говорят очень многое. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные "мелочи" во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь принять мотивы его поведения. Постарайтесь коротко и ясно изложить ему свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре постарайтесь не допустить выражений типа: «идет», «лады», «пока» и т.п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Таким образом. Телефон необходим во многих неотложных жизненных ситуациях. И не только драматических. Свидание с любимым человеком, визит к друзьям, посещение театра зачастую назначаются по телефону. Телефон нынче есть в каждом учреждении, предприятии, организации, во многих квартирах. Он – неотъемлемая часть нашей жизни. Если по личному телефону можно без особого ущерба для общества говорить достаточно долго, то по служебному телефону одновременно звонят многие люди и от того, что они не могут связаться с вами из-за занятости линии, страдает дело, затягивается решение важных вопросов. Впрочем, разговор и по домашнему телефону срывает планы знакомых и родственников.

Телефонная связь – особая сфера общения, которая требует определенных навыков. Но нужно сказать, что правильно пользоваться ею умеют еще далеко не все.

Каждый, кто звонит тебе по телефону, убежден в том, что он – единственный, и нет вопроса более важного чем у него. Плюс он уверен в том, что ты можешь слушать только его весь рабочий день. И если ты попытаешься разубедить такого человека, ограничить время разговора или вообще уклониться, во-первых, он не поймет тебя, а во-вторых, трудно предвидеть, к каким последствиям может привести твой отказ.

Телефон может отнимать очень много времени. Как вписать его в рабочий день? Будет лучше, если ты заранее отгородишься от ненужных звонков или отодвинешь их на другое, более удобное для тебя время.

Проинформируй всех, с кем ты говоришь по телефону (подчиненных, коллег, клиентов, друзей, родственников) о том, когда тебе не звонить.

Назначь по возможности время для ежедневных активных (исходящих от тебя) телефонных переговоров.

Сообщи своим абонентам время, когда тебе лучше всего звонить.

Избегай в конце разговора фраз типа: «Позвоните мне как-нибудь!», если желаешь, чтобы человек звонил еще раз.

Не заставляй ждать людей, которые рассчитывают получить от тебя известие, а звони в точно назначенное тобой время, прежде чем они позвонят тебе и напомнят.

Пусть все входящие телефонные звонки идут через твоего секретаря или через автоответчик.

У многих людей есть эмоциональное предубеждение против автоответчика. Он «глушит» все звонки без разбора. Однако его преимущества по сравнению с полным отключением телефона состоят в том, что после завершения всех дел можно прослушать сообщения абонентов и позвонить им.

Если у тебя нет секретаря или автоответчика, ты сможешь защититься от ненужных звонков с помощью таких кратких и точных фраз, как: «Я перезвоню вам позже» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов».

В исключительных случаях, когда прорываются важные звонки, или во время телефонных «часов приема», ты должен сразу же в начале разговора выяснить:

- Кто твой абонент, из какой фирмы, какая у него должность, какие вопросы решает?
- Чего он хочет?
- Насколько срочно и важно его дело (срок исполнения)?
- Когда ты сможешь позвонить ему(после того как выполнишь его просьбу или предложение)?
- По какому номеру ты можешь дозвониться до него (при первом контакте: адрес, номер телефона или телекса, точное написание фамилии)?

И, естественно, надо записать все ответы на эти вопросы.

Третий метод рациональной работы с телефоном (после отгораживания и разговора без откладывания) – обратный (ответный) звонок.

Почему повод для звонка к тебе должен автоматически считаться более важным, чем твое дело, которое ты прерываешь, снимая трубку? Один из западных менеджеров так говорил на этот счет: «Никто не рассчитывает на то, что врач или хирург прервет прием или операцию и подойдет к телефону. Никто не попросит к телефону адвоката во время служебного разбирательства или профессора во время лекции. Почему же можно ожидать от делового человека, что он «всегда готов», когда звонит телефон?»

Метод обратных звонков толкает к еще одному методу – «телефонный блок».

Выбери один-два временных промежутка, например, ближе к полудню или к вечеру, когда ты сможешь вести все свои телефонные разговоры последовательно (все вместе) или сериями, предварительно подготовившись к однородной работе.

И не будут мешать входящие звонки. Если ты заранее определишь цель разговора, то сразу сможешь начать обсуждение важных вещей. Ты не тратишь время на поспешный поиск во время разговора необходимых документов, поскольку все уже приведено в порядок.

Но следи за тем, чтобы «телефонные блоки» были не слишком продолжительными (примерно 30 минут), иначе телефон будет постоянно занят и звонящие тебе потеряют терпение.

Для ускорения подготовки одного или нескольких телефонных разговоров можно использовать план дня. Помечай в нем вопросы для выяснения по телефону, а также, при необходимости, их результаты:

- Разговор.
- Партнер.
- Тема, повод.
- Номер телефона.
- Приоритетность.
- Контроль за исполнением.

«Мелкие» телефонные звонки делай в то время, когда они не могут нарушить ход работы. Используй для этого «холостые» промежутки времени, паузы между делами и совещаниями.

Не пользуйся телефоном в рабочие часы пик. Наиболее благоприятное для звонков время – с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30.

Перед каждым звонком ответить себе на три вопроса:

- Имеется ли однозначная потребность говорить?
- Обязательно ли знать ответ партнера?
- А нельзя ли увидеть партнера (абонента) без звонка?

Предварительные соображения, которые не приводят к телефонному разговору, ценнее, чем телефонный звонок без цели или результата.

Набирай номер абонента только тогда, когда будет ясна цель разговора:

- Хочу ли я просто поддержать контакт и обменяться мнением с коллегой?
- Хочу ли я кое-что вспомнить или установить новую связь?
- Хочу ли я получить информацию или передать ее?
- Хочу ли я поделиться идеей и попросить оценить ее?
- Хочу ли я убедить другого в своих намерениях и ближе познакомить со своими проектами?

Выясни самое лучшее время для звонка, чтобы не отрывать партнера от дела. Установи это время в конце телефонного разговора или при личной встрече.

Предупреждай о своем звонке заблаговременно. Многие из твоих партнеров будут ждать твоего звонка, если ты заранее укажешь (с помощью письма, телекса, секретаря) точное время. Ты сэкономишь их и свое время и ускоришь решение проблемы.

Готовься к своим звонкам по-деловому и содержательно.

Настройся на партнера и сконцентрируйся на ведении разговора.

10 советов при ведении телефонного разговора.

- Четко произноси слова, не заслоняй микрофон, повторно называй свое имя — эти и другие правила широко известны. Но плюс к ним надо: быть кратким.
- Сводн фразу до минимума. Начало разговора определяет его ход и завершение. «Добрый день, господин Х., как ваши дела?», – это не что иное, как приглашение к долгому разговору о семье, отпуске, хобби и текущих событиях, вплоть до погоды. «Добрый день, господин Х.! Мне нужно быстро получить некоторые сведения, если у Вас есть для меня минута времени», — подобные фразы ни в коем случае не являются невежливыми, но гарантируют краткий телефонный разговор.

- Если первый контакт имеет для цели разговора особое значение, можешь кратко напомнить о совместных делах. Незнакомцу уместно кратко представиться. Сначала сообщи, «о чем идет речь», и только затем объясни причины и подробности.
- Не прерывай разговор по той причине, что по другому аппарату поступает важный звонок. В случае необходимости спроси, можно ли прерваться, и заверь в том, что ты перезвонишь через 10 минут.
- Избегай «параллельных разговоров» с окружающими тебя людьми.
- Изъясняйся четко и спрашивай согласие своего абонента, если хочешь записать разговор на пленку или подключить параллельный аппарат.
- В конце длительного разговора кратко подведи итоги и перечисли меры, которые надо принять (кто именно, когда и что должен сделать).
- При необходимости попроси или пообещай краткое письменное подтверждение телефонных переговоров. Это – копия записей разговора с подписью.
- Во время разговора запиши такие важные подробности, как имена, цифры и основную информацию, с которой потом могут ознакомиться и которую могут понять твои подчиненные или коллеги.
- Следи, особенно при междугородних разговорах, за продолжительностью – стоимостью твоего разговора (используй для этих целей секундомер, хронограф, песочные часы, электронный счетчик). Завершай разговор, как только достигнута его цель! Многие телефонные разговоры часто длятся очень долго , потому что обоим партнерам трудно их завершить. «Большое спасибо, господин Х.! Я думаю, этого достаточно. Я надеюсь вас в скором времени увидеть!» – такого рода фраза позволяет закончить разговор рационально и кратко, равно как вежливо и не обезличенно. Старайся приучить своих партнеров к своему стилю телефонных переговоров – краткости, но и вежливости. Последнее впечатление от тебя должно быть наилучшим.

Телефон наиболее часто используется в деловом мире и наиболее часто дает также поводы для недоразумений. Приучи себя к тому, чтобы составлять запись всех важных разговоров. Зачем?

Ты будешь иметь важный документ (доказательного характера) для последующей работы. Запись можно делать непосредственно на документе, используемом при разговоре, на деловом письме или на отдельном листе.

Если звонишь ты.

До разговора:

- Подумай, так ли необходим этот разговор.
- Определи его цель.
- Имей под рукой бумагу, карандаш (ручку), а также календарь и нужные для разговора материалы.

Во время разговора:

- Сняв трубку, представься: фамилия, имя, отчество, отдел, предприятие (город, республика).
- Говори прямо в трубку.
- Произноси слова четко.
- Выясни с тем ли ты говоришь, кто тебе нужен.

- Спроси, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить попозже.
- Постарайся создать положительное настроение.
- Не возражай в «лоб» собеседнику, если желаешь добиться благоприятного исхода разговора.
- Внимательно слушай собеседника, не прерывай его.
- Говори спокойным голосом, не кричи.
- Попробуй придать своему голосу приятную интонацию.
- Чаще улыбайся. Собеседник этого не видит, но чувствует.
- Избегай монотонности, меняй темп и интонацию разговора.
- Не говори слишком быстро или медленно, попробуй «подстроится» под темп собеседника.
- Не переоценивай способность собеседника понять специальную терминологию.
- Избегай жаргона.
- Используй паузы.
- Если собеседник не понимает, не раздражайся и не повторяй сказанное теми же словами, найди новые.
- В конце разговора уточни: кто и что дальше будет делать.

После разговора:

- Спроси у себя: сказано ли все нужное?
- Не следует кому-либо передать это сообщение?
- Точно запиши итог разговора – о чем договорился с собеседником.
- Запиши, что ты обещал сделать.
- Сделай необходимые заметки в ежедневнике.

Если звонят тебе.

- Всегда рядом с телефоном держи карандаш и бумагу.
- Отвечая, называй свою фамилию и отдел (фирму).
- Запиши сразу фамилию позвонившего и его проблему.
- Если позвонивший не представился, попроси его об этом.
- Если ты не можешь сразу ответить на вопрос, то:
  - а) передай содержание разговора человеку, знающему данную проблему;
  - б) спроси, можно ли перезвонить сразу же, как выяснится вопрос;
  - в) спроси, может ли собеседник подождать.
- Если для этого требуется много времени, сообщи об этом собеседнику и спроси, может ли он подождать или лучше перезвонить попозже.
- Выяснив вопрос, поблагодари собеседника и извинись за то, что заставил его ждать.
- Если позвонивший агрессивен, не воспринимай его поведение как выпад против себя и не раздражайся: очевидно, у такого поведения есть причина, постарайся ее понять.

Основная цель всех разговоров по телефону – получение полной и точной информации, исключающей повторные уточнения. Что мешает этому? Во-первых, неумение задавать вопросы, чтобы информация была полной. Во-вторых, барьеры коммуникаций, которые искажают смысл и ведут к потерям информации.

Критерии для оценки полученной информации: полнота и точность, достоверность, полезность, новизна, своевременность, необходимость реагирования.

Швейцарский мыслитель конца XVIII в. Лафатер говорил: «Хочешь быть умным – научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать».

Еще во II в. до нашей эры римский император Квинтилиан для полного понимания проблемы рекомендовал набор вопросов: «Кто? Что? Как? Когда? Почему?».

12 ошибок около телефонного аппарата:

- Не поднимай трубку сразу после первого звонка.
- Кричишь в трубку, думая, что собеседник плохо тебя слышит, порождая шум собственным же криком.
- Говоришь традиционное «алло», что совершенно не содержит информации.
- Грубишь, если абонент попал не по адресу.
- Набираешь номер, хотя звонили тебе и связь прервалась.
- Долго молчишь, создавая впечатление, что вас разъединили.
- Говоришь о вопросах, не подлежащих оглашению.
- Долго занимаешь телефон, забывая, что он нужен и другим.
- Разговариваешь так, что мешаешь окружающим
- Используешь служебный телефон в рабочее время для частных разговоров.
- Получив на свой телефонный вызов ответ, спрашиваешь «Кто у телефона?».
- Не представившись, говоришь имя человека, который тебе нужен.

Таким образом, чтобы телефон стал помощником в работе и просто общении людей, а не мешал и не вызывал раздражение у тебя и окружающих, необходимо соблюдение определенных правил, составляющих культуру общения по телефону. А для себя полезно уяснить:

- Нет цели – не звони.
- Твое дело важнее, чем слова абонента.
- Дай возможность использовать телефон и другим людям.
- Деловитость, краткость, точность, уважительность, благодарность – элементарнейшие правила телефонного общения.

Резюме. Хорошие манеры, стиль поведения, деликатность, тактичность не формируются сами по себе. Большое значение здесь имеют социальная микросреда, в которой живёт человек, полученное в детстве воспитание, но в любом случае человек может овладеть хорошими формами общения, только будучи заинтересованным в этом. Деловые отношения обусловливаются многими факторами: историческими, политическими, нравственными, эстетическими. Современный деловой человек, вплетает свою деятельность в коммуникативные процессы и должен обладать всей сложностью делового этикета.

ТЕМА 7. ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ныне к руководителю – особенно большие требования. Но руководителями не рождаются. Их выдвигает и воспитывает жизнь. Их избирает трудовой коллектив. Или, в основном, назначают «сверху». У нас й1пока не перевёлся авторитарный стиль в демократический. Хотя мы желаемое выдаём за действительное. Ибо факты жизни, как в зеркале, отражают нашу кривизну мыслей, «фантазию». Так что, до демократии нам ещё далеко. Но, тем не менее, нельзя отменить высокую требовательность к командирам производства, от рядового командира или служащего до руководителя бригады, колхозом, научной группой или министром, академиком, которые работают в окружении людей, для общения с которыми требуется их внутренняя культура и её проявление – этикет.

Чтобы понять человека, мало деловитости, логики или конкретного совета. Нужны сердечность, искренность, доброжелательность. Когда их нет – холодно людям возле того человека. Искусству руководства способствуют также вежливость, корректность в обращении, обязательность и пунктуальность.

Все вышеперечисленное касается и приёма посетителей, и ответа на письма, и обещания помочь.

Важную роль играет и культура речи. Недопустимы фамильярность, «тыкание», сквернословие. Такое обращение вызывает стойкую личную антипатию и обиду на того или иного «представителя власти».

То же самое касается и трудовой сферы. На производстве, где человек проводит большую часть жизни, большое значение для людей имеет уровень культуры руководителей, призванных организовать, сплотить и направить в нужное русло работу коллектива. Приятно и интересно работать под руководством человека доброжелательного, уважающего своих подчинённых, проявляющего культуру и такт в общении с ними.

В коллективе, возглавляемом таким руководителем, создаётся атмосфера благоприятствующая раскрытию творческих возможностей каждого сотрудника, благотворно сказывающаяся на их производительности труда и здоровье.

И, наоборот, своим поведение, основанным на неуважении к людям, иной руководитель способствует созданию на предприятии или в учреждении тяжёлой, напряжённой обстановки, ведущей к срыву заданий и хроническому эмоциональному перенапряжению сотрудников. Это со временем отрицательно влияет на их здоровье и снижает производительность труда.

Гуманность, корректность, такт в общении с людьми, тем более с людьми подчинёнными по службе (конечно, в сочетании с необходимой требовательностью), должны быть неотъемлемыми качествами того, кому доверено руководить другими людьми.

Какова же должна быть культура общения руководителя с подчинёнными? Если театр начинается с вешалки, то можно сказать, что любое учреждение для их посетителей начинается с проходной, с приёмной. И оттого, насколько хорошо функционируют эти заведения производственного аппарата, новые люди судят о культуре работы, культуре руководителя предприятия.

Везде ли есть указатели помещений, таблички с указанием времени приёма? Конечно жизнь не стоит на месте, и может случиться так, что человек вынужден отсутствовать в выделенное для приёма время. Тогда это должно быть чётко объяснено ожидающим людям, и после извинения нужно назвать новое время встречи.

Секретарь обязан заранее оповестить назначенных на приём людей, сообщив им другое время или переадресовав их к компетентным людям. Нередко большинство вопросов может решить заместитель руководителя учреждения. Некоторые руководители приспособились принимать нескольких посетителей, рассчитывая, что тогда люди не будут тянуть время, видя около себя других ожидающих. Это замаскированное неуважение к нуждам людей, которые не всегда могут в присутствии посторонних полностью изложить своё дело, особенно, если оно личного свойства (беда, семейные отношения и т.д.). Тогда и присутствующим неудобно быть свидетелями интимного разговора. Нередко приём посетителей прерывается для решения неотложных дел, телефонных разговоров. Это также создаёт неудобства и мешает сосредоточенной беседе, проникновению в суть дела. Конечно, как и любого человека, у руководителя может быть испорченное настроение, плохое самочувствие. Хороший руководитель сделает так, что это не отразится на делах, на людях, не покажет дурного характера.

Вежливость в обращении с подчинёнными играет роль своего рода архимедова рычага. Она может многократно умножить энергию коллектива. Журналист Михаил Кольцов восхищался высоким уровнем командования на «Челюскине»: руководить экспедицией во время таких событий, которые она переживала, ни разу не повысив голоса, ни разу не издав приказа за номером, – это было торжеством авторитета главы коллектива, проявление продуманной системы управления, пригодной для различных обстоятельств. Большим авторитетом пользуется тот начальник, который старается создать в коллективе такую обстановку, когда каждый работник чувствует себя непосредственным помощником «шефа». Это совсем не означает, что отношения между сотрудниками могут быть запанибратскими, однако и начальнический строгий окрик далеко не лучшее средство общения с подчинёнными. Хороший начальник помнит, как зовут его подчинённых по имени и отчеству; всегда здоровается со всеми; не срывает гнев на других, если виноват сам; не повышает голоса при разговоре; не напоминает подчинённому многократно о сделанных им ошибках и признаёт свои ошибки. Он умеет оценить хорошую шутку и посмеяться вместе со всеми, однако не над слабостями подчинённого; доверяет своим сотрудникам, дорожит их временем и не отвлекает от основных занятий непрерывными пустяковыми поручениями. Руководитель по мере возможности откликается на просьбы личного характера, не стараясь потом выставить своё участие как неоценимую услугу; обращаясь к подчинённому с деловым поручением, делает это в вежливой форме; достаточно терпим к отдельным недостаткам своих подчинённых и принимает их во внимание в повседневной работе.

Хотя воспитанные люди кланяются друг другу одновременно, входя в отдел, он здоровается первым. Сотрудники отвечают, но не встают. В своём кабинете руководитель может не вставать, если входит сотрудница. Если предстоит большой разговор, предлагает сесть. При беседе с сотрудником (посетителем) руководителю не стоит просматривать бумаги, не относящиеся к делу; долго говорить по телефону (что делают многие руководители, особенно школ), проявлять различные признаки нетерпения, например, «барабанить» пальцами по столу. Тем не менее, беседа затягивается, руководитель может сигнализировать её окончание, поднявшись со стула.

Становление человека как личности реализуется в процессе его активной общественно-полезной деятельности. Она не только выступает в роли фундаментального условия совершенствования его природных данных, но и

способствует его утверждению среди людей. Об этом писал французский философ К. Гельвеций: « Общество признаёт и уважает только те достоинства, которые доказаны на деле».

Главной сферой проявления человеком своих деловых и личностных качеств является трудовой коллектив. В трудовой морали выделяется профессиональная этика. Она определяет этические принципы и нормы поведения людей в рамках конкретного вида трудовой деятельности.

Обязательным условием выполнения профессионального долга руководителя является объективное и доброжелательное отношение к личным взглядам, служебным ожиданиям – притязаниям, профессиональному мнению подчинённых. Особое место имеет справедливая материальная и моральная оценка личного вклада каждого работника, каждого трудового коллектива в общее дело развития производственной экономики.

Проявлением профессиональной порядочности руководителя, показателем оправдания доверия людей является единство слова и дела. Руководитель постоянно находится перед моральным выбором, в результате которого его нравственное реноме не должно быть поколеблено ни в глазах людей, ни перед своей совестью. Совершенствование производственного управления невозможно без овладения механизмами нравственной регуляции. В производственном коллективе существует сложная система механизмов регулирования поведения людей. Принимаются деятельные меры по улучшению правовых механизмов регулирования поступков людей в производственных условиях. Но данные механизмы регулирования поведения срабатывают тогда, когда наилучшим образом проявляются такие нравственные качества людей, как совесть, профессиональная честь и долг, нравственная ответственность за свои поступки и дела других. В этой связи актуальной проблемой управленческой этики является обеспечение возвышенности моральных целей и мотивов у членов трудового коллектива.

Наличие у окружающих умения подать себя у некоторых людей вызывает ощущение угрозы из-за существования сильной связи между историей жизни индивидуума и самопрезентацией. Скажем, если вам в детстве постоянно твердили, что вы некрасивее своего красавчика-брата или сестры, вы, возможно, будете избегать мыслей о своей внешности. Или если ваше многословие поощряли, и, будучи ребенком, вы нередко оказывались в центре внимания, неисключено, что, став взрослым, вы начнете говорить помногу и громким голосом, с удовольствием доминируя в беседе.

Познавая себя, следует присмотреться к своим недостаткам и положительным чертам. При этом, возможно, придется несколько "потерять лицо" и признать, что всем нам свойственна уязвимость: Кое для кого слово «уязвимость» звучит как ругательство. Такие люди предпочитают делать вид, что никогда не знали и не испытывали страха, что они всемогущи и всезнающи. И они являют миру свой агрессивный обманчивый имидж. Отрицая уязвимость, боясь сказать "Я не знаю", или "Я хотел бы научиться", или "За мной водятся кое-какие слабости", они смотрят на мир «зашоренными» глазами. Но страх для ребенка является одним из способов познания мира и выработки взгляда на него. Мы узнаем, что сломав игрушку другого ребенка, будем) наказаны, поэтому боимся сделав это еще раз. Ребенок, которого мать на некоторое время оставила одного, начинает пугаться, теряет уверенность и беспокоится, что это может повториться опять. Ранние

переживания страха и ощущение незащищенности оказывает на нас, когда мы становимся взрослыми, сильное слияние.

Если вы начнете выдавать себя за преуспевающую личность, другие будут реагировать на вас соответствующим образом, и вам придется подкреплять такой имидж, своими действиями. Кое-кто боится метить слишком высоко, понимая, что успеха не достичь, не научившись терпеть поражения. Нередко легче остаться тем, кто ты есть, нежели принять вызов. Но лишь приняв этот вызов, можно вести речь о совершенствовании имиджа.

Без обратной связи с другими людьми усовершенствование невозможно. Разумеется, здесь термин «обратная связь» служит лишь для более благозвучного определения критики. Зачастую мы настолько свыкаемся с тем как подаем себя окружающим, что, если только не ищем критических замечаний от других или они добровольно не делают их нам, мы не в состоянии замечать свои слабые места, требующие совершенствования.

Обратная связь позволяет проверить, работает ли предоставляемый вами миру имидж как надо. Если вы выдаете себя за уверенного в себе, преуспевающего индивидуума и видите, что этот образ принят окружающими, тогда ваш самоимидж получает подкрепление. Когда же другие не воспринимают этот образ и реагируют на вас так, словно вы ненадежны и несостоятельны, ваш самоимидж может поколебаться. Одним для укреплений самоимиджа требуется надежная поддержка окружающий. Другие же уверены, что любой, кто не согласен с ними или смотрит на мир совершенно иначе, есть не кто иной как глупец.

Передавать и воспринимать сигналы обратной связи бывает достаточно трудно. Нет смысла критиковать какой-то недостаток человека, неспособного измениться – как нет смысла говорить коротышке, "Было бы недурно, если бы вы чуток подросли". И, тем не менее, есть прямой резон внушить ему, что ношение одноцветной одежды вместо "укорачивающей" фигуру разноцветной делает его зрительно более высоким. Имеет также смысл указать, что если стоять и сидеть прямо, а вместо "защитного" языка телодвижений использовать раскованный, это делает человека более значительным. Критикуя других, не забывайте отмечать положительные стороны и давайте реалистичные, конструктивные рекомендации.

Чтобы обратиться к другим, с просьбой высказывать критические замечания в свой адрес, требуется изрядное мужество. Многие из нас предпочитают оставлять все как есть, лишь бы не травмировать себя предстоящими переменами. И все-таки выберите кого-нибудь, кому доверяете, кого хорошо знаете и кто, по вашему мнению, искренне заинтересован в ваших интересах. Объясните, что вы хотите изменить какой-то аспект вашей презентации и ждете помощи и советов. Попросите поддерживать с вами обратную связь и поблагодарите, если он или она так и сделает. Обяжите человека, установившего с вами обратную связь, быть как можно более конкретным и обстоятельным, а при необходимости спросите мнение и других лиц.

Нередко люди отпускают критические замечания даже не осознавая этого. Комплименты есть форма позитивной критики, и многие из нас стесняются, отпуская или принимая их. Говоря кому-то комплимент, мы опасаемся вторгнуться в слишком личные сферы, а принимаем его от других зачастую со смущением и в замешательстве произносим фразы типа "ах, да это старая вещь", если восхищаются каким-то предметом нашего гардероба, или "я не уверен, что это так", принимая поздравления по поводу произведенного на кого-то хорошего впечатления. А ведь

можно было вместо этого любезно принять комплимент, поблагодарить произнесшего его и – позволить дружески пошлепать себя по спине. Есть такие люди, которые отпускают комплименты буквально на каждом шагу, используя их как средство заискивания перед другими, поэтому иногда приходится сомневаться в искренности мотивов. Наиболее эффективными оказываются те комплименты, с которыми вы внутренне согласны, и которые впоследствии получают подтверждение из других источников. Иногда окружающие подвергают критике ваше умение подавать себя совершенно непроизвольно. Скажем, когда беседующие то и дело просят вас повторить только что сказанное, будучи не в силах разобрать вашу речь, тем самым они критикуют некий аспект вашего способа самопрезентации. Или если ваша добрая приятельница сообщает, что ей больше нравится, когда у вас длинные волосы, она тоже задействует обратную связь. Возможно также, что если люди постоянно советуют вам не падать духом, то вам нужно подумать о смене свойственной вам осанки, мимики, характерных жестов, позы или выражения лица. Чем больше вы исследуете полученные по обратной связи сообщения, задавая вопросы, касающиеся конкретных деталей – "Как, по-вашему, не слишком ли быстро я говорю?", "Ты полагаешь, мне следует опять отрастить волосы?" или "Я выгляжу угрюмым или сутулюсь?" – тем успешнее сможете справляться со своими недостатками.

Иногда критика оказывается необоснованно разрушительной. Обычно критические замечания из вторых рук типа "говорят, что..." оказываются несправедливыми, разве что вам самим не составит труда подтвердить их достоверность. Спросите себя, какие мотивы стоят за такой критикой, и решайте, принять ее или нет. Помните, вы можете спросить человека, не будет ли он против, если его покритикуют: "Вы не возражаете, если я кое-что посоветую вам относительно вашей манеры выступать?»; тогда он или она имеет возможность отказаться выслушать вас. Помимо друзей, коллег и родственников, для установления обратной связи можно использовать как специалистов так и собственные ресурсы. Существует целая армия экспертов, готовых помочь вам усовершенствовать способ презентации и манеру общения. По возможности при выборе их руководствуйтесь личными рекомендациями. Контролировать степень прогресса можно с помощью аудио оборудования, зеркала, магнитофонов или по реакции окружающих.

Самоимидж создается на основании оценок ваших сильных и слабых сторон. А для этого требуется некоторое мужество. Может оказаться полезным описать свои плюсы и минусы с точки зрения двух-трех человек, занимающих видное место в вашей жизни, а затем так, как вы видите себя сами. Проделав это упражнение, вы обнаружите, что видите себя совершенно иначе, чем другие, и имидж, который вы создаете, требует корректировки; или что у вас нет четкого представления, как видят вас другие, тогда будет полезно привнеси в анализ некоторую долю критики; или что вы плохо видите себя со стороны, и следует активнее поддерживать свой самоимидж, обратившись к конструктивной помощи окружающих и установив с ними обратную связь.

Образ, представляемый вами окружающему миру, нередко воспринимается окружающими как отражение уровня самооценки. Описывая других, мы даем им характеристики: "он слишком гордится собой", "ему нравится звук собственного голоса", "похоже, он не лишен самообладания". Проявление интереса к самосовершенствованию, выражающееся в желании получить ясное представление

о собственной психологии или стремлении подкорректировать свою самопрезентацию показывает, что вы уже достигли определенного уровня самоуважения, верите, что вы как личность уже в какой-то мере состоялись и имеете потенциал для роста и совершенствования. Чтобы уметь хорошо подавать себя, нужно по достоинству оценивать свои положительные стороны и понимать в чем заключаются слабые места. То, что вы можете ощущать как недостаток, вовсе не обязательно будет являться таковым: скажем, когда встречаются двое застенчивых людей, их робость помогает им моментально проникнуться симпатией друг к другу. То, как мы представляем себя в жизни, не есть нечто непосредственное. Невозможно в точности объяснить другим, что мы о них думаем или чего именно нам хочется; необходимо учитывать не только запросы других людей, но и то, до какой степени мы придерживаемся норм цивилизованного поведения. И лишь обретя полную уверен ость относительно своих сильных сторон, можно выдвинуть их на передний план. Вы можете иметь лишний вес и стесняться своих размеров. Но полный человек, принимающий свою комплекцию как должное, здоровый и бодрый, одевающийся со вкусом и осознающий, что любит общаться, вызывая ответную реакцию окружающих и таким образом оттачивая свои навыки, будет иметь вполне привлекательный имидж. Осознав свое постоянное стремление навязывать свои взгляды другим, можно отказаться от выделения себя для создания более сдержанного облика и научиться больше слушать других, побуждая высказываться и их. А может быть, вы сочтете более подходящим для себя по-прежнему наслаждаться умением эффективно держать внимание аудитории. Вырежете заметить, что ваш интересный галстук или красивая брошь обычно вызывают комментарии со стороны окружающих, и это облегчает начало разговора; вы можете расценить свое чувство юмора как ценное достояние и начать активно искать людей, которые, на ваш взгляд, придерживаются того же стиля. Самоимидж подвержен всевозможным видам влияния, и наиболее сильное оказывают родители и воспитание. Ребенка в значительной степени формируют родители, обеспечивая ему определенный взгляд на самого себя. Возможно, родители или воспитатели недооценивали ваших достижений в детском возрасте или недостаточно поощряли вас. В этом случае может развиться тенденция быть излишне самокритичными, и вы не сможете достаточно часто удостаивать себя одобрительным "поглаживанием" – похвалой, в которой мы все так нуждаемся. Может статься итак, что вы всегда устанавливали для себя невероятно высокие стандарты и постоянно были не в состоянии их достичь. И когда другие критикуют вас, можете реагировать на их слова с излишней чувствительностью. С другой стороны, устанавливая столь же высокие стандарты и для других людей, вы и сами будете готовы чуть, что критиковать их. Подумайте о подгонке своих стандартов для себя и окружающих к более реальному уровню и возьмите тайм-аут, занявшись такими видами активности, которые не требуют целеустремленности (ходите на прогулки, слушайте музыку, играйте с детьми или животными).

На самоимидж оказывает влияние и жизненный опыт. Множество людей, всего лишь однажды испытав неприятное переживание при выступлении перед аудиторией, считают себя совершенно непригодными для публичных выступлений. Неодобрительные замечания со стороны присутствующих только укрепляют в этом мнении, усиливая чувство самоосуждения. Если вы изо дня в день познаете на собственном опыте и по реакции окружающих, что вас не ценят, то самооценка может лечь на вас тяжким бременем, противовесом которому может оказаться

лишь достаточный запас чувства самоуважения и осознания своих достижений. При слишком низкой самооценке улучшение "внешнего" имиджа даст лишь ограниченный эффект. В этом случае проблему надо решать изнури с помощью профессионального консультанта, психотерапевта или психоаналитика. Уровень самоуважения можно повысить, поработав над представлением имиджа в целом. Например, если вы научились преодолевать нервозность во время выступлений на публике, окружающие заметят вашу уверенность и станут реагировать на вас соответственно. Ваша аудитория будет с нетерпением ждать, что вы скажете дальше. Если вы заботитесь о своей внешности, люди делают вывод, что вы уважаете и цените себя как индивидуума, а значит, способны уважать и ценить других.

Люди нуждаются в сопричастности и отождествлению с себе подобными, и вместе с тем они ощущают потребность в утверждении своей индивидуальности. Всем нам присущи обе эти потребности, иногда приходящие в столкновение и вызывающие конфликты как внутри нас, так и между нами и другими людьми. Все существование человека вращается вокруг этих потребностей. Ребенком вы нуждались в своей матери, но в то же время стремились вырваться из-под ее опеки и стать независимыми. По моему мнению, эти две основные потребности оказывают громадное влияние на то, как мы подаем себя окружающим и как с ними взаимодействуем.

Показать свое желание вовлеченности (сопричастности) и отождествления с другими людьми можно разными способами:

- внешним видом – одежда может сигнализировать, что вы хотите слиться с определенной группой людей, что вы – член конкретного клана, будь то группа молодых преуспевающих интеллектуалов или племя зулу;
- осанкой и языком телодвижений – понаблюдайте за группой слоняющихся по улицам четырнадцатилетних подростков, и вы заметите, что у всех у них схожие повадки;
- манерой говорить – в какой степени вы подражаете речи и произношению тех, с кем общаетесь? Некоторые так стремятся быть признанными, что вечно меняют произношение в зависимости от того, с кем говорят;
- языком – члены одной группировки подростков могут громко сквернословить, употребляя одинаковые ругательства, чтобы показывать свою принадлежность к этой группировке и демонстрировать солидарность с ее членами;
- аксессуарами – такие символы статуса как старые школьные галстуки, мобильные телефоны или автомобили, указывают на принадлежность к определенной социальной группе.
- своим окружением – новейший дизайн интерьера дома и офиса может показывать, что вы причисляете себя к избранной группе лидеров в области следования моде.

И в силу того, что все мы являем собой смесь этих двух конфликтующих потребностей, данные особенности общего имиджа могут указывать и на желание утвердить и отстаивать индивидуальность за счет:

- внешности – одеждой вызывающего характера и необычной стрижкой вы обособляетесь от других. особенно если по работе приходится заниматься каким-нибудь традиционным бизнесом;

- осанки и языка тела – во время прогулки вы можете "отгородиться" от прочих пешеходов, подражая манерам Мэрилин Монро. В ситуации, когда вы находитесь в разладе с окружающими, языком тела (мимикой, жестами, позой) можно недвусмысленно дать понять, что вы думаете иначе, чем остальная группа;
- голоса и речи – чтобы отстоять свою индивидуальность в какой-то группе, можно намеренно выделить свой акцент; кое-кто стремится дать другим почувствовать свое присутствие в общественных местах вроде библиотек или ресторанов, разговаривая громче окружающих;
- языка – чтобы установить свое превосходство над окружающими, вводятся в речь сложные языковые конструкции;
- аксессуаров – бриллиантовые подвески, вручную расписанные шарфы, антикварные карманные часы и прочие безделушки отражают успехи и демонстрируют уровень общественного и финансового положения.
- окружения – индивидуальность иногда выражают с помощью интересных произведений искусства, необычной мебели и т.д.

Из сказанного выше можно заключить, что успех затеи с обозначением принадлежности к какой-то определенной группе или, напротив, с демонстрацией индивидуальности зависит от конкретной ситуации и от того, кто эту группу составляет. К примеру, наличие у вас на руке часов Rolex (известных у представителей некоторых профессий под названием "бэджи") может означать, что вы разделяете убеждения – группы крупно зарабатывающих торговцев, и вполне возможно, что и другие члены этой группы щеголяют в таких же "бэджах". Но те же часы на собрании Общества друзей Земли несомненно выделят вас из общей массы и заставят кое-кого недоуменно поднять бровь и даже спровоцировать обсуждение ваших приоритетов.

К этим двум основным потребностям примыкают и другие фундаментальные потребности. Сила стремления снискать одобрение и признание со стороны других людей, желание приноровиться и адаптироваться к их нуждам связана с потребностью в принадлежности и отождествлении. Если в какой-то конкретной ситуации вы более всего озабочены стремлением отстоять свою индивидуальность, тогда на первый план могут выйти такие задачи, как выделение себя, акцентирование своих успехов и демонстрация того, что у вас есть собственные аргументированные мнения. Но эти потребности нельзя разложить по полочкам. Ведь может случиться итак, что вам захочется завоевать признание других людей и завязать с ними отношения, подчеркнув свои достижения и проявив тем самым индивидуальность. Все наши поступки и действия, в том числе и совершаемые при презентации своего имиджа, по большей части определяются тонким балансированием этих двух потребностей Мужчина или женщина, постоянно со всеми соглашающиеся, внимательно слушающие и редко отваживающиеся на высказывание собственного мнения, являют имидж человека, действия которого мотивируются сильной потребностью в принадлежности (я говорю "являют имидж", поскольку неизвестно, что в действительности у этих людей на уме), в то время как "говорун", непрерывно подвергающий сомнению слова окружающих и берущий верх в разговоре своими "неоспоримыми" высказываниями, не смущаясь возможностью обидеть этим других, подает совершенно иной имидж человека –

человека, сильно стимулируемого желанием продемонстрировать свою индивидуальность.

На имидж влияет также и соотношение экстраверсии и интроверсии в личности. Нет людей, которые целиком подпадают под ту или иную категорию". Индивидуум с ярко выраженными чертами экстраверта, почти всегда открытый и дружелюбный, временами и в определенных ситуациях может проявлять и интроверсивную сторону своей личности. И наоборот, спокойный, задумчивый, погруженный в себя интроверт может развить в себе задатки экстраверта, чтобы соответствовать конкретным жизненным требованиям. Итак, личность большинства людей представляет собой своего рода смесь этих тенденций, хотя и с доминированием одной из них. Экстраверты обращены во "внешнюю реальность". Иными словами, им нравится быть в компании, помногу общаться с другими, они предпочитают созерцанию действие, стремятся нравиться окружающим и подлаживаться под них. Самоимидж экстраверта часто подразумевает высокую оценку его или ее "знания людей". У интровертов сильна "внутренняя реальность". Иначе говоря, они с большим удовольствием проводят время в одиночестве предаваясь размышлениям, в ходе которых формируют вполне конкретные мнения и ставя перед собой четкие задачи. Самоимидж интроверта часто содержит в себе признание его "независимых идей". Таким образом, экстраверты в целом испытывают более сильную потребность в принадлежности и отождествлении с другими, тогда как интроверты больше стремятся отстаивать независимость. Экстраверты часто вполне обходятся без самоанализа и чувствуют себя неуютно, если большую часть времени им приходится проводить в одиночестве. Интроверты иногда всеми силами избегают таких ситуаций как публичные выступления и испытываю" неудобство, если им приходится много общаться с другими людьми. Каково воздействие экстраверсии и интроверсии на ваш имидж? Дороти Роу в своей прекрасной книге «The Succesful Self» ("Преуспевающее Эго"), посвященной исследованию этих противоположных ориентаций, объясняет. почему интроверты и экстраверты по-разному подходят к любому делу, в том числе и к самопрезентации По ее мнению, экстравертам требуется сильное стимулирование со стороны окружающих, тогда как интроверты избегают риска "передозировки" стимулирования извне. Интроверт в своем стремлении стимулировать окружающих с тем, чтобы добиться их реакции и тем самым достичь большей степени сопричастности, часто прибегает к следующим приемам:

- пользуется выразительным, экспансивным языком тела;
- носит яркие цвета, одежды, вызывающие реакцию окружающих, принимает дружелюбный вид, который, по его мнению, должен понравиться окружающим;
- много говорит, стремясь привлечь внимание других людей, или, напротив, боится высказываться из опасения навлечь на себя их неодобрение;
- помногу и возбужденно говорит с целью непрерывного стимулирования других, уделяет им много внимания, интенсивно, использует мимику, задает окружающим массу вопросов, чтобы вызвать у них чувство сопричастности;
- рассказывая о событиях, драматизирует их описание;
- заполняет окружающую рабочую среду массой стимулирующих безделушек и предметов материальной культуры, придает обстановке дружелюбный вид, украшая ее растениями и цветами и развешивая портреты членов семьи и

друзей. Интроверт предпочитает избегать стимулирования занимается обдумыванием собственных успехов и идей не забивая голову делами других. Он проявляет это свое намерение следующим образом:

- использует сдержанный язык тела, не ищет стимулирования со стороны других людей и не прибегает к драматизации повествования с помощью языка тела;
- носит одежду, не вызывающую активной реакции окружающих, спокойных цветов и простого покроя. Его или ее внешний вид может выражать индивидуальность, безразличие к мнению окружающих или подчеркивать исключительность и отражать тем самым стремление добиться восхищения в рядах немногих избранных;
- не видит особой необходимости в разговорах, поскольку потребность в сопричастности с другими не входит в круг приоритетов; либо если и говорит много, то лишь чтобы выразить свои идеи;
- говорит спокойно, давая себе время на обдумывание вдаваясь в детали, выражается конкретно, точно и аккуратно, тщательно подбирает слова.
- выражает тщательно продуманные взгляды и мнения, не стремится вызвать реакцию окружающих. Интересуется больше идеями, нежели чувствами;
- равнодушен к окружающей обстановке; не смущается беспорядочностью рабочей среды (Дороти Роу отмечает, что интроверты могут спокойно относиться к внешнему беспорядку, лишь бы в порядке оставалась их "внутренняя реальность"); ничем не показывает, что его заботят мысли окружающих. Или выбирает голую и минималистскую обстановку, отражающую его разборчивость и индивидуальность, свободную от чрезмерного стимулирования извне.

Каждый из нас создает собственный вариант реальности. Чтобы развиваться, приходится принимать это к сведению и понимать, что реальности окружающих могут сильно отличаться от нашей собственной. Будучи экстравертом, вы можете углубить смысл своей "внутренней жизни", найдя время для спокойной, вдумчивой деятельности в одиночестве. Интроверт, испытывающий ограниченность своей натуры, может заняться совершенствованием навыков в "знании людей" — сосредоточиться на внешнем мире и стать более сопричастным с другими людьми. Упражнение • Кто вы по большей части – интроверт или экстраверт? Не конфликтует ли ваша манера самопрезентации с преобладающей в вас тенденцией? Сформулируйте свое отношение к пребыванию в одиночестве и к времяпрепровождению в большом кругу других людей. Что вы находите более привлекательным для себя – одиночество или пребывание в компании? Не пытаетесь ли быть экстравертом или интровертом в большей степени чем вы есть на самом деле?

В жизни нам приходится разыгрывать множество ролей, представляя миру различные имиджи в зависимости от того, с кем общаемся. Скажем, человек, изображающий в офисе эдакого "деспота, со львиным оскалом", может с таким же успехом играть роль робкой мыши дома со своей женой. В своей самопрезентации вы навешиваете на себя ярлыки, обозначающие эти роли. Временами эти ярлыки могут ограничивать вашу приспособляемость. Скажем, женщина-администратор, привыкшая говорить тихим девичьим голоском, вряд ли приобретет у персонала подобающий ее должности авторитет. Точно так же мужчина, не вылезающий из

щегольских темных костюмов в узкую полоску и полосатых рубашек, скорее всего, не убедит своего несчастного сына-подростка, что в состоянии проникнуться его проблемами. Роли, которые мы принимаем, нередко определяются чувством долга. Кое-кто в стремлении понравиться окружающим постоянно взваливает на себя больше обязанностей, чем может осилить. Другие, желая упрочить свое чувство независимости и проявить индивидуальность, ^предпочитают разыгрывать роль лидера, По противоположным же мотивам можно уклоняться от ответственности. Возможно, вы не хотите утвердить свой авторитет из опасения, что обособитесь от других и тем самым можете кого-то обидеть. Или же избегаете ответственности, не желая быть как все: вы – вольная птица, независимый и свободомыслящий индивидуум. Ваш общий имидж должен отражать эти роли и показывать, насколько успешно вы справляетесь с ними. Одни из этих ролей обретаются уже в момент появления на свет – раса, пол, возраст, особенности психики и место в семье. Другие же будут создаваться по мере социального профессионального развития. У вас появятся роли со вполне очевидными именами вроде названия профессии – начальник отдела кадров, учитель, писатель – ваши увлечения пополнят этот список – футболист, читатель, телефанат. Если вы живете с другими, то должны иметь и такую роль, которая отражает место в рамках этой структуры – мать, иждивенец, кормилец, любовник, муж. Имея каждую из этих ролей, приходится проявлять определенные качества. Скажем, менеджеру полезно обладать навыками лидера, уметь считаться с подчиненными и вдохновлять их. От футболиста же требуется умение работать в составе команды, проявлять боевой дух и иметь хорошую физическую форму. У нас есть ярлыки и для "внутреннего употребления". Несколько ранее, говоря о роли критики, я останавливала одной широко распространенной тенденции - а именно чрезмерной самокритичности. Среди сообщении, доносимых до нас внутренними голосами, немало таких, что были "записаны" родителями в пору нашего взросления. Эти сообщения имеют, главным образом, вид характеризующих формулировок вроде "ты ленив", "ты привлекательна"; либо приказаний и правил: "ты должен упорно трудиться", "никогда не разговаривай с незнакомыми", "жизнь – нудная и тяжелая борьба". Поскольку нам доводилось выслушивать их достаточно часто, причем именно в годы формирования, они прочно "застревают" в сознании. Некоторые из них имеют самое непосредственное отношение к тому имиджу, который мы являем миру. Не удивительно, что тот, кому постоянно навешивали ярлык "ты слишком толст, тебе непременно нужно похудеть", использует язык телодвижений, маскирующий изъяны его фигуры. И если кому-то беспрестанно твердили "замолчи, ты действуешь мне на нервы", то он, скорее всего, будет испытывать неловкость в беседе с незнакомцем.

Между сознанием и телом существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость. В былые времена их рассматривали как две отдельные сущности; другое дело сейчас для снятия стрессов, депрессии и состояния тревоги нам назначат физиотерапевтические средства, а страдающим от СПИДа, рака или ожирения могут предложить консультационную помощь и разные формы терапии. Немаловажным фактором, заметно влияющим на самооценку, является обладание хорошим телесным имиджем. Администраторы временами доводят себя до физического коллапса, ежедневно в течение нескольких часов подряд перегружая мозг служебными проблемами. В обоих случаях происходит разрыв связи между мозгом и телом; атлеты видят в теле лишь машину, а не часть своего цельного "я",

администраторы же, сосредоточенные на мозге, совершенно забывают о теле. Хороший телесный имидж в значительной мере помогает установить сбалансированное единение между мозгом и телом. Телесный имидж может быть и невзрачным, даже при идеальных с точки зрения требований моды современного общества формах фигуры. Даже те, кого многие из нас сочли бы близкими к физическому "совершенству", скажем атлета и танцоры, могут иметь проблемы с телесным имиджем. Когда тело становится средством зарабатывания на жизнь, средством утверждения своего превосходства над другими людьми или еще чем-либо подобным, требующим сурового контроля, тогда равновесие мозг-тело может нарушиться. Мозг может стать одержим навязчивой идеей попытаться довести тело до предела его физических возможностей, придать ему идеальные пропорции и непрерывно изнурять строгой диетой и сверхсуровыми режимами. У некоторых "разлад" между мозгом и телом приводит к расстройству пищеварения, отказу в чувствах мозгу и к выражению их посредством тела. Приобретенные за счет навязчивых идей физические навыки могут стать внешним проявлением внутренних несоответствий. Общество налагает на нас бремя необходимости приспосабливать свой телесный имидж к определенным действующим стандартам. Средства массовой информации все больше тяготеют к телу, а потому и реклама, и сводки новостей пестрят изображениями гибких и мускулистых молодых людей и демонстрирующих изящные торсы в облегающей лайкре женщин, которые отвечают нынешнему физическому идеалу. Опять же, с точки зрения телесного имиджа мы испытываем необходимость отождествить себя с другими и в то же время выделиться из этой среды: нам часто хочется соответствовать физическому идеалу или добиться того, чтобы нашим телом восхищались. Тех людей, фигуры которых не удовлетворяют современным требованиям по высоте или стройности, часто довольно бесцеремонно рассматривают на улицах. Ваш телесный имидж связан и с сексуальностью. Вы можете испытывать трудности на сексуальной почве, если находите свое тело безобразным, внушающим отвращение или достойным сожаления. Относясь к своему телу как к механизму, вы и на секс будете смотреть просто как на механический процесс, в котором эмоциям нет места. Избыточное беспокойство по поводу физического идеала может означать, что вы связываете с сексом непомерно высокие ожидания. Возможно, вы привычно используете свое тело, чтобы доминировать над окружающими или, напротив, подчиняться им. И, конечно же, мы выражаем свою сексуальность в самопрезентации. Некоторым людям, по-видимому, присуща сильная тяга к выражению своей сексуальности, и они реализуют это через соблазнительные одежды, походку самца, покачивание бедрами наподобие Мэрилин Монро, кокетливый визуальный контакт или капризно надутые губки. Есть и такие люди, которые гораздо меньше озабочены тем, чтобы казаться "сексуальными", следуя мнению, что "наиболее важным половым органом является мозг». И чтобы не демонстрировать или замаскировать свою сексуальность, мы иногда можем набирать или сбрасывать лишний вес. Телесный имидж может отражать восприятие собственной значимости и своего положения на фоне других людей. Считая кого-то не заслуживающим внимания мы говорим, что он – "никто" Мы подходим к оценке тела со стереотипными мерками: крупные люди могущественны, пугающе, значительны могут принять на себя большую ответственность, а у женщин вдобавок может быть сильно развит материнский инстинкт. Люди невысокого роста могут компенсировать недостаток фигуры за счет сильного самомнения ("синдром Наполеона") или, напротив, используют свою

"малость", чтобы избежать ответственности, оставляя роль покровителей людям более крупным. Рост имеет отношение и к таким понятиям, как контроль и власть; настойчивое увлечение диетами дает смущающимся и не наделенным властью людям возможность строго контролировать хоть что-то, пусть даже и габариты своего тела, тогда как беспорядочное питание может доставлять удовольствие тем, кто чрезмерно занят проблемами управления в других областях своей жизнедеятельности. Если вы стесняетесь своего тела или слишком критичны к нему, такое отношение отразится на имидже в целом. Ведь ваше тело в конечном итоге видят все. И под пристальными взглядами окружающих вам вряд ли будет уютно. Если же у вас позитивный телесный имидж, если вы принимаете свое тело таким, какое оно есть, настроившись на его сигналы и заботясь о нем, то ваш общий имидж выиграет во многих отношениях за счет:

- осанки и языка тела — с помощью поз и языка тела можно казаться крупнее или меньше, чем в действительности, выглядеть извиняющимися за свое присутствие и даже скрывать не нравящиеся нам части тела (например, сидя со скрещенными на животе руками). Если же ваше тело вам нравится, можно сойти и за некую "высокопоставленную особу";
- внешнего вида — при неважном отношении к телу легко сделать вид, что "одежда не имеет значения", и тем самым избежать необходимости привести их в согласие. При уравновешенности восприятии своего телесного имиджа вы можете одеваться так, чтобы подчеркивать выигрышные стороны и затушевывать слабые;
- голоса— если вам свойственно принимать неудобные позы и игнорировать посылаемые телом сигналы, говорящие о накоплении напряжения и эмоций, то окраска вашего голоса, зависящая от эффективности использования тела, может пострадать.

Чтобы улучшить телесный образ, нужно упорно работать как над умом, так и над телом. Упражнения помогают снять напряжение, приводя к выработке в организме эндорфинов, способствующих борьбе со стрессом. Отдохнуть помогают и другие физиотерапевтические средства, например, массаж и ароматерапия; при этом вам придется на время распроститься с ролью "водителя" и расположится в "кресле пассажира". Уже одно это освобождение от груза ответственности способно помочь. Вот еще несколько советов, которые стоит принять во внимание:

- Уж если мы считаем, что, будучи людьми, имеем потенциал к развитию и совершенствованию своей личности, то нужно работать как над мозгом, так и над телом. Можно обладать здоровым и крепким за счет регулярных тренировок телом и вместе с тем иметь на редкость невзрачный телесный имидж. Чтобы этого избежать, нужно исследовать и стимулировать мозг. Приобретайте новые навыки, больше читайте и расширяйте круг своих интересов. поступите на вечерние курсы или в группу активности, занимающуюся проблемами сознания. Некоторые виды физической деятельности, такие как боевые искусство и йога, немало внимания уделяют "церебральной" стороне личности, поддающейся исследованию. Если вы относили свой имидж к второстепенным приоритетам, тогда, возможно, сейчас самое время начать уделять ему больше внимания. Только не поддавайтесь искушению сходу приняться за изматывающую систему тренировок, иначе рискуете впасть в отчаяние, потерпев неудачу в попытке

достичь слишком многого. Увеличивайте нагрузки — но постепенно. Если у вас очень слабая подготовка, начните с энергичных ежедневных прогулок. Проконсультируйтесь со специалистами — они оценят степень вашей подготовленности и разработают программу с постепенным увеличением нагрузок. Подвергайте себя физическим "методам обработки", например массажу, ароматерапии, методам релаксации, массажу шиацу (китайский метод, основанный на принципах акупунктуры), рефлексологии (массаж ног).

- Выберите для тела занятие, которое подходит вашей личности и способно уравновешивать вашу деятельность в других областях жизни. Скажем, если вы проводите много времени в одиночестве, остановитесь на групповых упражнениях вроде занятий аэробикой или командных спортивных игр, которые могут послужить хорошим стимулом. Если же большую часть времени вы находитесь в окружении людей, займитесь плаванием или бегом, дающими прекрасную возможность без помех предаваться размышлениям. Такие занятия должны отвечать вашему образу жизни; если вы много путешествуете, вам могут подойти бег или упражнения под видео, которыми можно заниматься практически везде. "Жаворонки", встающие очень рано и обладающие высокой работоспособностью по утрам, могут упражняться в полуденное или вечернее время; "совам" же, у которых пик работоспособности приходится на утренние часы, лучше заниматься по утрам.
- Стремитесь к равновесию между "бытием" и "делом". Если ваша трудовая жизнь не очень обременена ответственностью, и вы в основном заняты обслуживанием других, при выполнении упражнений ставьте перед собой конкретные цели. Если же по работе вам приходится решать много задач, найдите такую физическую деятельность, которой можно наслаждаться без необходимости постоянно ставить перед собой цели.
- Подойдите к своей диете с реалистических позиций. Не будьте одержимыми проблемой переедания и избавьтесь от чувства, будто вы постоянно отказываете себе в чем-то. Если вы едите помногу, то следуйте немногим простым правилам: всегда пейте с вином минеральную воду, не слишком налегайте на пудинги и не пейте слишком много кофе, особенно на ночь. Для некоторых страсть к обсуждению вопросов диеты становится главной целью в жизни; это происходит в ущерб другим сторонам их личности (например, за счет моральной и духовной самооценки), и они превращаются в занудливых людей, способных говорить лишь на одну тему.
- Принимайте свой телесный имидж как нечто определяющее вашу индивидуальность. Это не значит, что если ваш лишний вес отрицательно сказывается на здоровье, то вы не должны предпринимать никаких контрмер. Относитесь к своему телу с вниманием, заботясь и ухаживая за ним, и учитесь правильной осанке, языку тела и умению одеваться, что пойдет вам на пользу. Находите удовольствие в своей "исключительности".
- "Трудоголики" способны работать эффективно лишь в течение определенного времени. Уж лучше эффективно выполнять умственную работу в течение семи часов, а затем на некоторое время переключиться на физическую деятельность, чем неэффективно трудиться по десять часов

кряду. Упражнения помогут вам нарастить энергию. Если вы улучшите свой телесный имидж, то наверняка станете чувствовать себя уверенней, беседуя с людьми, выступая на собраниях и презентациях – словом, всюду, где будете находиться под пристальными взглядами окружающих.

Культурное общение – важное свойство человеческого приличия. Требования этикета распространяются на всех! Элементарные символы культуры: «Доброе утро», «Присядьте, пожалуйста», «Благодарю» – необходимы как начальству, так и подчинённым.

Если же у того, к кому обращаются за услугой укоренилось высокомерие, он бескультурен вне зависимости от занимаемого поста и образованности. Нотариус или продавец, директор школы или работник справочного бюро или столовой выступают не как частные лица, а как представители учреждений. Следовательно, зеркало учреждения – культура его сотрудников.

Профессиональная мораль – составная часть культуры поведения. Мораль, конечно, выступает в основных нравственных категориях добра-зла, справедливости, долга, чести, достоинства, совести, счастья. Нравственные образцы поведения – идеалы – вырабатываются с детства и постепенно становятся неотъемлемой частью сознания и поведения человека. Однако в различных профессиональных группах есть свои дополнительные требования к поведению, свои идеалы. Речь идёт о профессиональной выучке человека. Характерными здесь являются нормы поведения врача, записанные ещё в клятве Гиппократа и не потерявшие своего значения и сегодня.

Культура служебного общения включает ряд общих моментов – правил служебного этикета. Так, неумение вести служебный разговор, неумение вести себя на работе, кроме потери времени многих людей, приносит массу неприятных моментов, в частности, риск быть неправильно понятым, создание психологической напряжённости и даже нервных срывов у сослуживцев, что никогда не способствует делу. Чтобы избежать подобных случаев, достаточно бывает соблюдать на службе хотя и формальные, но совершенно обязательные требования: вежливый тон обращения, лаконизм изложения, предварительную подготовку к докладу и чёткие выводы.

Из чего слагается общение или, иначе, каковы выразительные средства общения? Это, прежде всего взгляд, слово, интонация, жест. Каждое в отдельности и все вместе эти средства (знаки) общения могут сказать многое о том, кто ими пользуется.

Например, взглядом легко обидеть, оттолкнуть человека, если этот взгляд иронический или хмурый. Напротив, открытый, приветливый взгляд располагает к общению, настраивает на доверительное отношение к человеку. Интонация в голосе, с которой мы отвечаем на вопрос, делаем замечание или просто разговариваем, играет огромную роль в общении. Оно заключает в себе тот скрытый смысл, «подтекст», который порой важнее открытого текста. Самые «правильные» слова могут показаться обидными, оскорбительными, если они звучат пренебрежительно, произносятся в грубой форме. Вы спрашиваете у прохожего, как пройти на такую-то улицу, и слышите в ответ: «Первая направо», произнесённые отрывисто, тоном раздражённого человека. Сведения вы получили правильные, а в душе остаётся неприятный осадок, как будто вы обидели незнакомого вам человека. Интонацией можно поддержать, ободрить, вселить

надежду, поднять настроение – не перечислить всех оттенков чувств и отношений, выражаемых этим действенным средством человеческого общения.

Существенную роль в общении играет жест – «немой язык» человеческих чувств, мыслей, настроений. Жест тоже может быть приветливым и обидным, красивым и грубым, выразить симпатию или антипатию к человеку. Культурный человек пользуется этим средством осторожно, так как излишняя жестикуляция производит впечатление суетливости, несдержанности, несобранности. Небрежная поза в разговоре с собеседником, конвульсивные телодвижения в танце, почёсывание, неприкрытое зевание крайне неэстетичны и свидетельствуют о пренебрежении к окружающим, о низкой общей культуре человека.

Наиболее ёмкое, содержательное и выразительное человеческое общение – слово. Высокая культура общения предполагает развитое умение говорить и слушать, вести беседу. Вряд ли есть лучшее средство для развития ума и культуры общения, чем беседа. Это целое искусство, с помощью которого люди познают друг друга, находят взаимопонимание, убеждаются в правильности или неправильности своих представлений по самым разным вопросам. Где, как не в беседе, в умном и содержательном обмене мнениями о прочитанной книге, увиденном кинофильме, газетной статье на интересную жизненную тему, приглашающей к спору, можно оттачивать свою мысль, научиться ясно выражать свою точку зрения? Если люди способны лишь говорить и не умеют слушать, подобно лермонтовскому Глушницкому из «Героя нашего времени», – они глухи к тому, что думают их собеседники, слушают только себя, отвечают только на свои мысли. Умение говорить – это способность правильно и чётко выражать свою мысль, отстаивать свои убеждения. Распространённое мнение: «Думаю я правильно, только высказать не могу» – неверно. Неясная речь, бедный словарный состав языка свидетельствуют о неясности высказываемой мысли и бедности, низкой культуре чувств.

Верно говорят, что «слово лечит» и «слово ранит». Одним словом можно человека поддержать, расположить к себе и обидеть, оттолкнуть. Слово соединяет людей, но оно же способно и разъединять. Подобно взгляду, жесту и интонации, им надо пользоваться осторожно, умело, заранее предвидя, какое впечатление и воздействие оно может произвести на другого человека. Это только кажется, что грубое слово «нечаянно сорвалось» с губ. На самом деле тот, кто грубит, как правило, знает, что тем самым ранит человека. И как велика сила слова, несущего одобрение, вселяющего веру, выражающего симпатию, нежность, любовь.

Особо следует сказать о дурной, унижающей человеческое достоинство привычке сквернословия, бытующей у некоторой части взрослых и молодёжи. Ругань вообще не украшает человека, свидетельствует лишь о его невоспитанности, низкой культуре. А сквернословие всегда есть проявление низости, предельной вульгарности того, кто считает себя человеком. «Всё прекрасное в человеке – от лучей солнца и от молока матери, – вот что насыщает нас любовью к жизни!» – писал М.Горький. Замечательный татарский поэт Муса Джалиль говорил: «Мы будем вечно прославлять ту женщину, чьё имя – мать». Как же надо относиться к тем, кто святое имя Мать оскверняет грубым, непотребным, чёрным словом?

Выше шла речь о средствах человеческого общения, с помощью которых каждый из нас выражает своё отношение к другим людям.

Встаёт вопрос существуют ли правила приличия, следование которым обязательно для всех, и как научиться ими пользоваться? Такие правила есть, они

выработаны историей человеческого общения и имеют под собой разумное основание.

Правила приличия следующие:

Вежливость – форма культурного поведения человека, для которого уважение к людям стало привычным способом общения. Это элементарное требование культуры поведения, вытекающее их чувства уважения к другим людям, из умения считаться с их интересами и признания права каждого человека на внимание.

Противоположность вежливости – грубость, хамство, пренебрежительное и высокомерное отношение к окружающим. Вежливость имеет множество оттенков: можно быть приветливо вежливым (что мы особенно ценим), почтительно (например, по отношению к старшим) или сдержанно (к незнакомым людям) вежливым. Можно быть просто учтивым, т.е. держаться правил приличия в любых ситуациях независимо от своего настроения или желания.

Вежливый человек – тот, кто научился смотреть на себя как бы со стороны, глазами других людей.

Такт – это способность человека находить форму общения с другими людьми в зависимости от конкретных обстоятельств, ситуации. Найти правильный тон в разговоре, сделать или сказать что-то кстати, соблюсти меру в своих поступках – вот что значить быть тактичным. В жизни мы сталкиваемся с множеством самых разнообразных случаев, ситуаций, обстоятельств, которые нельзя вместить ни в какие готовые правила.

Чувства такта, развитое и воспитанное в человеке с детства, помогает ему ориентироваться и находить правильное решение в любой ситуации. Глубинную основу тактичного поведения составляет умение человека поставить себя на место других людей. А для этого, помимо уважения и знания правил вежливости, надо обладать ещё и творческим воображением, сообразительностью, развить в себе дар чуткого и бережного отношения к людям. Каждому знакомы такие неожиданности человеческого общения и поведения: вы рассказываете смешную историю или анекдот, и в одном случае это вызывает восторг окружающих, а в другом – воспринимается холодно, с чувством недоумения. Чем это объясняется? Известно, у каждого человека есть свои недостатки и особенности внешнего облика (один маленького роста, другой – слишком высок, у этой девушки – веснушки на лице, у другой курносый нос), но даже тогда, когда вы незлобиво вышучиваете или публично обращаете внимание на это, вы невольно наносите обиду человеку. Во всех таких случаях – говорят о бестактности, о неумении найти правильный тон и меру общения с людьми.

Особый оттенок тактичного поведения – деликатность. Это умение тонко чувствовать и реагировать на состояние, когда знакомый или близкий человек оказался в затруднительном (как говорят, «деликатном») положении. Не заметить и отвлечь внимание от оплошности, которую кто-то совершил по неловкости; промолчать там, где словами только повредишь; вовремя и незаметно прийти на помощь тому, кто в ней нуждается, но стесняется в этом признаться и т.д. Деликатность свидетельствует о благородстве и бескорыстии души. Говоря о вежливости, такте и деликатности, мы учитываем конкретные обстоятельства и исходим из содержания поступка человека. Вспомним эпизод из кинофильма «Баллада о солдате». Алёша Скворцов посещает жену фронтовика, которого он встретил по пути домой, чтобы вместе с приветом от мужа передать ей дорогой для военного времени подарок – мыло. Увидев, что в доме фронтовика живёт уже

другой мужчина, Алёша, юноша застенчивый, деликатный, возвращается и забирает только что отданный подарок. С формальной точки зрения Алёша совершил бестактность. Но мы, зрители, его не осуждаем, ибо нам известны высокие нравственные мотивы его поступка.

Иной пример поведения школьницы Зиночки из кинофильма «Чужие письма». Прочитав тайком чужие письма, она не понимает, что совершила дурной поступок. Она гордится тем, что говорит в лицо другим правду.

Но правда без добра, без понимания других людей, порождённая не болью за кого-то, – бездушна, бесчеловечна, безнравственна. Отношения с людьми, не пронизанные обоюдной восприимчивостью, отзывчивостью, деликатностью, уважением достоинства другого человека, нельзя признать культурными.

Резюме. Культура поведения руководителя – сложный и трудоемкий процесс, который требует к себе постоянного внимания. Формирование социально-психологического климата в коллективе, настрой и способность коллектива на творческий труд, во многом зависят от методов и стилей руководства. Наиболее оправданными являются гуманные, человеческие отношения, уважительное отношение к подчиненным, уважения их как личности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Становление человека как личности реализуется в процессе его активной общественно-полезной деятельности. Об этом писал французский философ К. Гельвеций: «Общество признаёт и уважает только те достоинства, которые доказаны на деле».

Главной сферой проявления человеком своих деловых и личностных качеств является трудовой коллектив. В трудовой морали выделяется профессиональная этика. Она определяет этические принципы и нормы поведения людей в рамках конкретного вида трудовой деятельности.

Обязательным условием выполнения профессионального долга руководителя является объективное и доброжелательное отношение к личным взглядам, служебным ожиданиям – притязаниям, профессиональному мнению подчинённых. Особое место имеет справедливая материальная и моральная оценка личного вклада каждого работника, каждого трудового коллектива в общее дело развития производственной экономики.

Проявлением профессиональной порядочности руководителя, показателем оправдания доверия людей является единство слова и дела. Руководитель постоянно находится перед моральным выбором, в результате которого его нравственное реноме не должно быть поколеблено ни в глазах людей, ни перед своей совестью. Совершенствование производственного управления невозможно без овладения механизмами нравственной регуляции. В производственном коллективе существует сложная система механизмов регулирования поведения людей. Принимаются деятельные меры по улучшению правовых механизмов регулирования поступков людей в производственных условиях. Но данные механизмы регулирования поведения срабатывают тогда, когда наилучшим образом проявляются такие нравственные качества людей, как совесть, профессиональная честь и долг, нравственная ответственность за свои поступки и дела других. В этой связи актуальной проблемой управленческой этики является обеспечение возвышенности моральных целей и мотивов у членов трудового коллектива.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверьянов Л.А. Искусство задавать вопросы. – М., 1987.
2. Анисимов С.Ф. Мораль и поведение. – М., 1985.
3. Аристотель. Соч. в 4-х т. Т.4 – М., 1983.
4. Бадин С.М. Этика взаимоотношений. – М., 1972.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: Пер. с англ. – М., 1988.
6. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. – Новосибирск: Наука, 1983.
7. Браим И.Н. Этика делового общения. – Минск, 1996.
8. Волгин Б.В. Деловые совещания. – М., 1998.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М., 1991.
10. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого взаи-мопонимания. – М., 1989.
11. Данкел Жаклин «Деловой этикет». – М., 1997г.
12. Дебольский М. Психология делового общения. – М., 1992.
13. Зигерт В. , Лонг Л. Руководитель без конфликтов. Пер. с нем. – М., 1990.
14. Золотая книга хорошего тона. – Смоленск, 1999.
15. Кабаченко Т.С. Психология управления. В 2 ч. М.: Российское педагогическое общество. – М., 1997.
16. Каган М.С. Мир общения: проблемы межсубъектных отношений. – М., 1988.
17. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону, 2004
18. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. – М., 1989.
19. Козловски П. Принципы этической экономии. – СПб, 1999.
20. Комаров В.Д. Служебная этика. – М., 1968.
21. Крашенникова Е.А. Шаг навстречу. – М., 1988.
22. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. – М., 1997.
23. Леонова А.Б., Чернышева О.Н. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы: Хрестоматия. – М., 1995.
24. Лукашонок О.Н., Щуркова Н.Е. Конфликтологический этюд для учителя. – М., 1998.
25. Макашова Н. Этика и экономическая теория // Общественные науки и современность. 1992. № 3.
26. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М., 1996.
27. Мельник И. Уловки споров. – М., 1991.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.
29. Методы практической психологии общения: Учеб. пособие / Под ред. В.П. Захарова, Е.В. Сидоренко. – Л., 1990.
30. Мицич П. Как проводить деловые беседы – М., 1987.
31. Нравственные основы предпринимательской деятельности. Отв. Ред. В.П. Фетисов. Межвуз. сб. научн. трудов. – Воронеж, 1995.
32. Основы конфликтологии: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. – М., 1997.

33. Першин Г.В., Альбов А.С., Левтов В.Е. Телефонный разговор с иностранным партнером. Справочное пособие для успешного делового общения. – С.-Петербург, 1996.
34. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. – М., 2000.
35. Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели. –Воронеж, 1991.
36. Ролз Дж. Теория справедливости. – Новосибирск, 1995.
37. Рытченко Т.А., Татаркова Н.В. Психология деловых отношений. – М., 2001.
38. Самоукина Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности. – М., 1999.
39. Селье Г. Стресс без дистресса. – Рига, 1992.
40. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. – Симферополь, 1996.
41. Теория морали и этика бизнеса. Курс лекций. Под ред. В.А. Гвозданного. – М., 1995
42. Туренко Б.П. Искусство быть руководителем. – М., 1989.
43. Фролов С.Ф. Социология: сотрудничество и конфликты: Учеб. пособие. – М., 1997.
44. Хрестоматия по инженерной психологии. – М., 1991.
45. Шепель В.М. Управленческая этика. – М., 1998.
46. Широкова И.Г. Этика. – М., 2000.
47. Шихирев П. Психика и мораль в конфликте // Общественные науки и современность. 1992. № 3.
48. Шмидт Г. Искусство общения. Пер. с нем. – М., 1992.
49. Шрейдер Ю.А. Этика. – М., 1998.
50. Честара Дж. Деловой этикет. – М., 2000.
51. Холопова Т.И., М.М. ЛебедеваМ.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М., 1995.
52. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М., 1994.
53. Breyhi'ooke D. Ethics in the World of Business. – New York, 1983.
54. Hoffman W.M.. Moore J.M. Business Ethics. – New York, 1984.
55. Nash L. Good Intention Aside: a Manager's Guide to Resolving Ethical Problems. – Cambridge (Mass.), 1990.
56. CederhhmJ., Charles,1.D. Ethics at Work. – Wadsworth, 1990.