

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

---

**В. Н. Скворцова**

# **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА**

Учебное пособие

**Издательство ТПУ**  
**Томск 2006**

ББК 65.272  
УДК 36.4001  
С 42

**Скворцова В. Н.**  
С 42 Профессиональная этика: Учебное пособие. – Томск: Изд-во ТПУ,  
2006. – 180 с.

В пособии изложены основные теоретические вопросы этики профессиональных коммуникаций для специалистов по связям с общественностью. При составлении пособия использован широкий круг современной литературы.

Учебное пособие подготовлено на кафедре культурологии и социальной коммуникации Томского политехнического университета, соответствует программе дисциплины и предназначено для студентов Института дистанционного образования (специальность 030602 «Связи с общественностью»).

ББК 65.272  
УДК 36.4001

Рекомендовано к печати Редакционно-издательским советом Томского политехнического университета

Рецензенты:

Т. А. Титова – доцент Томского государственного университета,  
кандидат философских наук;

О. Г. Мазаева – доцент Томского государственного университета,  
кандидат философских наук.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>Раздел 1. ЭТИКА КАК НАУКА И ЯВЛЕНИЕ ДУХОВНОЙ ЖИЗНИ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Этика, ее сущность и категориальный аппарат .....	7
1.2. Мораль в системе регуляторов поведения.....	13
<b>Раздел 2. СУЩНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ .....</b>	<b>17</b>
2.1. Понятие отношений, их характеристики .....	17
2.2. Общение как механизм формирования отношений .....	18
2.3. Специфика делового общения .....	21
<b>Раздел 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПРАВСТВЕННАЯ РЕГУЛЯЦИЯ     ПР-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>25</b>
3.1. Понятие профессиональной этики .....	25
3.2. Профессионально-этические представления в области связей с общественностью (категории, принципы, нормы).....	27
3.3. Становление этичного пиара .....	38
<b>Раздел 4. ОБЩЕНИЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ     КАК СОЦИЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН .....</b>	<b>46</b>
4.1. Коммуникативный аспект общения .....	46
4.2. Перцептивный аспект делового общения .....	60
4.3. Интерактивный аспект общения .....	72
4.4. Личное влияние и манипуляции в общении.....	81
<b>Раздел 5. СРЕДСТВА И КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ     ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ .....</b>	<b>88</b>
5.1. Вербальные средства взаимодействий .....	88
5.2. Стратегии устных коммуникаций .....	91
5.3. Стратегии письменных коммуникаций .....	102
5.4. Невербалика в системе коммуникаций .....	106
<b>Раздел 6. МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ     В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ.....</b>	<b>111</b>
6.1. Факторы межкультурного общения .....	111
6.2. Проявления межкультурных особенностей общения .....	114

<b>Раздел 7. ЭТИКЕТНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПР-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>139</b>
<b>7.1. Этикет, его сущность и значение.....</b>	<b>139</b>
<b>7.2. Этикетные модели взаимодействий с деловыми партнерами .....</b>	<b>144</b>
7.2.1. Этикет встреч и переговоров .....	144
7.2.2. Визитные карточки, их роль в деловом мире.....	153
7.2.3. Роль сувениров в деловой практике .....	157
7.2.4. Протокол делового приема .....	159
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>175</b>
<b>Приложение 1 .....</b>	<b>176</b>
<b>Российский кодекс профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью .....</b>	<b>176</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Русскоязычным эквивалентом public relations является новое русское слово «пиар» (ПР). Нередко это существительное употребляется с прилагательным, придающим негативный оценочный смысл: «черный пиар». Характеристика «черного пиара» как деятельности, направленной на разрушение чьего-то позитивного имиджа сомнительными методами, а то и находящимися за гранью норм права и морали, распространяется в общественном сознании на весь ПР как таковой. «Профессиональная этика» – одна из тех дисциплин в учебных планах российских вузов, значение которой в подобных обстоятельствах трудно переоценить.

Применительно к специальности «связи с общественностью» мы рассмотрим ПР-деятельность в контексте профессионально-этических проблем. Смысл занятий по профессиональной этике – не только в том, чтобы дать студентам необходимый теоретический материал. Курс призван помочь студентам осмыслить, глубоко осознать характер нравственных ценностей той профессиональной группы, в которую они готовятся вступить, и в соответствии с этими ценностями сформировать свою профессионально-нравственную позицию. Только таким образом можно выработать у себя способность к самоопределению, самостоятельной нравственной ориентации, необходимой для того, чтобы наилучшим образом справляться с профессиональными обязанностями.

Сократ был одним из первых, кто сформулировал главную особенность морали: она руководит поведением человека **через него самого**. С обсуждения общих вопросов становления этических воззрений, функций и категориального аппарата этики, морали как специфического регулятора человеческого поведения и начинается первый раздел учебного пособия. Ведь моральное начало органически входит в любое из проявлений профессиональной деятельности.

Во втором разделе рассматриваются сущность отношений в профессиональной сфере и специфика делового общения.

Цель третьего раздела пособия – познакомить студентов с моральной регуляцией профессиональной деятельности, систематизируя профессионально-этические представления (категории, принципы и нормы). Профессиональные стандарты поведения специалистов рассмотрены на примере деятельности в области связей с общественностью.

В четвертом разделе предполагается показать профессиональное общение как сложный социально-психологический феномен. В соответствии с этой целью рассматриваются структурные аспекты общения – коммуникативный, перцептивный и интерактивный. Коммуникативная

сторона общения состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т. е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями (поведенческий аспект). Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Пятый раздел посвящен эффективному использованию вербальных и невербальных средств в деловой коммуникации. Чтобы выигрывать, добиваться успеха, нужно уметь говорить и слушать, применять адекватные стратегии и тактики устного и письменного речевого взаимодействия, умело использовать невербалику (организацию пространства и времени общения, мимику, жесты, интонации и другие сигналы, свидетельствующие о профессиональной компетентности и знании делового этикета). Характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, переговоров, совещаний, пресс-конференций, презентаций и т. п.

Знакомство в шестом разделе с основами межкультурных особенностей деловых коммуникаций позволит будущим специалистам по связям с общественностью эффективно взаимодействовать с иностранными партнерами, стать преуспевающими людьми, вызывающими уважение.

Седьмой раздел учебного пособия посвящен этикетным моделям поведения в профессиональной деятельности специалистов по связям с общественностью. Успех этой деятельности зависит от того, насколько человек уважает окружающих его людей, его коммуникативных качеств и соблюдения основных норм общественного поведения.

Такова логика учебного пособия, которое не претендует на полное и исчерпывающее освещение всех вопросов и ситуаций, которые могут возникнуть на нелегких профессиональных маршрутах. Кроме того, сами по себе теоретические знания, конечно, не обеспечивают высокого уровня профессиональной нравственной культуры – для этого требуется духовная самоорганизация человека, работа его души.

# Раздел 1

## ЭТИКА КАК НАУКА

### И ЯВЛЕНИЕ ДУХОВНОЙ ЖИЗНИ

Моральное начало органически входит в любое из проявлений профессиональной деятельности, поэтому логично сначала обратиться к общим вопросам этики.

#### 1.1. Этика, ее сущность и категориальный аппарат

Этика – философская наука, объектом изучения которой являются мораль (нравственность) как специфический регулятор человеческого поведения и общественных отношений.

Термин «этика» происходит от древнегреческого «этос», означающего «нрав», «привычка», «обычай». Позже возникло понятие «этический», подразумевающее группу добродетелей (мужество, щедрость и т. п.). Науку, призванную изучать эти добродетели, древнегреческий философ Аристотель (384–322 гг. до н. э.) назвал этикой. Он был первым, кто создал развернутую концепцию моральных отношений в обществе, систематизировал и осмыслил накопившиеся этические суждения. С появлением его книг «Никомахова этика», «Большая этика» исследователи связывают рождение этики как науки.

В древнем Риме возник аналог понятия «этическое» – «моральное» (*mores* – относящееся к нраву, характеру). В русской культуре «мораль» стала синонимом «нравственности» (корень – «нрав»). Мы также будем употреблять понятия «мораль» и «нравственность» как синонимы.

Таким образом, под моралью (нравственностью) обычно понимают объективно сложившиеся, реальные регуляторы поведения (нравы, обычаи, ценности, нормы, санкции, образцы долженствования ...), а этика – это наука, изучающая эти явления.

Необходимо заметить, что прежняя синонимичность понятий «этика» и «мораль» сохраняется в быденном сознании и разговорном языке. Кроме того, синонимичность осталась и при формулировке названий прикладных разделов этики, например: «медицинская этика», «педагогическая этика», «этика бизнеса», «этика делового общения» и т. д.

Процесс формирования этики начался в середине I тысячелетия до нашей эры в Древней Индии, Древнем Китае и Древней Греции. Этические представления формировались в рамках религиозных воззрений. На поведение, нравы, этикет религия оказывала огромное влияние.

*Древневосточный комплекс* этических воззрений, сохраняющий свои основные положения и по сей день, отличается космологизмом, ориентацией на гармонию человека и мира, поэтичностью, поисками путей нравственного совершенствования.

Основополагающее этическое воззрение представлено в древнеиндийских памятниках «*Веды*» и «*Упанишад*». Брахман – это мировая душа, Атман – самосознание, человек должен стремиться к самосовершенствованию, самопознанию, освобождению от страстей – тогда Атман приблизится к Брахману.

В послеведический период моральные представления сконцентрированы, прежде всего, в *буддизме*. В основе этики буддизма – теория о двух родах бытия: сансаре как бытию проявленном, круге, колесе страданий, и нирване – бытию истинном, где нет страданий, поскольку нет индивидуальности. Цель личности – преодолеть себя, свои страсти и привязанности, разомкнуть круг сансары и выйти в нирвану, слившись с абсолютным, познать счастье, просветление и внутреннюю свободу. Один из главных догматов буддизма – догмат о страдании. Он сформулирован в «четырёх великих истинах», открывшихся Гаутаме вскоре после его Просветления. Первая истина: жизнь есть страдание. Рождение – страдание, болезнь – страдание, любовь – страдание, смерть – страдание... Страданием является все, что связано с существованием человека. Вторая истина называет причины страданий: это человеческая жажда удовольствий, желание счастья и само желание жить. Третья истина предлагает путь избавления от страданий: подавить в себе стремление к удовольствиям, радости, власти, любви, жажду жизни, тщеславие, гордыню. Четвертая истина буддизма указывает путь избавления от страданий. Он состоит из 8 ступеней («восьмеричный путь»):

1. Правильный путь (понимание четырех истин).
2. Правильная решимость (воля преобразовать свою жизнь).
3. Правильная речь (воздержание от лжи).
4. Правильное действие (непричинение зла живому).
5. Правильный образ жизни (жить честным трудом).
6. Правильное усилие (борьба с соблазнами, «непривязанность»).
7. Правильное направление мысли (понимание преходящего характера всего в этом мире и отрешенность от него). Цель – достижение состояния полной невозмутимости и безразличия («нирваны»).
8. Правильная память (позволяющая вечно помнить об истинных ценностях, направляющих человеческое поведение).

В *древнекитайской* философии этические идеи представлены наиболее полно в учениях Конфуция и Лао-цзы.



Основатель даосизма *Лао-цзы* говорил о «Дао»-пути как всеобщем законе природы, побуждающем человека к уходу от суеты, страстей, достижению простоты, смирения, чистоты помыслов. Следовать Дао – значит согласовывать поведение с дао человека и дао Вселенной. При соблюдении этого принципа возможно бездействие («у-вей» – недеяние), приводящее, однако, к полной свободе, счастью, успеху, процветанию. Всякое же действие, противоречащее дао, есть пустая трата сил, приносящая неудачу, гибель. При этом Вселенную и человека нельзя привести в порядок каким-то особенным, исключительным образом. Нужно лишь дать свободу прирожденным качествам. Дао затемняется человеческой односторонностью, само же оно не имеет никаких разграничений: стебель и столб, урод и красавица, великодушные и благородство – все объединяется в единое дао. Все вещи равны между собой; и мудрец, свободный от пристрастия и предвзятости, одинаково смотрит на знатного и на раба, соединяется с вечностью и со Вселенной, и не печалится ни о жизни, ни о смерти, понимая их естественность и неизбежность.

*Конфуций* учил о пяти добродетелях: гуманности (милосердии), долге-справедливости, послушании, почтительности, мудрости. Главное правило, которому необходимо следовать всю жизнь, – правило «жень»: «Чего не желаешь себе, того не делай и другим». Почитание родителей и братская любовь – основа жень. Благородный муж, по Конфуцию, думает о долге, мелкий человек – о выгоде.

В *иудаизме* правильное поведение предполагает знание вечных истин, подлинным источником которых служит библейское откровение. Согласно иудаизму, душа и тело едины. Однако нравственные устремления нередко приходят в столкновение с реальной жизнью. Иудаизм стремится к сопряжению идеала с повседневной реальностью. Жизнь иудея регламентируют 365 запретов и 248 повелений Талмуда.

В основе *христианских* этических воззрений лежат в первую очередь 10 заповедей («Моисеевы законы», или декалог):

- «Не делай себе кумира и никакого изображения того, что на небе вверху, и что на земле внизу, и что в водах ниже земли.
- Не произноси имени Господа, Бога твоего, напрасно, ибо не оставит Господь без наказания того, кто употребляет имя Его напрасно.
- Шесть дней работай и делай всякие дела твои.
- А день седьмой – субботу – Господу, Богу твоему; не делай в оный день никакого дела ни ты, ни сын твой, ни дочь твоя, ни раб твой, ни раба твоя, ни вол твой, ни осел твой, ни всякий скот твой, ни

пришелец твой, который у тебя, чтобы отдохнул раб твой и раба твоя, как и ты.

- Почитай отца твоего и мать твою, как повелел тебе Господь, Бог твой, чтобы продлились дни твои и чтобы хорошо тебе было на той земле, которую Господь, Бог твой, дает тебе.

- Не убивай.

- Не прелюбодействуй.

- Не кради.

- Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего.

- Не желай жены ближнего твоего, и не желай дома ближнего твоего, ни поле его, ни раба его, ни рабы его, ни вола его, ни осла его, ни всего, что есть у ближнего твоего. (Цитата по книге «Второзаконие», гл. 5)».

Различные направления христианства (православие, католицизм, протестантство, лютеранство) имеют свои особенности, в том числе и в этической доктрине.

Мораль *мусульманства* основывается на шариате – своде канонических законов ислама, охватывающих все стороны творения («шариат» – надлежащий путь). Он начал формироваться в VIII в. на основе Корана и Сунны, а также адатов (традиционных обычаев, сложившихся еще в период патриархально-родовых отношений). Покорность в исламе носит всеобъемлющий характер, человек должен покоряться Богу, правителям, установившемуся порядку вещей. Женщины, кроме всего прочего, еще должны покоряться мужчинам. Шариатом установлены основные обязанности мусульманина, пищевые запреты, обряд захоронения, семейно-брачные отношения.

Основателями этического учения в *западной философии* можно считать Сократа и Аристотеля. *Сократ* говорил о роли разума в осмыслении человеком действительности и в формировании смысла жизни. Подчеркивал необходимость активного осмысления мира и приоритетную роль нравственности. Сократ также говорил об индивидуальном поиске человеком духовных ценностей и моральных установок. *Аристотель* делит добродетели на этические (мудрость, мужество, умеренность, справедливость) и дианоэтические. Первые представляют собой «золотую середину» между двумя пороками, например, мужество – это уже не трусость, но еще не безрассудство. Дианоэтические добродетели – это нахождение истины ради нее самой. Исследуя природу морали, Аристотель показывает ее социальный смысл через связь с политикой, учением о государстве, в котором реализуется высшая добродетель –

справедливость; цель государства – воспитание добродетельного гражданина.

Этические воззрения *средневековья* предопределены идеей Бога как морального Абсолюта, источника высшей духовности и нравственности.

Началом *новоевропейской этики* можно считать учение *И. Канта*. Он исходит из идеи об автономии, «чистоте» морали, незаинтересованности нравственного суждения, независимости его от пользы и выгоды. Основным нравственным императив, выдвинутый Кантом, звучит так: «...поступай согласно той максиме, руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала общественным достоянием». Моральность зиждется на долженствовании, свободе и добровольности поступка, альтруизме. Кант исследует антиномии должного и сущего, идеала и действительности.

*Г. Гегель* анализирует социальную роль морали с позиций философии духа. Человек имеет две природы – моральную (индивидуальную) и нравственную (общественную). К сфере объективного духа, помимо морали и нравственности, Гегель относит также абстрактное право.

*Марксистская этика* считала источником нравственности, определяющим ее основание, социально-историческое бытие.

В современной философии имеется попытка создания так называемой «*новой этики*». В метаэтике *Дж. Мура* показана «натуралистическая ошибка» прежней этики, утверждающей зависимость этики от внешних начал. Для решения нравственных проблем он предлагает анализировать язык морали.

*Утилитаризм* (*К. Поппер*) в западной этике традиционно основан на принципе полезности, успеха в жизни, возможности удовлетворения желаний, социальной благотворительности.

Этический *прагматизм* (*Дж. Дьюи*) предполагает достижение цели любыми средствами. В «*технологии поведения*» (*Скиннер*) развита теория манипулирования средой и человеком, основанная, скорее, на инстинкте самосохранения, чем на нравственности.

В *эволюционной этике* исследуется природа морали как альтруистическая (*М. Рьюз*) и основанная на любви (*К. С. Льюис*).

*Экзистенциалистская этика* (*Ж.-П. Сартр, А. Камю*) обнажает «проклятые вопросы» бытия.

Этика *психоанализа* выводит нравственный мир человека либо из инстинктов – полового и самосохранения (*З. Фрейд*), либо из первичной любви к жизни и вторичной любви к смерти (*Э. Фромм*).

*Этика ненасилия* базирована на ценностях толерантности, справедливости, любви.

*Экологическая этика* включает в систему нравственных ценностей мир природы и все виды жизни.

*Биоэтика* представляет собой синтезированное знание о нравственных проблемах телесного, психического и духовного бытия, о жизни и смерти с точки зрения медицины, биологии, экологии и других наук.

*Этика «благоговения перед жизнью» Альберта Швейцера* связана с культурными, гуманистическими, но не цивилизационными ценностями, со смирением, миро- и жизнеутверждением.

Логика исторического развития основных этических идей показывает последовательные и обоснованные попытки исследования сущности морали как духовного феномена предельной степени сложности.

Возникшая в лоне философии, этика остается одним из направлений философского знания. Она способна дать обществу то, к чему интуитивно стремился еще Сократ (469–399 гг. до н. э.): во-первых, знания о сущности морали, ее природе, структуре, функционировании, а во-вторых, специально разрабатываемые нормативы – идеалы, принципы, нормы. В соответствии с этим различаются **теоретическая и нормативная** этика.

### **Категориальный аппарат этики**

Если посмотреть на категориальный аппарат современной этики, то обнаружится, что моральные отношения отражены в нем с трех функционально различных сторон. Поэтому мы представим его в виде трех групп категорий.

- Категории первой группы – **долг, ответственность, совесть, достоинство, честь** – отражают совокупность побуждений, входящих в моральную установку. Моральная установка – это система внутренних побуждений к исполнению нравственного закона, готовность действовать в соответствии с ним. Эти внутренние побуждения «срабатывают» всякий раз, когда человек попадает в ситуацию принятия решения, т. е. оказывается перед выбором отношения, поступка, линии поведения. Они предписывают тот или иной вариант поведения, направляют нашу волю. Но если они не «срабатывают», если мы не слышим их «голоса», то есть все основания для тревоги: аморальность – путь к девиантному (отклоняющемуся от нормы), асоциальному поведению.

- Категории второй группы – **благо, добро, зло, смысл жизни, счастье** – отражают те критерии морального поведения, те ценностные ориентиры, которые общество выработало и продолжает содержательно обогащать на протяжении всей своей истории. Отсюда историческая изменчивость содержания этих категорий и зависимость его от национальных, религиозных и других сторон общественной жизни.

- В третью группу входят категории **идеал, добродетель, порок**, которые отражают представления *о диапазоне морального развития личности* и тем самым образуют *шкалу оценок этого развития* на основании проявлений в поведении человека тех или иных нравственных качеств. Представления такого рода, будучи результатом нравственного опыта человечества, хранятся в общественном сознании и обогащаются вместе с опытом, являясь для каждого нового поколения предметом освоения в процессе нравственного становления.

Среди ученых-этиков не прекращаются споры о том, какую из категорий считать основной, или базовой, для логического выведения из нее всех остальных. Между тем дело не в иерархии. Для получения системного знания о морали принципиальное значение имеет не «ранг» той или иной категории, а четкое различение функциональной определенности тех элементов моральных отношений, которые такими категориями обозначаются.

## 1.2. Мораль в системе регуляторов поведения

Развитие этической мысли показало, что мораль – сложный феномен, возникший вместе с человеческим обществом, при этом ее главная особенность заключается в том, что она руководит поведением человека *через него самого*.

Мораль имеет ценностную природу и представляет собой особый регулятивный механизм, основанный на **доброй воле** индивидов, их стремлении к согласованию своих действий с интересами общности. По мнению Сократа, мораль является ценностным фундаментом, на котором вырабатываются основы культуры, различные формы общественного сознания, сохраняющие с ней более или менее прочную связь. В силу этого моральные отношения не столько существуют в обществе в «чистом виде», сколько проявляются в виде одного из аспектов любого типа общественных отношений (экономических, политических, профессиональных, семейных и т. п.).

Будучи одной из сторон любого типа социальных отношений, моральные отношения определяют основу **жизненной позиции** личности, т. е. *систему взглядов и убеждений, выступающих в качестве ориентиров при реализации моральной установки в каждом конкретном случае выбора действий*. «Конечной инстанцией», определяющей меру нравственного поведения индивида, является он сам. Разумеется, существуют нравственные ориентиры – хранимые в общественном сознании моральные **ценности** и **образцы** морального должностования. Существуют моральные **санкции** – положительные и отрицательные, в виде

общественного мнения и демонстрационного (знаково-символического) поведения окружающих, представляющие собой реакции на конкретные поступки. Но все это – эталоны для «измерения» уровня моральности членов общества. При этом предпочтение тех или иных ценностей, выбор поступка из возможных вариантов всегда остается за индивидом. В обществе не возникло никаких государственных служб, способных воспрепятствовать свободному выбору индивида (как, к примеру, это имело место при формировании института права).

Итак, хотя мораль не «прикреплена» ни к какому социальному учреждению и ее нельзя «потрогать руками», тем не менее она является реальным компонентом социальной жизни. Ее реальность ощущает каждый человек: она дает о себе знать то муками совести, то велением долга, то больно задетой честью, то унижением достоинства... При этом мы испытываем глубокие эмоциональные переживания и нелегкие размышления...

Мораль вызывается к жизни не для того, чтобы преодолеть противоречия между интересами индивида и общества, а для того, чтобы предотвратить формирование таких противоречий в случае, когда появляется возможность их возникновения. Моральные отношения строятся не на требованиях общества к индивиду (хотя всем известен императивный характер морали), а на доброй воле индивидов к согласованию интересов, продиктованной осознанием их совпадения. На этой основе изначально формируется механизм морального регулирования жизнедеятельности общества (нравственный закон). Периодически складываются условия, при которых противоречия заявляют таки о себе и этот механизм оказывается недостаточно эффективным, тогда к жизни вызывается еще одна регулятивная структура – право. Но и тогда мораль не утрачивает своего назначения, в частности, опосредуя эффективность права.

Мораль, следовательно, предполагает поведение, не разрушительное для общности. Отсюда – **изначальная гуманистичность** морали как регулятора жизнедеятельности общества. А вот императивность (повелительность) моральных предписаний зависит от многих субъективных моментов (условий формирования личности, его способности к осознанию явлений реальной действительности...). Различие этих субъективных моментов и служит предпосылкой разного уровня моральности разных людей.

В литературе описаны следующие уровни морального сознания (И. С. Кон, В. А. Блюмкин):

- **доморальный** (уровень внушения и подражания) – поведение человека регулируется исключительно страхом возможного наказания или ожиданием поощрения;

- **конвенциональный** (уровень ориентации на внешние моральные регуляторы) – личность ориентируется на существующие в окружающем общении нормы, поведение регулируется одобрением или осуждением группы, окружения;

- **автономный** (уровень моральной саморегуляции) – поведение человека основано на устойчивой внутренней системе моральных принципов, чувстве совести и стыда.

Причины разного уровня моральности индивидов могут быть разными, но результат один: чем ниже уровень моральности человека, тем чаще его поведение подпадает под юрисдикцию права. А реальный уровень моральности общества есть производное от моральности его граждан. Между ними существует жесткая связь, взаимозависимость: чем ниже уровень моральности общества, тем больше правонарушений, выше преступность. И наоборот, когда в стране растет число правонарушений, увеличивается преступность, тогда налицо падение нравов.

Нравственное становление личности в развитом обществе предполагает не только освоение ею накопленного обществом нравственного опыта, определения своих предпочтений в области критериев и моделей поведения, но и стимулирование нравственного самосовершенствования личности посредством создания общественными структурами необходимых условий. История свидетельствует, что непонимание сущности этих процессов и недооценка их важности не только приводят к негативным явлениям в нравственном развитии общества, но и отрицательно сказываются на состоянии социума в целом.

Современная ситуация в нашей стране демонстрирует огромный разброс ценностей в массовом сознании. Известно, что увеличение разрыва между материальными и духовными, индивидуальными и общественными ценностями угрожает любому обществу разрушением его единства и целостности, стабильности и динамики. Способом ориентации в мире ценностей выступает общественная мораль, которая напрямую зависит от того, какие ценности, нравственные нормы, образцы поведения выдвигаются обществом в тот или иной момент как доминирующие. Что из этого набора имеет наше общество сегодня? На основе критического отношения к коммунистической морали, утраты доверия к официальной морали вообще, сформировались такие нормы и оценки, которые можно назвать «нигилистической моралью». Кроме того, наше общество демонстрирует неспособность создать такие образцы морального должностования, которые не дезориентировали бы человека в современной жизни, но адекватно отвечали бы потребностям гуманизации отношений между людьми. Вместо этого мы имеем насаждение идеалов

потребительства и неогедонизма (максимализации наслаждения). Различные «образцы» массовой культуры демонстрируют, что человек становится предметом функционального использования: его ценность измеряется главным образом размером услуг, которые он может оказать, а использование другого человека как средства достижения собственных целей становится обычным, рядовым явлением.

Вступающий в такой ценностный мир молодой человек оказывается в центре тяжелейшего кризиса нравственных идеалов и норм. Об этом свидетельствует рост жестокости и безразличия к чужим страданиям, утрата отзывчивости, эпидемическое распространение преступности и насилия. Об этом свидетельствует и ощущение страха, одиночества, подозрительности и ненадежности связей с другими людьми, падение престижа труда, уважения к культурным творениям, падение родительского авторитета и многое другое.



## Раздел 2

# СУЩНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

### 2.1. Понятие отношений, их характеристики

Само слово «отношение» в русском языке является отглагольным существительным, оно образовано от глагола «относить», при этом мы будем акцентировать идеальный смысл этого слова (кто-то кому-то относит не вещь или предмет, но нечто идеальное – представление, оценку, чувство, мысль и т. п.). В соответствии с этим говорить об «отношении» значит иметь в виду субъективную связь, которая устанавливается между индивидом и каким-либо внешним объектом и проявляется в его эмоциональных реакциях, оценках и действиях. Именно этот смысл закреплен в классическом определении отношений личности, которое принадлежит В. Н. Мясищеву: отношения – целостная система индивидуальных, избирательных, сознательных связей личности с разными сторонами объективной действительности, включающая три взаимосвязанных компонента: отношение человека к людям, к себе, к предметам внешнего мира.

Отношения, складывающиеся между людьми, конкретизируются с помощью понятия «межличностные отношения». Термин «межличностные» указывает не только на то, что объектом отношения выступает другой человек, но и на взаимную направленность отношений. Эта особенность отражена в следующем определении: *межличностные отношения* – это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга, обусловленных содержанием и организацией совместной деятельности и ценностями, на которых основывается общение людей.

При этом необходимо подчеркнуть, что:

- межличностные отношения – это не случайные кратковременные ситуативные контакты между людьми, но взаимные ориентации, которые развиваются и кристаллизуются у индивидов, находящихся в длительном контакте, относительно устойчивых взаимоотношениях;
- долгосрочный характер личных взаимоотношений предполагает рассмотрение фактора времени в качестве их базовой характеристики. Динамика отношений, их переход от одной стадии к другой, сопровождающийся изменениями чувств и эмоций, неопределенностью и т. п., – все это важные вопросы теории межличностных отношений;
- ядро отношений составляют сознательные усилия партнеров, направленные на регуляцию поведения (например, чтобы сделать чувства

понятными другому или, напротив, скрыть их; чтобы достичь согласия относительно того, кем они хотят быть друг для друга). Тем самым межличностные отношения, рассмотренные как система определенных шаблонов поведения, структурируют общение, обеспечивают его преемственность между данными партнерами.

Таким образом, отношения между людьми – это взаимные ориентации, которые формируются и развиваются у индивидов, находящихся в длительном контакте.

К структурным параметрам, задающим содержание отношений, как правило, относятся:

- *дистанция*, или степень психологической близости партнеров, – близкая, далекая;
- *валентность*, или оценка отношений, – позитивная, негативная, противоречивая, безразличная;
- *позиция* партнеров – доминирование, зависимость, равенство;
- *степень знакомства* – отношения поверхностного знакомства, приятельские, товарищеские, дружеские, любовные, супружеские, родственные;
- *ситуация общения* – в зависимости от нее демонстрируются формальные или неформальные отношения, отношения конкуренции или сотрудничества и т. п.

У каждого человека в системе отношений своя межличностная роль, которая налагает на него особые права и обязанности. Так, в ситуации сотрудничества – это коллега, партнер, клиент, поклонник, объект любви и т. д. В ситуации конкуренции – это роли соперника, врага, заговорщика, союзника и т. п. Большинству межличностных ролей не обучают специально. Каждый человек развивает свой собственный тип обращения с партнером, приспособившись к требованиям тех, с кем он вступает в контакт. Индивидуальные особенности проявляются в стиле исполнения роли, а также в том, что делает человек, когда ситуация недостаточно определена, отсутствует шаблон поведения и он имеет некоторую свободу выбора. В то же время, благодаря наличию устойчивых параметров межличностных отношений, можно говорить о типичных ролях, о системе шаблонов поведения, необходимых для понимания, координации и согласования отношений между людьми.

## **2.2. Общение как механизм формирования отношений**

Отношения между людьми возникают и формируются в рамках общения друг с другом.

В обыденном, повседневном значении понятие «общение» имеет широкий смысл, обозначая все формы непосредственных контактов лю-

дей друг с другом, с природой, космосом и самим собой. О содержании этого понятия образно писал В. Леви: «Общение – одно из разъезженных слов... нечто вроде пакета, в который можно завернуть радиопередачу, воспитание, партию в шахматы, лекцию, постель, дрессировку, театр, младенческое “уа-уа”, застолье, книгу, случайный взгляд, анонимку, музыку, дипломатию, матерщину... Я не знаю, что такое общение».

Понятие «межличностное общение» относится непосредственно к сфере взаимоотношений между людьми, обозначая осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие между людьми, в результате которого возникают психологический контакт и определенные отношения между участниками общения.

Применительно к профессиональной сфере общение необходимо рассматривать как *форму деятельности, осуществляемую между людьми как равноправными партнерами и приводящую к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.*

Психологи отмечают, что общение многофункционально, оно одновременно может решать разные задачи: обмен информацией и демонстрация отношения друг к другу, взаимное влияние, сострадание и взаимное понимание.

Многофункциональность общения позволяет выделить различные аспекты его изучения:

- информационно-коммуникативный,
- интерактивный,
- гносеологический,
- аксиологический,
- нормативный,
- семиотический,
- социально-практический и т. д.

Обратимся к классификации видов общения **Э. Берна**, создателя теории трансактного анализа, в основе которой лежат мотивы общения и отношение к партнеру. Э. Берн выделяет шесть типов общения:

1. *Общение-«отсутствие»* (или ноль-общение) – состояние, когда человек физически присутствует, но психологически, мысленно отсутствует. Это те моменты в любом разговоре, когда один из собеседников отвлекается на что-то, думает о своем и не слышит, не видит того, что перед ним происходит, что говорят, делают и т. д.

2. *Ритуалы* – привычные, повторяющиеся, не несущие почти никакой смысловой нагрузки и в основном не имеющие никаких целей,

кроме собственно выполнения ритуалов. Наиболее типичные примеры ритуалов, согласно Э. Берну, это приветствия и прощания: «Привет», «Здравствуй», «Как дела?» – «Нормально»; «Как живешь» – «Как всегда»; «Не слыхали, будет сегодня дождь?»; «Ну бывай» – «Будь здоров» и т. д. Такие привычные диалоги всегда стереотипны и обычно свидетельствуют лишь о хорошем воспитании.

3. *Развлечения* – полуритуальные разговоры о всем известных общественных проблемах и событиях (общих темах). Э. Берн считает, что их основная цель – приятное и отчасти информативное и, следовательно, полезное препровождение времени. Обычно такое общение начинается с ритуала: «Я вас где-то видел», «Как давно мы не встречались» и определяется набором стереотипных тем, таких, как политика, спорт, дети, приготовление пищи, достоинства разных марок машин, последние публикации в газетах и журналах, интересные телевизионные передачи и т. д. К их числу относятся разговоры за новогодним столом, когда все присутствующие давно и хорошо знают друг друга; когда и темы установились и всем примерно известно мнение каждого по любому вопросу. Э. Берн рассматривает следующие типичные примеры развлечений: «Дженерал Моторс» (какая машина лучше), «А вот раньше», «Что почем», «Гардероб», «Куда они смотрят» и т. д. Важно отметить, что специфическим аспектом развлечений, по Берну, является их взаимная исключительность – нельзя смешивать разные развлечения. Таким образом, существуют некоторые правила развлечений.

4. *Совместная активность* – целенаправленное взаимодействие, например при совместной работе. Такое общение направлено на урегулирование общих проблем или решение общих целей. Э. Берн выделяет два вида такого общения. Во-первых, направленное на управление окружающей действительностью или решение рабочей задачи. Типичный пример – переговоры летчиков и авиадиспетчеров. Во-вторых, манипулятивное, направленное на то, чтобы другой выполнил необходимые для общих целей операции.

5. *Игры* – наиболее сложный из выделенных Э. Берном типов общения, так как в играх каждая сторона неосознанно пытается достичь превосходства над другой. Берн подчеркивает, что основное отличие игр от остальных типов совместного проведения времени – их скрытый характер. Ритуалы, развлечения обычно откровенны, в играх же каждый из партнеров ведет скрытую «линию», которая должна привести его к превосходству над другими. Рассматривая игры по «местам обитания» – бытовые, супружеские, общественные и т. п., Берн выделяет и описывает более сорока их видов. Например, широко распространенные – «Все из-за тебя», «Вот что я из-за тебя наделал», «Я только хотел тебе помочь» и т. д.

6. *Интимность* – свободное от игр общение, предполагающее теплое, заинтересованное отношение к другому человеку. Этот тип общения сочетается с осознанно хорошим отношением к партнеру, которое исключает наличие скрытых мотивов манипулировать партнером.

Для каждой из приведенных ситуаций существуют не только правила участия в них, но и способы понимания действий партнера. Например, в «ритуалах» смысл действий определяется как «поглаживание» или «укол» – своеобразные признаки хорошего или плохого отношения. Определение типа общения создает способ интерпретации действия партнеров и возможности прогнозирования его поведения.

К структуре общения можно подойти по-разному, как и к определению его функций. Чаще всего предлагается характеризовать структуру общения путем выделения в нем 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, т. е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями (поведенческий аспект).

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

Конечно, в реальной действительности каждая из этих сторон не существует изолированно от двух других, и выделение их возможно лишь для теоретического анализа (см. разд. 4).

Таким образом, общение – сложный феномен, на основе которого сначала возникают, потом устанавливаются определенные межличностные отношения. В свою очередь, эти отношения влияют на характер и стиль общения этих людей.

### 2.3. Специфика делового общения

Деловая коммуникация – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, сервисной и т. д. В деловой коммуникации предметом общения является совместная деятельность (общее дело), а партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого. Продуктивное сотрудничество, сближение целей и позиций, улучшение партнерских отношений – основные задачи деловой коммуникации.

В совместной деятельности можно выделить ряд обязательных элементов:

- единую цель;
- общность мотивов, побуждающую индивидов к совместной деятельности;
- взаимосвязанность участников;
- наличие единого пространства и времени выполнения индивидуальных действий;
- разделение единого процесса деятельности на отдельные функции и их распределение между участниками;
- координацию индивидуальных действий, необходимость управления ими.

В отличие от лично-ориентированного общения, предметом которого выступает характер отношений между его участниками, *цель делового взаимодействия лежит за пределами процесса общения*. Это взаимодействие людей подчинено решению конкретной задачи, стоящей перед организацией, что накладывает определенные рамки на поведение людей.

**Специфика делового взаимодействия** связана с ключевыми характеристиками организации, ее структуры и принципов организационного поведения:

- Обязательность контактов участников общения, независимо от их симпатий и антипатий.
- Конвенциональные ограничения, т. е. соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например, действия по инструкциям, протоколу, соблюдение правил внутреннего распорядка; следование традициям организации и пр.).
- Соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета. Деловое общение является в значительной степени формализованным, отстраненным, «холодным». Это связано с достаточно жесткой регламентацией целей и мотивов общения, способов осуществления контактов между сотрудниками. За каждым сотрудником в организации закреплен определенный стандарт поведения в виде устойчивой структуры формальных прав и обязанностей.
- Деловое взаимодействие осуществляется в специфической среде, где отношения подчинения, зависимости, неравенства закреплены между подразделениями и сотрудниками в соответствии с иерархичностью построения организации.

- В связи с иерархичностью построения организации возникает проблема эффективности обратной связи, передачи полной и точной информации по уровням иерархической пирамиды. По некоторым данным, лишь 20–25 % информации, исходящей от высшего управленческого звена, доходит до непосредственных исполнителей и правильно ими понимается. Это связано, с одной стороны, с искажением информации, с другой – нежеланием руководителей подробно информировать сотрудников о положении дел на предприятии в целом (подчиненные должны выполнять конкретные указания, не задавая лишних вопросов). Люди при этом домысливают имеющуюся информацию. Чтобы учесть эти особенности служебно-деловой коммуникации, необходимо письменно фиксировать распоряжения, решения, приказы и признать обратную связь важнейшим средством повышения эффективности делового взаимодействия.

- Взаимозависимость всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений. Мотивация – необходимое условие эффективной деловой коммуникации. В деловом общении человек одновременно выступает как конкретная личность и как представитель организации, т. е. носитель определенных профессионально-ролевых функций. В случае если личностные потребности не удовлетворяются в процессе деятельности или собственные идеи и стиль поведения человека не совпадают с групповыми нормами, может возникнуть конфликт (внутриличностный, межличностный), снизиться интерес к работе.

- Совместимость и сработанность членов коллектива (целостность коллективного субъекта) – важное условие совместной деятельности. В ходе совместной деятельности образуются специфические механизмы регуляции динамики индивидуальных познавательных процессов, совместные стратегии решения задач, общий для группы стиль деятельности, происходит обмен индивидуальными качествами, развиваются способность, желание и умение соотносить свои цели и действия с целями и действиями других людей. Все это способствует расширению информационного пространства, дает возможность увидеть большее количество аспектов решаемой задачи и способов ее решения. Итогом такого взаимодействия становится своего рода унификация представлений у участников деятельности. Сработанность – это согласованность в работе между участниками совместной деятельности.

Профессиональная самореализация специалистов, их деловое взаимодействие возможны в тех *видах общения*, которые предполагают прагматические цели, конструктивность решений, психологическую готовность каждого из партнеров к адекватному поведению. Речь идет

о познавательном, убеждающем, экспрессивном, суггестивном и ритуальном видах общения:

- *Познавательное* общение имеет целью расширение информационного фонда партнеров, передачу необходимой для профессиональной деятельности информации, комментирование инновационных сведений. В результате ожидается освоение новой информации, применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

- *Убеждающее* общение призвано вызвать у деловых партнеров определенные чувства, сформировать ценностные ориентации и установки, убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия, изменить мнение, установку, позицию.

- *Экспрессивное* общение нацелено на формирование у партнера определенного психоэмоционального настроения, передачу чувства, переживания, побуждение к необходимому социальному действию.

- *Суггестивное* общение должно оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения.

- *Ритуальное* общение необходимо для того, чтобы закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать социально-психологическую регуляцию в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать и закреплять новые.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает коммуникативную компетентность делового человека. Развитие коммуникативной компетентности является необходимым условием эффективной профессиональной деятельности.



## Раздел 3

# ПРОФЕССИОНАЛЬНО-НРАВСТВЕННАЯ РЕГУЛЯЦИЯ ПР-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Регулировать нравственные отношения людей в трудовой деятельности призвана профессиональная мораль. Она рождается в рамках конкретной деятельности, образуя одну из сторон этой деятельности. Ее функция – обеспечить такое поведение членов профессиональной группы, при котором данная деятельность приносит наилучшие результаты, оправдывая свое общественное предназначение. Поэтому профессиональная мораль непосредственно включена в технологический процесс деятельности каждого члена трудовой группы, ориентируя его личностные устремления на выработанные стандарты поведения.

### 3.1. Понятие профессиональной этики

Профессиональная этика – наука о профессиональной морали как совокупности идеалов и ценностей, идей о должном, этических принципов и норм поведения, отражающих сущность профессии и обеспечивающих отношения между людьми, складывающиеся в процессе труда и вытекающие из содержания их профессиональной деятельности. Профессиональная этика вместе с тем – это нравственное самосознание профессиональной группы, ее психология и идеология.

Профессиональная этика как совокупность устойчивых норм и правил, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности, возникла в глубокой древности. Первые профессионально-нравственные требования можно встретить в древнеегипетском манускрипте *«Наставления начальника города и визиря Птаххеттепа»* (III тыс. до н. э.) В числе прочих требований указывается необходимость добросовестного выполнения своих обязанностей, поскольку прилежание в труде – это залог будущей высокой должности и богатства.

Возникновение первых целостных профессиональных кодексов специалисты относят к периоду ремесленного разделения труда, т. е. к XI-XII векам, когда стали появляться первые *ремесленные цеха*.

Выработанные стандарты профессионального поведения закрепляются с помощью особого рода кодексов, клятв, уставов и т. д. Например, медики до сих пор обращаются к таким документам, как знаменитая *«Клятва Гиппократа»*. Педагоги и сегодня считают актуальными многие из тех требований к учителю, которые сформулировал римский философ и оратор Квинтиллиан. Профессиональные кодексы могут

иметь вид уставов, предписаний, инструкций и разрабатываться на различных уровнях: на уровне фирмы, предприятия, организации, на отраслевом, региональном, международном уровнях.

Кроме того, профессиональные отношения регулируются различными санкциями: поощрениями, наказаниями и т. д. Стандарты, по которым живут отдельные фирмы и организации, называются **корпоративными кодексами**. А правила, регулирующие отношения внутри целой отрасли, – **профессиональными кодексами**.

Итак, первоначально (исторически) понятие «профессиональная этика» означало «кодексы профессиональной морали», и это значение сохраняется по сей день. Современная профессиональная этика как наука объединяет этические воззрения, характерные для конкретных видов деятельности, конкретных профессий. Причем связаны эти воззрения главным образом с обоснованием или разработкой норм и правил поведения, которые могли бы помочь при разрешении типичных для данной деятельности нравственных коллизий.

Приведем самое распространенное определение: **профессиональная этика** есть *совокупность моральных норм, определяющих отношение человека к своему профессиональному долгу, к людям, с которыми он связан в силу своей профессии, и, в конечном счете, к обществу в целом.*

### **Функции профессиональной этики**

Функции профессиональной этики определяются множеством факторов, основными из которых являются сущность, содержание и направленность профессии:

*Оценочная* – дает возможность оценки поведения, действий, намерений, целей, задач, средств и т. д. специалиста с точки зрения соответствия моральным нормам.

*Регулятивная* – вытекает из потребности регулировать поведение специалиста в соответствии с сущностью профессии.

*Организационная* – служит улучшению организации деятельности сотрудников и партнеров.

*Управляющая* – является средством управления действиями сотрудников и партнеров в ходе решения профессиональных задач.

*Мотивационная* – формирует социально и профессионально одобряемые мотивы деятельности.

*Координирующая* – обеспечивает сотрудничество всех участников процесса профессиональной деятельности.

*Регламентирующая* – направляет и обуславливает выбор целей, методов и средств в профессиональной деятельности.

*Воспроизводственная* – позволяет воспроизводить подобные действия в подобных ситуациях.

*Воспитательная* – воспитывает не только специалистов, профессионалов, но и клиентов, и социальное окружение клиентов.

*Коммуникативная* – помогает организовать общение сотрудников друг с другом и с клиентами.

*Оптимизирующая* – способствует повышению эффективности профессиональной деятельности, повышению статуса профессии в обществе.

*Стабилизирующая* – способствует стабилизации профессиональных отношений на всех уровнях их проявлений.

*Рационализирующая* – облегчает специалисту выбор целей, методов и средств, принятие решений.

*Превентивная* – предостерегает профессионала от действий, приносящих вред клиенту, организации, обществу.

*Прогностическая* – позволяет прогнозировать действия и поведение отдельных сотрудников и их коллективов.

*Разрешения противоречий* – способствует разрешению, устранению и сглаживанию противоречий, возникающих в процессе профессиональной деятельности.

*Информационная* – приобщает специалистов к системе ценностей их профессии и профессиональной морали.

*Социальная* – способствует созданию условий, благоприятных для функционирования специалистов данной сферы в обществе.

*Социализирующая* – служит делу приобщения носителей данной профессии к господствующей в обществе системе ценностей и морали.

### **3.2. Профессионально-этические представления в области связей с общественностью (категории, принципы, нормы)**

Профессиональная этика представляет собой оценочно- императивный способ освоения специалистом целей и содержания своей профессиональной деятельности. Мы выделим три группы представлений, образующих профессионально-нравственное сознание:

- профессионально-этические **категории** – представления, которые задают человеку систему основных психологических установок на деятельность, определяют его профессиональную позицию;
- профессионально-нравственные **принципы** – представления, которые определяют главные, универсальные для профессии правила поведения. Они указывают на условия, при которых специалист всегда будет на высоте;

- профессионально-нравственные **нормы** – выработанные в опыте профессии представления, которые регулируют отдельные аспекты профессионального поведения.

### **Профессионально-этические категории**

По сложившейся в науке и языковой практике традиции профессионально-нравственные представления, определяющие профессиональную позицию человека, отражаются в категориях «профессиональный долг», «профессиональная ответственность», «профессиональная совесть», «профессиональное достоинство», «профессиональная честь». Рассмотрим их.

Первая из перечисленных категорий играет особую, ключевую роль не только в теоретическом, но и в практическом плане. Не случайно понятие долга в этике стало разрабатываться одним из первых. И. Кант считал долг главным проводником нравственного закона. Добрая воля человека на согласование его действий с другими людьми направляется голосом долга, идущим из глубины души. Этот голос – самое сильное побуждение к действиям на благо себе и всем.

Понятие **профессионального долга** формируется в индивидуальном сознании в процессе взаимодействия с профессиональной общностью. Интериоризация («присвоение») индивидом содержания профессиональных представлений трудовой группы происходит далеко не сразу и не в полном объеме. Следовательно, не сразу приходит к человеку и осознание профессионального долга – системы предписаний, которым необходимо следовать.

Как определить профессиональный долг специалиста по связям с общественностью? В первом приближении он звучит так: *это выработанное содружеством организаций по связям с общественностью различного уровня представление об обязательствах перед обществом, которые они добровольно берут на себя, сообразуясь с местом и ролью своей профессии в общественной жизни.*

К примеру, долг специалистов по связям с общественностью перед клиентами – сказать все то, что им необходимо знать. Может ли профессионал утаивать информацию, замалчивать непопулярную идею, воздерживаться от критических мыслей? Это было бы похоже на то, что врач умолчал бы о развивающейся болезни, а адвокат не предупредил бы о возможной юридической «ловушке». А как практики должны вести себя с руководством компании, если для них очевидны недостатки продвигаемой продукции или ее опасность для человеческой жизни? В подобных случаях очевидна бессмысленность любой дипломатии.

Умение говорить то, что желает услышать начальник или заказчик иногда может привести к временному успеху, но это не имеет никакого отношения к профессионализму в сфере связей с общественностью.

Основу содержания категории **«профессиональная ответственность»** составляет реально существующая зависимость между результатом профессиональной деятельности и теми последствиями, которые он может иметь для общества, для конкретных людей. Изначально всякая профессиональная деятельность ориентирована на удовлетворение тех или иных общественных потребностей и, следовательно, стремится к тому, чтобы ее результат устраивал общество. Однако есть обстоятельства, способные свести это стремление на нет. Должен ли специалист по связям с общественностью вести себя, как дипломат, и всегда угождать клиенту, высказывая только не обидные для него мнения? А если этот специалист считает, что компания-заказчик преследует политику, способную привести к катастрофе? А если работодателю не понравятся наши высказывания?

Любая профессиональная деятельность, особенно если она имеет творческий характер, в той или иной степени обречена на риск, непредсказуемость последствий от ее результата. Но где весы, которые позволили бы безошибочно определять, правомерно или неправомерно рисковать в каждом конкретном случае? На практике свою регулятивную функцию обнаруживает тот нравственный феномен, который обозначается категорией «ответственность». А когда речь идет о профессиональной деятельности и профессиональном риске, регулятором поведения выступает профессиональная ответственность. Личность профессионала, будучи персональным носителем профессиональной ответственности, выступает в качестве гаранта добросовестного выполнения профессионального долга и минимизации отрицательных последствий своей деятельности. Быть профессионально ответственным – значит гарантировать обществу качественное исполнение своего профессионального долга и уметь находить возможности для этого в любых обстоятельствах.

Еще один гарант исполнения профессионального долга – **профессиональная совесть**. Данная категория обозначает представления, в которых хранится память профессиональной общности об эмоциональных состояниях, переживаемых человеком в ходе работы и образующих тем самым внутреннюю среду процесса деятельности. Интериоризованные личностью, такие представления становятся фактором, способным играть побудительную роль, причем двоякую: *стимулировать ответственное профессиональное поведение и предупредить безответственное.*

Объективное начало профессиональной совести – реально существующая зависимость между внутренним состоянием человека и оценкой его профессионального поведения, критерием которой является отношение к профессиональному долгу. Мера такой зависимости у разных людей разная, совестливость, соответственно, тоже. В профессиональной совести проявляется особая установка личности на профессиональные действия, способные вызвать состояние душевного спокойствия, внутреннего комфорта.

Профессиональная совесть специалиста по связям с общественностью – чуткий индикатор соответствия индивидуального поведения нравственным меркам профессиональной общности. Это своего рода термометр, фиксирующий «температуру» профессиональных поступков. Нормальная «температура» – человеку хорошо, на сердце спокойно. Ненормальная – совесть «мучает», лишает сна и покоя. Но все это, конечно, при неперемennom условии: если профессиональная совесть у специалиста есть.

Категории **«профессиональное достоинство»** и **«профессиональная честь»** также образуют основу профессиональной позиции специалиста. Особенность данных категорий состоит в том, что они обозначают *представления, имеющие ценностный характер*. С профессиональным долгом их связывают не менее тесные отношения, чем те, которые связывают с ним профессиональную ответственность и профессиональную совесть. Однако в данном случае эти отношения опосредованы самооценкой личности.

При описании различного рода коллизий в этике используется категория «человеческое достоинство», обозначающая представление о значимости человеческой жизни. В категории «профессиональное достоинство» отражается представление о значимости данной профессии для общества и о признании обществом этой значимости. Эта значимость приобретает характер профессиональной ценности, которую надо беречь, как всякую ценность.

Представление о значимости профессии может быть более или менее адекватным – все зависит от субъективного момента. На уровне индивида представление о социальной значимости профессии у конкретного человека дополняется **личной самооценкой**, т. е. представлением о собственной значимости – о своей роли в трудовой группе и признании группой данной роли. Формирует такую самооценку человек по степени соответствия своих профессиональных поступков, своего профессионального поведения критериям социальной значимости профессии, усвоенным им в ходе профессионального становления. Однако мерило собственной профессиональной значимости не всегда совершенно:

самооценка может оказаться либо завышенной, либо заниженной. В подобных случаях мы говорим о раздутом или заниженном чувстве профессионального достоинства.

Профессиональное достоинство на уровне личности проявляет себя в виде установки на поступки, каждый из которых должен соответствовать социальной значимости профессии и общественному представлению об этой значимости. Вместе с падением профессионального достоинства падает и значение данной трудовой группы, снижается престиж данного рода деятельности.

Категория «**профессиональная честь**» отражает еще один аспект профессионально-нравственных отношений, имеющих ценностную природу. Корни его – в реально существующей зависимости между нравственным уровнем той или иной профессиональной общности и отношением общества к этой профессии. Если профессионально-нравственные стандарты трудовой группы согласуются с общим нравственным законом и подтверждаются поведением ее членов, то моральный авторитет такой группы упрочивает ее общественное влияние и положение. Представления об уровне соответствия профессионально-нравственных стандартов корпорации общему нравственному закону закрепляются в сознании членов корпорации в качестве ценности. Для членов группы становится необходимым ориентироваться на этот уровень, стремясь к безусловному выполнению профессионального долга, без каких-либо «моральных прегрешений». Так складываются представления о профессиональной чести.

На уровне личности формируется соответствующая психологическая установка, ее готовность жить и действовать таким образом, чтобы не посрамить профессиональную честь. Стремление поддержать профессиональную честь превращается в существенный мотив ответственного профессионального поведения. Установка на поддержание профессиональной чести выступает для профессионала и в качестве критерия при самооценке им собственных поступков.

Однако, как и во всех других случаях, мера и глубина усвоения содержания, стоящего за понятием «профессиональная честь», у людей не одинаковы. На одном полюсе – профессионалы, которые проявляют невероятное самообладание, выдержку и мужество во имя поддержания профессиональной чести. На другом – люди, способные разве что к защите «чести мундира», т. е. к действиям, ориентированным на сокрытие рассогласования между профессионально-нравственным подходом к выполнению профессионального долга и общим нравственным законом. «Честь мундира» в данном случае – псевдоценность, выработанная

для защиты корпоративных интересов вопреки интересам других корпораций или общества в целом.

Мы часто слышим: «дело чести врача», «дело чести ученого», «дело чести педагога» и т. п. (ряд можно продолжать, пока не кончится перечисление профессий). В этих высказываниях уже на уровне обыденного сознания акцентируется соответствие профессии общему нравственному закону по главному основанию – *качеству выполнения профессионального долга*. О специалисте, который высоко несет свою профессиональную честь, неизменно складывается устойчивое одобрительное общественное мнение. Чаще всего оно принимает форму **репутации** – спонтанно определившейся и широко распространившейся высокой оценки его профессионально-нравственного облика. Репутация специалиста – это реакция общества на результаты его профессиональной деятельности.

Таким образом, мы обозначили достойные ориентиры на нелегком пути становления профессиональной нравственности, который начинается с формирования профессиональной позиции, освоения и выбора накопленных сервисным сообществом ключевых профессионально-нравственных представлений. Позиция определяет готовность действовать в соответствии с этими представлениями, она – фундамент системы профессионально-нравственных регуляторов поведения.

### **Профессионально-этические принципы**

Профессиональная деятельность в области ПР протекает в виде исполнения соответствующих должностных обязанностей в рамках сотрудничества с другими ее участниками, связана с ответственностью за результат, требует специальной подготовки. Однако профессиональная позиция специалиста по связям с общественностью, как мы уже знаем, зависит от его профессионально-нравственных представлений, убеждений и чувств, уровня их представленности в сознании специалиста.

Под **профессионально-этическими принципами** деятельности мы будем понимать *предельно общие ориентиры профессиональной деятельности, указывающие на общую стратегию профессионального поведения, но не регламентирующие порядок конкретных операций*. Они носят универсальный характер, формулировки их в разных кодексах несколько отличаются друг от друга, однако суть совпадает, поэтому они вполне могут претендовать на роль методологической базы профессионально-нравственного поведения.

- *Принцип первый*: соблюдать приоритет общественных интересов и общечеловеческих гуманистических ценностей перед групповыми,



проявляя во всех случаях профессионального поведения гражданскую зрелость.

- *Принцип второй:* соблюдать международные правовые акты и законы своей страны, соблюдать права человека, проявляя уважение к демократическим институтам общества.

- *Принцип третий:* соблюдать общепринятые нормы морали, а также стандарты культуры взаимоотношений, проявляя глубокую человеческую порядочность, воспитанность, уважение к чести и достоинству личности.

- *Принцип четвертый:* выполнять все профессиональные действия обдуманно, честно, тщательно, проявляя добросовестность и настойчивость, а при необходимости – мужество.

Подчеркнем еще раз: особенностью профессионально- нравственных принципов является их универсальный характер. Это профессиональные нравственные заповеди, следуя которым никогда не забудешь о чувстве ответственности, не уронишь своего профессионального достоинства, не запятнаешь профессиональной чести, будешь жить в ладу с профессиональной совестью.

Общие профессиональные принципы, сформулированные в **Российском кодексе профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью** (2001 г.), выглядят так:

Российская ассоциация по связям с общественностью, основываясь в своей профессиональной деятельности на общечеловеческих ценностях и универсальных правах личности, прежде всего свободе слова, свободе печати и свободе собраний, а также на уважении права человека на свободный доступ к информации, осознавая свою ответственность перед обществом и законом, в том числе за достоверность, точность и честность распространяемой информации, руководствуясь пониманием важности формирования и внедрения в повседневную практику этических ориентиров и профессиональных стандартов деятельности консультантов и агентств, предоставляющих услуги в области связей с общественностью, провозглашает следующие принципы и нормы своей профессиональной и этической деятельности:

- Деятельность консультанта или агентства, предоставляющих услуги в области связей с общественностью, должна исходить из общественного блага и не может наносить ущерб законным интересам, чести, достоинству личности. Участие в любых мероприятиях, ставящих под угрозу интересы общества или преследующих тайные, необъявленные публично цели, решительно отвергается.

- Практическая деятельность консультанта или агентства по связям с общественностью должна строиться на неукоснительном соблю-

дении принципов точности, правдивости и добросовестности передаваемой информации. Запрещаются любые попытки обмануть общественное мнение, а также использование ложных или вводящих в заблуждение сведений, распространение информации, причиняющей вред третьим сторонам, или применение ведущих к этому форм и методов работы.

### **Профессионально-этические нормы**

Нормы – это выработанные в опыте профессии представления, направляющие к таким вариантам поведения в ходе деятельности, которые позволяют в конкретных условиях с наибольшей вероятностью достигать оптимальных отношений и хорошего результата.

Доминирующими в профессиональной морали специалистов по связям с общественностью являются отношения с клиентами – потребителями ПР-услуг. Добавим к ним отношения с коллегами, партнерами, конкурентами, сотрудниками сопутствующих предприятий и т. д. На чем строятся эти отношения? Какими нормами регулируются эти отношения в наше время и насколько эти нормы помогают установить оптимальный режим взаимодействия производителя и потребителя ПР-услуги?

**В Российском кодексе профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью (2001 г.)** сформулированы следующие нормы взаимоотношений с клиентами:

1. Консультант или агентство, предоставляющие услуги в сфере связей с общественностью, должны придерживаться честного и открытого подхода в отношениях со своими клиентами или нанимателями. Они не могут одновременно представлять интересы конфликтующих или конкурирующих сторон без их на то согласия.

2. Консультант или агентство обязаны соблюдать полную конфиденциальность, строго придерживаться принципа секретности информации, полученной от настоящих, бывших или потенциальных клиентов или нанимателей, кроме тех случаев, когда клиент предоставил такую информацию для публичного использования или дал ясное разрешение на ее разглашение. Ограничения конфиденциальности допустимы только в случаях, прямо предусмотренных действующим законодательством.

3. Консультант или агентство по связям с общественностью обязаны открыто заявить о своих обстоятельствах в случае, если их личные интересы или обязательства могут вступить в противоречие с интересами их клиента. Они не должны ориентировать своего клиента на деловые связи с фирмами или организациями, в которых они сами имеют финансовые, коммерческие или любые иные интересы, без предварительного объявления о таковых. Недопустимо получение материального вознаграждения

в любой форме от третьей стороны за услуги, выполняемые по заказу клиента или нанимателя, без согласия на то последнего.

4. Консультант или агентство не должны предлагать или выплачивать вознаграждение для обеспечения интересов своего клиента, а также способствовать своими действиями тому, чтобы клиент предлагал или выплачивал вознаграждение лицам, занимающим общественные и государственные посты или работающим в организациях, созданных в соответствии с законом, в случаях, когда такое действие несовместимо с интересами общества.

5. Консультант или агентство во взаимоотношениях с клиентами не должны:

а) использовать информацию о клиенте с целью получения финансовой или иной выгоды;

б) оказывать клиенту услуги на условиях, которые могут повлиять на независимость, объективность и честность консультанта или агентства;

в) гарантировать клиенту конкретный результат, если достижение такового не находится под прямым и непосредственным контролем консультанта или агентства;

г) заключать контракт с клиентом или нанимателем, согласно которому консультант или агентство гарантируют достижение каких-либо количественных результатов методами и средствами, противоречащими требованиям настоящего Кодекса.

6. Если выполнение услуг для клиента или нанимателя может привести к серьезным нарушениям правил профессионального поведения или подразумевает действия, противоречащие принципам настоящего Кодекса, консультант или агентство обязаны предпринять шаги к тому, чтобы немедленно уведомить об этом своего клиента или нанимателя, а также сделать все, чтобы убедить последнего уважать требования Кодекса. Если же клиент или наниматель упорствует в своих намерениях, консультант или агентство обязаны, тем не менее, соблюдать Кодекс независимо от грозящих последствий.

Другой ряд профессионально-нравственных норм позволяет систематизировать ориентиры для оптимальных взаимоотношений с **коллегами в сфере связей с общественностью**:

1. В отношениях с коллегами консультант или агентство по связям с общественностью должны избегать нечестной конкуренции. Консультант или агентство не должны умышленно наносить ущерб профессиональной репутации или работе коллег.

2. Если у консультанта или агентства есть доказательства того, что другой консультант или агентство виновны в неэтичном поведении или

в незаконной, нечестной деятельности и нарушении настоящего Кодекса, они обязаны предоставить эту информацию руководящим органам и профильным комиссиям национальной профессиональной ассоциации.

3. Консультант или агентство не должны в своей работе пользоваться методами, унижающими достоинство клиентов или нанимателей другого консультанта или агентства.

4. Консультант или агентство не должны публиковать или иным способом распространять на коммерческих условиях методики и технологии, авторство которых принадлежит другому консультанту или агентству, что может быть достоверно установлено, иначе как с письменного согласия последних.

Эти ориентиры являются основой профессиональных отношений в любом коллективе. Поэтому необходимо:

- строить отношения с коллегами и партнерами на основе взаимного уважения, ориентируясь на стратегии сотрудничества, взаимопонимания и обязательности;
- поддерживать профессиональное единство, общность интересов и целей профессиональной группы;
- заботиться о престиже профессии, не допуская действий, наносящих ущерб авторитету профессиональной группы;
- незамедлительно приходить на помощь коллегам, которые в ней нуждаются, особенно в случаях нарушения их прав или создания препятствий к выполнению ими профессиональных обязанностей;
- уважать нормативы служебных отношений, принятые в профессиональной общности;
- заботиться о поддержании в профессиональном коллективе достойного нравственного климата, утверждая своим поведением честность и добропорядочность отношений, готовность к взаимопониманию, взаимовыручке, содействию друг другу в развитии профессиональных знаний и мастерства.

Состояние профессионально-нравственных отношений в коллективе называют еще **нравственным климатом**: если с ним все в порядке, то он стимулирует уважительное отношение членов коллектива к профессиональным стандартам поведения, помогает укрепить престиж профессии, создает чувство душевного комфорта. Что он собой представляет по сути?

Профессионально-нравственный климат организации – это устойчивое сочетание условий, которыми характеризуются основные параметры жизни коллектива. Здоровый профессионально-нравственный климат – здоровая жизнь коллектива, хорошие результаты работы.

Качество профессионально-нравственного климата организации зависит от многих обстоятельств, но более всего на атмосферу в коллективе влияют:

- доминирующий в коллективе характер жизненной позиции сотрудников;
- степень близости профессиональной позиции у разных членов коллектива – рядовых и руководящих;
- характер целевых установок, выработанных руководством организации;
- характер отношений между руководителями и рядовыми сотрудниками;
- характер отношений между рядовыми сотрудниками;
- принятые внутри коллектива формы общения;
- формы взаимодействия коллектива организации с окружающим миром, в том числе с коллегами из других организаций по связям с общественностью.

Видим, что нравственный климат зависит не только от уровня профессионально-нравственной зрелости коллектива, но и от этичности служебных отношений. **Этика служебных взаимоотношений** – не то же самое, что профессиональная этика. Это особый свод правил поведения в трудовом коллективе, общий в своей основе для организаций и учреждений любого профиля. Специфика деятельности влияет на характер этих отношений, но опосредованно, через профессиональную мораль и профессиональную этику. Вот почему в сфере профессионально-нравственных отношений «специалист по связям с общественностью – коллеги» действуют два вида нормативов: нормы профессиональной морали и нормы служебной этики (регулирующей отношения коллег по линии руководитель – подчиненный).

**Нормы, регулирующие взаимоотношения со средствами массовой информации и представителями сопутствующих организаций,** также представлены в Российском кодексе:

1. Консультант или агентство не должны предпринимать действия, могущие нанести ущерб репутации СМИ.
2. Новостная информация должна поставляться без оплаты и какого-либо скрытого вознаграждения за ее использование или публикацию.
3. Если возникнет необходимость проявить инициативу или осуществить какой-либо контроль за распространением информации в соответствии с принципами настоящего Кодекса, консультант или агентство могут сделать это с помощью платной публикации в прессе или запла-

тив за время вещания на радио и телевидении в соответствии с правилами и практикой, принятыми в этой области.

4. В своих взаимоотношениях с представителями других профессий и в других областях общественных отношений консультант или агентство должны знать и уважать правила и практику, принятые в этих профессиях, и соблюдать их в той степени, в которой они совместимы с этикой его собственной профессии и настоящим Кодексом.

Перечень этих требований-ориентиров, конечно же, не исчерпывает всех представлений профессионального сознания специалистов по связям с общественностью, касающихся возможностей оптимизировать взаимодействие с клиентами и коллегами. Мы говорим лишь о тех, которые служат непосредственно реализации профессиональной позиции и профессионально-нравственных принципов таких специалистов. Они помогают им в ситуациях морального выбора остановиться на действиях, которые не наносят адресату ПР-услуг существенного вреда.

### 3.3. Становление этического пиара

В качестве профессий, обладатели которых испытывают наибольшую потребность в профессионально-нравственной регуляции поведения, обычно рассматриваются профессии врача, педагога, юриста... Мы помещаем в этот ряд и специалистов по связям с общественностью. Для этого есть определенные основания и состоят они в следующем.

Общеизвестно, что способ этих видов деятельности строится на общении, на постоянном взаимодействии с другими людьми, которые обусловлены целями деятельности. Цели же деятельности предполагают непосредственное вмешательство в жизнь конкретных людей. Налицо противоречие: с одной стороны, результат (продукт) их деятельности необходим людям и потому их профессии изначально престижны, а с другой – осуществлению их всегда сопутствует высокая степень риска, обуславливающая повышенную ответственность профессионала. «Поле влияния» профессиональной морали в данном случае намного шире, чем в отраслях, где нравственные отношения производителя с потребителем продукта имеют опосредованный характер.

Основное профессионально-нравственное противоречие ПР- деятельности заключается **в отношении к продукту деятельности (ПР-услуге)**, поскольку в нем проявляется принципиальное совпадение интересов данной профессиональной группы и потребителей этой услуги. Для того чтобы обеспечить интересы обеих сторон, только лишь добросовестного отношения к труду, задаваемого моральной установкой индивида, недостаточно. Требуется еще некая страховка качества продукта со стороны профессиональной группы – она одновременно выступает

как страховка благополучия и для всей группы, и для каждого ее члена. Функцию такой страховки и берет на себя профессиональная мораль, ориентируя членов группы на стандарты профессионального поведения, проверенные опытом деятельности и реакциями общества.

Иными словами, профессионально-нравственные отношения предполагают институционально организованное вмешательство профессиональной общности в поведение ее членов.

Процесс кодификации норм поведения и внутригруппового контроля за их соблюдением напрямую связан с престижем и авторитетом профессии «связи с общественностью».

В мае 1961 г. на Генеральной ассамблее Международной ассоциации ПР (ИПРА) был принят Кодекс профессионального поведения для членов этой Ассоциации.

В апреле 1978 г. появился Европейский Кодекс профессионального поведения в области ПР – Кодекс СЕРП (принят Генеральной ассамблеей Европейской конфедерации ПР (СЕРП) в Лиссабоне), дополнен в мае 1989 г.

В мае 1965 г. был принят Афинский кодекс (кодекс ИПРА и СЕРП).

Известен Кодекс профессионального поведения Британского института ПР – ИПР (принят в декабре 1963 г., пересмотрен в апреле 1986 г.).

В октябре 1991 г. – Римская хартия (профессиональная хартия ИКО).

В 1997 г. на Всемирном конгрессе ПР в Хельсинки была одобрена Хартия качества и качественного развития для профессии «связи с общественностью».

Члены Российской ассоциации по связям с общественностью (РАСО) в ноябре 1994 г. приняли Декларацию профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью.

В 1997 г. руководители 11 российских ПР-агентств подписали Хартию принципов сотрудничества и конкуренции на Российском рынке услуг по связям с общественностью («Хартия 11-ти»).

Летом 1999 г. около 100 руководителей ПР-агентств, исследовательских и консалтинговых структур, индивидуальных консультантов подписали Хартию «Политические консультанты – за честные выборы».

**Российский Кодекс профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью** принят на заседании исполнительного совета Российской ассоциации по связям с общественностью 26 сентября 2001 г. в Москве (см. Прил. 1).

Какие же видимые результаты формирования профессиональной этики в ПР-деятельности мы имеем?

- Во-первых, «отстоялся», «выпал в осадок» пласт профессионально-нравственных представлений, в которых отражаются объективно сложившиеся обязанности специалистов по связям с общественностью перед обществом и объективно необходимые качества продукта их деятельности. Об этом говорят содержание названных выше кодексов, хартий и деклараций.

- Во-вторых, определились алгоритмы, т. е. сложившиеся в практике правила действия профессиональной морали и формы влияния профессиональной общности на своих членов. Об этом свидетельствуют прецеденты из практики ПР-деятельности в разных странах мира.

- В-третьих, в общих чертах обозначился своеобразный профессионально-нравственный облик специалиста по связям с общественностью. Для него характерен достаточно высокий уровень общей моральности, глубокая преданность профессиональному долгу и острое чувство профессиональной ответственности.

Формулировка принципов и норм взаимодействий в сфере связей с общественностью не означает, что ситуация в ПР-деятельности имеет идеальный характер, коллективы навсегда избавились от неумелых или недобросовестных сотрудников, а конфликты морального свойства полностью исчерпали себя. Дело в другом: наиболее жизнеспособными оказываются организации, в которых устанавливается профессионально-нравственный климат, стимулирующий уважительное отношение членов коллективов к профессиональным стандартам поведения. В этом – средство укрепления престижа профессии и личного престижа. Пренебрежение профессиональными стандартами оборачивается при таком положении для нарушителя существенными потерями и в моральном, и в материальном плане.

Справедливости ради надо сказать, что в реальной деятельности складывается практика избирательного отношения к нормам этики, рождающая терпимость к нарушениям некоторых из них. Например, это касается нарушения этических норм при получении и использовании информации.

Однако в целом мировому ПР-сообществу присуща довольно ярко выраженная тенденция. Для тех корпораций, уровень профессионально-нравственной зрелости которых достигает высшей отметки, следование профессиональным стандартам становится самоценным. В ситуациях морального выбора этичность поведения оказывается предпочтительней, даже если она не ведет к экономическому успеху. Настоящие профессионалы ставят честность и порядочность выше лояльности. Иными словами, профессионально-нравственные мотивы у них доминируют



в структуре мотивации деятельности, «перевешивая» материальный интерес.

К сожалению, ни одно из вышеперечисленных обстоятельств для российской ПР-деятельности пока не характерно, хотя кодексы, как видим, начали создаваться и у нас (см. Прил. 1). Сказать, что они уже «работают», – значит серьезно погрешить против истины. Даже если **профессиональный этос**, т. е. набор фактически действующих в практике связей с общественностью некодифицированных норм, существует, то этическая рефлексия в сознании сотрудников представлена минимально. Кроме того, затруднено выделение специфических этических проблем в профессиональной деятельности, в сознании специалистов смешаны представления об этических и правовых нормах и механизмах их реализации. Им пока не хватает стратегий личного профессионального выбора, отсутствуют навыки принятия автономных решений в непростых профессиональных ситуациях, когда надо полагаться на личную ответственность или собственный риск.

Все это весьма прискорбно сказывается на практике ПР- деятельности в России. Возникла гипертрофия товарных отношений в сфере связей с общественностью, повлекшая за собой ориентацию на *доходность во что бы то ни стало*. Такой подход, конечно же, обусловлен особенностями современной российской экономической и политической ситуации. Отечественный ПР – это все еще преимущественно ПР политический. Серия интенсивнейших избирательных кампаний с использованием неоднозначных избирательных технологий привела к тому, что в сознании публики и в публицистике ПР воспринимается не иначе как «черный пиар». Более того, именно в сфере политики «крутятся» основные деньги, выделяемые на ПР-услуги. Именно на участии в избирательных кампаниях нарабатывается профессиональный опыт ведущих агентств, фирм, консультантов и экспертов.

Однако известно, что в общемировой практике основную часть рынка ПР-услуг образует не политический, а бизнес-ПР. И здесь нужно подчеркнуть одно из важнейших различий между этими двумя направлениями деятельности. Политический ПР является скорее политической рекламой, чем собственно пиаром. Речь там идет о продаже конкретного товара (кандидата, программы, решения) на политическом рынке, не более того. Эффективность политического ПР определяется довольно просто: в зависимости от количества поданных голосов или проведения конкретного решения. В свою очередь, бизнес-ПР выстраивается на более долгую перспективу, носит более систематический характер. В России же на протяжении всей ее истории не столько собственность рождала власть, сколько, наоборот, власть рождала собственность. В последние годы в стране произошел «большой хапок» и ведется отчаянная

борьба, с одной стороны, за удержание его результатов, а с другой – за передел собственности (как на местном уровне, так и на федеральном). Энергетика этой борьбы чудовищная. Страна находится в стадии глубокой и интенсивной трансформации, ломки многих стереотипов, традиций, представлений, становления новых ценностей и норм, форм жизни.

Вся эта борьба сопровождается попытками циничного манипулирования общественным мнением при осознании тактического, сиюминутного характера целей. Характерно, что своеобразные, мягко говоря, стандарты ведения бизнеса положились на многолетний опыт советской пропаганды. Поэтому и современный российский ПР выглядит чем-то очень циничным, находящимся «по ту сторону добра и зла». Сам же ПР-специалист представляется эдакой белокурой бестией, шагающей по душам, а то и трупам или просто вешающей «лапшу на уши». В такой ситуации попытки говорить об этических оценках ПР выглядят как признак слабости и беспомощности.

«Этичный пиар – это взрослый пиар», – считает Григорий Тульчинский, профессор кафедры менеджмента и экономики Университета культуры и искусств, заведующий международной кафедрой ЮНЕСКО по этике НЦ РАН в Санкт-Петербурге. Нормы, правила, традиции, в том числе и этические, не выдумываются «специалистами», не конструируются по заказу, а являются обобщением определенного опыта, обеспечившего выживание и развитие некоторой социальной общности в конкретных условиях: географических, экономических, политических и т. д.

Именно нравственная ответственность встает на пути непредсказуемой по последствиям «погони за прибылью» в ущерб потребителю, в ущерб профессиональному сообществу. Без должной этической культуры представителей связей с общественностью невозможно и экономическое возрождение этой отрасли.

Восприятие, понимание и практика ПР существенно зависят как от экономической ситуации, так и от зрелости общества в целом. Если опираться на известную периодизацию развития ПР, то можно говорить о четырех основных моделях (трактовах) PR и соответствующих им подходах:

- а) манипулировании,
- б) информировании общественности,
- в) ориентации на взаимопонимание,
- г) социальном партнерстве.

При манипулятивном подходе ПР-деятельность носит пропагандистско-рекламный характер. По мере вызревания рыночных отношений, стабилизации экономики, социально-политической жизни все более от-

четливо проявляются недальновидность такого понимания назначения ПР, даже его опасность для интересов и целей фирмы.

В то же время универсально чистой модели public relations нет. Реальный конкретный пиар интегрируется в сложный комплекс целей и мотиваций, адекватный конкретной политико-экономической ситуации. Каждая из моделей по-своему эффективна и действенна – в зависимости от конкретной ситуации. ПР должен соответствовать той социально-экономической среде, в которой он реализуется.

Быстрая и крупномасштабная смена собственности с последующими переделами, издержки первоначального накопления капитала, слабость и противоречивость не поспевающего за жизнью законодательства, традиционный правовой нигилизм, разгул на этом фоне коррупции и криминала – все это порождает в современной России мощную энергетику манипулирования.

В таких условиях несколько преждевременными выглядят попытки борьбы за чистоту профессиональных рядов. Теоретически необходима профессиональная **сертификация**, до которой рано или поздно созревает любая профессия. Ведь сертификация – важный фактор самоорганизации профессиональной среды, ее способности сформулировать и реализовать критерии профессионализма, отсекая некомпетентность и непрофессионализм. Но до понимания этого надо дозреть. IPRA для этого понадобилось 10 лет. В нынешней же России доминирует наименее зрелая манипулятивная модель ПР.

Манипуляция никогда не уйдет полностью, но по мере стабилизации общества, насыщения рынка ПР-услуг станет ясно, что иногда манипулировать – себе дороже. Тогда окажутся востребованными симметричная, а то и партнерская модели ПР. Появится полноценный профессионализм. По идее тогда-то и надо бы вводить сертификацию. А сейчас ее надо готовить, обсуждая критерии, но с практическим внедрением не спешить.

Надо также отдавать себе отчет, что нынешняя ситуация носит временный характер (как своего рода «болезнь роста»). Реальность меняется на глазах. Утилитаризм, ориентация на прямую пользу и выгоду имеет и позитивный потенциал. Он проявляется и во все глубже проникающем в сознание людей понимании ответственности за себя и своих близких, необходимости рассчитывать на свои силы, а значит, ясно осознавать собственные интересы и возможности. И, как следствие, – осознавать, с кем и по какому поводу возникает общность интересов.

Чрезвычайно показателен отмечаемый многими факт утраты доверия к СМИ и ПР-деятельности различными слоями современного российского общества. Несмотря на общую нежелательность этого обстоятельства, следует отметить и позитивный момент: это косвенно свиде-

тельствует о том, что мы переживаем очень важную фазу, когда манипулятивная модель исчерпала свои возможности. Принцип «пипл схавает» уже не работает, по крайней мере в политике. Истории с губернаторскими выборами в Санкт-Петербурге и Приморском крае убедительно продемонстрировали неэффективность попыток внешнего манипулирования, исходящих из федерального центра.

У нас на глазах вызревает новая нравственная культура российского бизнеса и общества в целом. Именно эта грубая, но внятная утилитаристская модель создает предпосылки дальнейшего роста и созревания личности и нравственной культуры: от осознания своих потребностей и интересов к самосознанию в более широком смысле слова. А оттуда уже недалеко до осознания призвания и нравственного долга.

Иногда говорят, что ПР отражает в концентрированном виде наиболее характерные особенности современной деловой активности. Можно перефразировать это в таком духе: *ПР – это выраженная в информационных технологиях нравственная культура современного бизнеса на уровне отдельной фирмы и общества в целом.*

Технология «этичного» ПР основана на принципах развитого и зрелого бизнеса: **партнерстве и ответственности**. Доверие к бизнесу падает, когда он увлекается исключительно ростом прибылей, уклоняется от участия в решении важных социальных проблем, проявляет безответственность.

Современный бизнес – не навязывание своей воли другим, а свободное сотрудничество. А доверие вызывает только тот, кто открыт и искренен, чье поведение ответственно и предсказуемо, кто считается с мнением окружающих. Поэтому бизнес сегодня – это прежде всего «бизнес на репутации». Урон, нанесенный репутации фирмы, в отличие от материального ущерба, подчас бывает невосполним.

Думается, что адекватное развитие, вхождение в мировую экономику рано или поздно приведут российское общество в ситуацию ответственной свободы, одним из наиболее характерных выражений которой в технологии менеджмента и является ответственный ПР. Этика деловой активности в России, как и нравственная культура всего российского общества, «поставлена на счетчик» метафизики нравственности (Г. Тульчинский).

Профессионально-нравственное становление специалиста по связям с общественностью – процесс не одномоментный, оно предполагает тесное взаимодействие с профессиональной средой. Стандарты поведения, на которые ориентирует профессиональная мораль, могут быть трудно достижимы по разным причинам: недостаточно высокий уровень моральности претендента на освоение профессии, его недостаточная коммуникабельность или мобильность, неблагоприятная атмосфера

в коллективе. Тогда возникает проблема адаптации, приспособления индивидуальных свойств личности к тем или иным профессионально-нравственным условиям. Но это необходимая часть пути к профессионализму, преодолев которую специалист обретает способность управлять своим профессиональным поведением в достаточно сложных ситуациях.

Осваивая в ходе профессионального становления постулаты профессиональной морали, человек вступает с коллегами в профессионально-нравственные отношения, которые предполагают организованное и непосредственное вмешательство **корпорации** в его поведение. Корпоративное вмешательство существенным образом отличается от административного воздействия, поскольку цель его – не принуждение, а *побуждение*. Внимание корпорации к поведению того или иного специалиста предполагает помощь ему в осознании связей между ним как членом профессионального содружества и обществом, между его деятельностью и жизнью социума, между профессионально-нравственными ценностями и моральными ценностями общества.

От специалистов по связям с общественностью также требуется немало умений и навыков. Чтобы эффективно выполнять свою работу, профессионалу нужно быть способным исследователем, инициативным лидером, мудрым советником, осуществлять перспективное планирование, обучать других и общаться с различными аудиториями. Он должен нестандартно подходить к разрешению сложных проблем, приспосабливаться к необычным ситуациям и выдерживать огромное напряжение.

Решение сложных проблем, ориентация в критических ситуациях зачастую требуют коллективного труда, умения работать одной командой, терпеливого отношения к различным точкам зрения. ПР-специалист, прислушиваясь к разнообразным мнениям, окончательное решение должен принимать самостоятельно. Для него очень важно умение заставить людей поверить в возможность разрешения сложной проблемы. В критических и быстротекущих ситуациях члены организации обращаются за советами и рекомендациями в первую очередь к ПР-профессионалу. Не только по должности, но и благодаря личным качествам, он должен пользоваться уважением и абсолютным доверием, заслужить которые может лишь откровенный, способный критически оценивать ситуации человек. Ему нужны смелость и решительность, чтобы избегать любых попыток утаивания фактов, даже если это не по душе руководству.

Таким образом, профессиональная мораль оказывается средством укрепления внутрикорпоративных связей, стимулом к дальнейшему развитию профессиональной деятельности.

## Раздел 4

# ОБЩЕНИЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ КАК СОЦИЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

Общение – осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие между людьми. Участники общения непрерывно осуществляют прием, обработку, передачу информации (от лат. *informatio* – разъяснение, изложение) друг другу. В процессе общения информация, передаваемая людьми друг другу, может существенно искажаться и теряться. Все это крайне осложняет проблему взаимопонимания людьми друг друга, тем более в проблемных ситуациях.

### 4.1. Коммуникативный аспект общения

Передача информации (сигнальные способы связи у животных, передача мыслительного содержания в процессе жизнедеятельности людей...) обозначается понятием **коммуникация** (от лат. *communico* – делаю общим, связываю).

Полный единичный цикл коммуникации состоит из четырех поочередных ходов партнеров: ход – ответ – подтверждение получения ответа – уверенность в получении ответа.

По форме ход может быть утверждением, вопросом или побуждением.

Различают вертикальную коммуникацию (одностороннюю), когда поток сигналов идет в одну сторону, например, когда мы смотрим телевизор, и горизонтальную, когда осуществляется обмен информацией (обсуждение проблемы).

По параметру активности коммуникатора (в сторону ее увеличения) различают такие ходы, как сообщение, убеждение и внушение.

Коммуникация предполагает обратную связь и понимание, причем ответственность за правильное понимание сообщения лежит на его отправителе.

В процессе общения информация уточняется, дополняется, развивается.

В основе многих конфликтов в профессиональной сфере лежит **информация**, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности

источников информации; спорные вопросы законодательства, доктрин, правил порядка действий и т. д.

Кроме этого, у каждого из участников конфликта формируется своя информационная модель конфликтной ситуации. Особенности этих моделей определяются спецификой ценностей, мотивов, целей. Они, в свою очередь, зависят от мировоззрения человека, его образованности, профессионализма, культуры, жизненного опыта.

Рассмотрим, как теряется и искажается информация в процессе межличностной коммуникации. Предположим, что один человек (А) объясняет свое понимание какой-либо проблемы другому (Б). Информация, имеющаяся в психике А, всегда отличается от той информации, которую он высказывает. С чем это связано?

- Значительная часть информации о проблеме существует на уровне бессознательного и словами выражена быть не может. Часть этой информации может восприниматься собеседником за счет невербальных средств коммуникации: мимики, жестов, поз и т. д.

- Часть информации, которая может быть выражена словами, не высказывается человеком из-за ограниченности его словарного запаса. Словарный запас современного образованного человека насчитывает около 4 000 слов. Для сравнения, в словаре В. И. Даля насчитывается более 200 000 слов. Самая полная словарная картина мира в тысячи раз беднее информационной модели окружающей действительности. Чем беднее словарный запас у человека, тем сложнее ему выразить мысль, передать ее нюансы, от чего будет страдать понимание этой мысли другим человеком.

- Многое из того, что человек знает, чувствует и может высказать словами, он не высказывает по причине недостатка времени, в результате вновь теряется определенное количество информации.

- Часть информации, которую человек может высказать словами, он не считает нужным говорить. Возможно, он считает ее незначительной или она характеризует его с негативной стороны. Может быть, часть того, что он думает, вслух высказывать не принято.

С другой стороны, из того, что говорит А, не все слышит и понимает другая сторона – Б. С чем это связано?

- Часть информации слушающий не слышит, так как отвлекается, думает о своих проблемах и т. п. Такое часто происходит на совещаниях, конференциях, занятиях.

- Часть информации слушающий может просто не понимать из-за разницы тезаурусов общающихся, несовпадения темпов речи, семантических, фонетических, логических барьеров...

- Услышав одну и ту же информацию, разные люди могут сделать не только разные, но и противоположные выводы о позиции говорящего. Происходит это в силу разного жизненного опыта слушающих, разного уровня знаний о говорящем и об обсуждаемой проблеме, а также из-за того, что эта проблема по-разному затрагивает их собственные интересы.

Как видим, человеческое общение – специфическая коммуникация, т. е. обмен идеями, мнениями, сообщениями, чувствами, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и т. п. В чем состоит специфика человеческой коммуникации?

- Отличие человеческой коммуникации в первую очередь определяется активностью субъектов общения. Схематично такая коммуникация обозначается как **интерсубъективный процесс** (в ответ на посланную информацию будет получена новая информация, исходящая от партнера).

- Во-вторых, характер обмена информацией между людьми, а не кибернетическими устройствами определяется тем, что посредством системы знаков партнеры могут повлиять друг на друга. Коммуникативное воздействие в данном случае есть психологическое воздействие на поведение партнера с целью изменения этого поведения. Эффективность коммуникации измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. Ничего похожего нет в собственно информационных процессах.

- В-третьих, коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь тогда, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек, принимающий ее (реципиент), обладают единой или сходной системой кодификации и декодификации. На быденном языке это правило выражается в словах: «все должны говорить на одном языке». Это особенно важно потому, что коммуникатор и реципиент в коммуникативном процессе постоянно меняются местами. Всякий обмен информацией между ними возможен лишь при условии интерсубъективности знака, т. е. при условии, что знаки и, главное, закрепленные за ними значения известны всем участникам коммуникативного процесса. Только принятие единой системы значений обеспечивает возможность партнеров понимать друг друга. Для описания этой ситуации заимствуется из лингвистики термин «тезаурус», обозначающий общую систему значений, принимаемых всеми членами группы. Но все дело в том, что, даже зная значения одних и тех же слов, люди могут понимать их неодинаково: социальные, политические, возрастные особенности могут быть тому причиной. Поэтому у общающихся должны быть идентичны – в случае звуковой речи – не



только лексическая и синтаксическая системы, но и одинаковое понимание ситуации общения.

- В-четвертых, в условиях человеческой коммуникации могут возникать совершенно специфические **коммуникативные барьеры**. С одной стороны, такие барьеры могут быть обусловлены тем, что отсутствует понимание ситуации общения, а также различиями более глубокого плана, существующими между партнерами. Это могут быть социальные, политические, религиозные, моральные, интеллектуальные, профессиональные различия, которые не только порождают разную интерпретацию тех же самых понятий, употребляемых в процессе коммуникации, но и вообще различное мироощущение, мировоззрение, миропонимание.

С другой стороны, барьеры при коммуникации могут носить и чисто выраженный психологический характер: они могут возникнуть или вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся (например: чрезмерная застенчивость одного из партнеров, скрытность другого, присутствие у кого-то черты, получившей название «некоммуникабельность»), или в силу сложившихся между общающимися особого рода психологических отношений – неприязни по отношению друг к другу, недоверия и т. п.

Рассмотрим некоторые **коммуникативные барьеры** и возможные средства их преодоления.

Распространение (прохождение) информации в обществе происходит через своеобразный фильтр «доверия» и «недоверия». Этот фильтр действует так, что абсолютно истинная информация может оказаться непринятой реципиентом, а ложная – принятой. Важно выяснить, при каких обстоятельствах тот или иной канал информации может быть заблокирован этим фильтром.

И наоборот, существуют средства, помогающие принятию информации и ослабляющие действия фильтров. Совокупность этих средств называется *фасцинацией*. В качестве фасцинации выступают различные сопутствующие основной информации средства, создающие некоторый дополнительный фон, на котором основная информация выигрывает, поскольку фон частично преодолевает фильтр недоверия. Примером фасцинации может быть музыкальное сопровождение речи, пространственное или цветное сопровождение ее.

Сама по себе информация, исходящая от коммуникатора, может быть двух типов: побудительная и констатирующая.

*Побудительная информация* выражается в приказе, совете, просьбе. Она рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-то действие. Стимуляция, в свою очередь, может быть различной.

*Констатирующая информация* выступает в форме сообщения, она имеет место в различных образовательных системах, она не предполагает непосредственного изменения поведения, хотя в конечном счете и в этом случае общее правило человеческой коммуникации действует.

Поскольку человеческая коммуникация – это всегда воздействие, влияние, следовательно, в случае успеха коммуникации должно произойти какое-то изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, ожиданий, целей, мнений, решений, готовности, настроения, представлений, потребностей, действий, переживаний, оценок, активности и т. п.

Изменения, вызванные коммуникацией, могут потребовать перестройки всего внутреннего мира человека, принудить к несвойственным ему действиям. Естественно, что каждый будет защищаться от такой информации (от коммуникации, несущей необходимое, положительное содержание, человек не будет защищаться, а станет активно осваивать ее). Как это происходит ?

Психолог Б. Ф. Поршнев пришел к выводу, что в своем исходном существе речь была способом внушения, или *суггестии*, самым мощным и могущественным из средств воздействия, имеющихся в арсенале человека. («Всякий говорящий внушает»).

Встречная психологическая активность называется *контрсуггестией*, «противовнушением». Именно контрсуггестия является главной причиной возникновения коммуникативных барьеров. Виды контрсуггестии: избегание, авторитет, непонимание. Избегание и авторитет – это защита от «источника» коммуникации, а непонимание – от самого сообщения. Рассмотрим их.

1. *Избегание*. Первый и наиболее кардинальный способ контрсуггестии – это избегание источников воздействия, уклонение от контакта с партнером, при котором вообще всякое общение становится невозможным. Определив партнера как опасного в каком-то отношении, «чужого», «врага», «недоброжелателя», человек просто избегает общения с ним. Если совсем уклониться невозможно, прилагает все усилия, чтобы не воспринять его сообщение. Со стороны эта «защита» очень хорошо видна – человек **невнимателен**, не слушает, «пропускает мимо ушей», не смотрит на собеседника, постоянно находит повод отвлечься, использует любой предлог для прекращения разговора.

Избегание проявляется и в уклонении от определенных ситуаций общения, таких, в которых может возникнуть опасность «вредного» воздействия. Когда кто-то, не желая, чтобы на его решение или мнение оказывали влияние, просто не приходит на назначенную встречу или заседание – это тоже избегание. Многие люди, пережившие блокаду Ленинграда, стараются даже не вспоминать о ней. Исследования показы-

вают: статьи о том, что курение вызывает рак, постоянно читают 60 % некурящих мужчин и всего около 30 % курящих. Остальные 70 % просто уклоняются от возможности получения таких «вредных» для них знаний.

2. *Авторитет.* Действие авторитета как вида контрсуггестии заключается в том, что, разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии вторым. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются, они «зависят» не от особенностей передаваемой информации, а от того, *кто* говорит. Действие этого вида контрсуггестии хорошо отражено, например, в пословице «яйца курицу не учат» – однозначно сказано, что если некто относится к партнеру, как «яйцо к курице» (по возрасту, образованию, опыту и т. п.), то его можно не слушать – он «не авторитет».

Присвоение конкретному человеку авторитета зависит от социального положения (статуса) партнера, его превосходства по важному в данный момент параметру, принадлежности данного партнера к реальной «авторитетной» социальной группе, его привлекательности в определенных ситуациях, хорошего отношения к адресату воздействия, принадлежности к референтным группам, которым он безусловно доверяет. Например, одно дело, когда советы по воспитанию детей дает простая женщина без специального образования, но мать-героиня и совсем другое, когда те же советы дает психолог-профессионал, но не имеющий ни детей, ни семьи. Чьи советы будут иметь большую эффективность? Это зависит от того, что для нас важнее – личный опыт или теоретические знания.

Существуют «социальные» авторитеты, т. е. такие, которые ясны до всякого взаимодействия, когда признается, например, только авторитет бога или монарха.

Учитывая характер формирования представлений об авторитете у собеседника, можно надеяться на реальную эффективность общения.

3. *Непонимание.* Нередко потенциально опасная для человека информация может исходить от людей, которым мы в общем и целом доверяем или вполне авторитетным. В таком случае защитой будет «непонимание» самого сообщения.

Возможны четыре уровня непонимания: фонетический, семантический, стилистический и логический.

- *Фонетический уровень непонимания.* Если с нами говорят на непонятном для нас языке, на иностранном например, – внушение нам не угрожает. Мы ничего не понимаем, так как располагаем не тем набором фонем, чем говорящий. Фонетическое непонимание может быть неполным (например, в произнесении некоторых слов) или полным и может иметь различные источники. Неполное понимание будет не только то-

гда, когда говорят непонятно, но и когда говорят быстро, невнятно, с акцентом, когда используются незнакомые или несоответствующие контексту жесты или жестикуляция слишком активная и быстрая. Фонетический барьер может использоваться сознательно. К примеру, когда врачи не хотят, чтобы больной понял их, они говорят на латыни.

- *Семантический уровень непонимания (смысловой барьер)*. Существование этого барьера на пути понимания определяется самим фактом *многозначности* слов любого языка. Особенно хорошо это видно на примере использования жаргонов или тайных языков. К примеру, в так называемом блатном жаргоне «капуста», «хвост», «перо» не имеют ничего общего с тем значением, которое они имеют в обыденном языке. Существует также научный жаргон, профессиональный, студенческий.

Действие семантического уровня непонимания приводит к очень резкому снижению эффективности общения. Для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность «тезаурусов» отправителя информации и адресата. В переводе с древнегреческого «тезаурус» означает «сокровище». В данном случае под ним понимается «представление о мире», вся совокупность информации, которой располагает данный человек. Причем у собеседников не должно быть больших различий в запасе информации, ибо это препятствует эффективным коммуникациям. Например, текст очень содержательной математической статьи не содержит, по существу, никакой информации для человека, который не является специалистом в данной области математики.

Таким образом, *взаимная согласованность тезаурусов* источника информации и адресата является предпосылкой успеха коммуникации. Но даже в тех случаях, когда люди владеют общим культурным контекстом своей эпохи, несогласованность их тезаурусов все равно возможна. Она будет определяться тогда другими причинами – уровнем образования, профессией, индивидуальными особенностями. Непонимание очень ярко проявляется в восприятии терминов, иностранных слов, используемых, например, в средствах массовой информации.

- *Стилистический (или синтаксический) уровень непонимания* касается несоответствия формы и содержания сообщения, причем не только нарушение грамматической структуры вызывает реакцию непонимания, но и явное нарушение стиля. Особенно важно помнить, что непонимание часто возникает в результате *стилевого переусложнения*, которым нередко «грешат» преподаватели, ученые и т. д.

- *Логический уровень непонимания* вызывается неприятием одним из участников общения логики и аргументов другого. Каждый человек живет и думает по своей логике, но если в общении эти логики не соот-

несены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, «срабатывает» барьер логического непонимания.

Примеров несовпадения логических правил, используемых разными людьми, достаточно много. Когда ребенок говорит, что «солнце живое, потому что оно движется», он мыслит по своей, подчиняющейся достаточно строгим законам логике. И хотя взрослого человека не убедит его аргумент и он может даже посмеяться над ним, тем не менее для детей это вполне достаточный аргумент и они друг друга отлично понимают. Достаточно частая ситуация: коммуникация, построенная по законам формальной логики, оказывается неэффективной, поскольку в ней отсутствуют аргументы из личного опыта общающихся, а воздействие «натывается» на логический барьер непонимания.

**Внешние и внутренние барьеры.** Все перечисленные выше барьеры относятся к «внешним», поскольку охраняют мир человека снаружи, не пропуская в него нежелательную, «чужую» информацию, не давая ей возможности стать собственными взглядами, убеждениями...

Однако существуют и **внутренние барьеры**, которые определяют способ восприятия (отношение) уже принятой и понятой информации. Чаще всего внутренние барьеры выполняют функцию *понижения значимости* неприятной (ненужной, «чужеродной») информации.

Простейший пример: мой лучший друг (избегания нет), замечательный врач (авторитет для меня), говорит о том, что мне обязательно нужно бросить курить: ухудшается дыхание, изменения в сердечно-сосудистой системе... Я прекрасно понял друга (непонимание отсутствует), я полностью доверяю ему...; казалось бы, я должен с ним согласиться и бросить курить. Однако этого не происходит. Почему? Причины – какие-то внутренние препятствия, и мы начинаем искать причины и объяснения, по которым не можем бросить курить (трудно отказаться от многолетней привычки; миф о том, что курение снимает нервное напряжение; помогает общаться с другими людьми...). В данном случае отказ от курения связан с перестройкой многих представлений и стереотипов поведения человека. Именно это нежелание менять сложившиеся привычки и служит внутренним препятствием для воздействия информации о вреде курения. Что мы делаем с подобной нежелательной информацией?

Во-первых, мы избегаем думать о ней, вспоминать о ней (это тоже избегание, но уже внутреннее).

Во-вторых, мы можем снизить авторитетность источника (мой друг – уролог, а не кардиолог, поэтому он не должен разбираться в заболеваниях сердца).

В-третьих, можно подвергнуть информацию сомнению с помощью разных уровней непонимания (логический: «сердце шалит... – нервничать надо меньше, а курение только помогает» или семантический: «он еще не видел тех, кто действительно плохо дышит. У меня-то с этим все в порядке»).

### **Преодоление коммуникативных барьеров**

**Преодоление избегания.** Напомним, первым видом защиты от воздействия является избегание – избегание контакта, слышания и видения тех, кто может воздействовать. В обыденной жизни, в повседневном общении оно предстает в форме **невнимания**. Поэтому борьба с этим видом контрсуггестии включает в себя управление вниманием партнера, аудитории, собственным вниманием.

Управление вниманием может быть стихийным: например, если нам надо кого-нибудь позвать на улице или в лесу, мы громко кричим, или молодой человек, чтобы привлечь к себе внимание, делает какую-то невероятную прическу, например выбривает полголовы... Но может быть и организованным (использование специальных методов и приемов).

Управление вниманием заключается в привлечении внимания и его поддержании.

**А) Привлечение внимания.** Психологические исследования показывают, что внимание может привлекаться внешними и внутренними факторами. Внешние – это новизна (неожиданность), интенсивность и физические характеристики сигнала. Внутренние – это те, которые определяются актуальностью, значимостью, важностью сигнала для человека в зависимости от его намерений и целей в данный момент.

*Приемы концентрации внимания:*

• **Прием «нейтральной фразы».** Суть его сводится к тому, что в начале выступления произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-то причинам имеющая значение, смысл, ценность для всех присутствующих. Первые слова должны *зацепить внимание*. Этих зацепляющих крючков – вступлений может быть очень много: что-нибудь из жизни, что-нибудь неожиданное, какой-нибудь парадокс, какая-нибудь странность (внутренние факторы). Однако привлечение внимания может опираться и на внешние факторы – на новизну, неожиданность, интенсивность начала. Это могут быть слова, сказанные намеренно громко или «чужим» голосом, могут быть и действия, привлекающие внимание своей экстравагантностью. Постукивание карандашом по столу, по графину с водой или даже кулаком по столу... – тоже прием, называемый приемом «нейтральной фразы», дей-

ствующий за счет использования интенсивности стимула в привлечении внимания.

- **Прием «завлечения».** Говорящий вначале произносит нечто трудно воспринимаемое окружающими образом, например: очень тихо, очень непонятно, слишком монотонно или неразборчиво. Слушающему приходится предпринимать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять, а эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий «завлекает» слушающего «в свои сети». В этом приеме говорящий как бы *провоцирует* слушающего самого применить способы концентрации внимания и потом их использует. В данном случае при «завлечении» используются внешние факторы – интенсивность (громкость) голоса.

- Установление **зрительного контакта** между говорящим и слушающим. Очень многие пользуются этим приемом, зная его силу: они «обводят аудиторию взглядом», смотрят пристально на кого-нибудь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории и кивают им и т. д. Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание. Постоянно «уходя» от чьего-то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться. Любой разговор начинается со взаимного зрительного контакта.

Зрительный контакт используется не только для привлечения внимания, но и для его поддержания в самом процессе общения.

**Б) Поддержание внимания.** Вторая задача по управлению вниманием – поддержание его во время всего общения.

- Первая группа приемов поддержания внимания сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия, максимально «изолироваться» от них, – **приемы «изоляции»**. Когда мы хотим спокойно поговорить с кем-то, мы отводим его в сторону (от возможных отвлекающих воздействий), уединяемся (чем меньше людей вокруг, тем больше мы можем уделить внимания друг другу). Перед началом лекции обычно закрывают двери и окна, чтобы убрать посторонний шум. Всем известно, как тяжело и малоэффективно общение «под телевизор» или среди всеобщего (например, застольного) разговора. Поэтому все конкретные способы «изоляции» в целом повышают эффективность общения.

- Еще одна группа приемов поддержания внимания – это **приемы «навязывания ритма»**. Внимание человека постоянно колеблется, как бы мерцает, и если специально не прилагать усилий к тому, чтобы все время его восстанавливать, то оно постоянно будет ускользать, переключаться на что-то другое. Особенно способствует такому отвлечению монотонное, однообразное изложение. Преодоление такого рода пре-

пятствий заключено в попытке говорящего «взять в свои руки» колебания внимания слушающего. Именно здесь и применяются приемы «навязывания ритма». Постоянное *изменение характеристик голоса и речи* – наиболее простой способ задать нужный ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительнее, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться на монотонном отрезке и что-то пропустить.

- Следующая группа приемов – так называемые *«приемы акцентировки»*. Они применяются в тех случаях, когда надо особо обратить внимание партнера на определенные, важные, с точки зрения говорящего, моменты в сообщении, ситуации и т. п.

«Приемы акцентировки» условно можно разделить на прямые и косвенные.

**Прямая** акцентировка достигается за счет употребления различных служебных фраз, смысл которых и составляет привлечение внимания таких, например, как «прошу обратить внимание», «важно отметить, что...», «необходимо подчеркнуть, что...» и т. д.

**Косвенная** акцентировка достигается за счет того, что места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего «строения» общения за счет контраста. Они «организуются» таким образом, чтобы контрастировать с окружающим фоном и поэтому «автоматически» привлекать внимание.

- Акцентированию также способствует использование невербальных средств, к которым относятся: темп, тембр, громкость, высота и интонация голоса; паузы и ударения (лексические – в слове, логические – на слове); жесты, мимика, взгляд, изменение позы, зоны, территории; вещественные иллюстрации и указки.

- Использование феномена авторитета. По критерию авторитетности человек решает вопрос о доверии к собеседнику, от которого, в свою очередь, зависит эффективность коммуникации. Очевидно, что если говорящий добьется присвоения себе авторитета, то это будет ключом к эффективному воздействию. Обычно принято считать, что авторитетность источника информации может устанавливаться после определения таких его параметров, как *надежность, компетентность, привлекательность, искренность, полномочия, объективность*. Надежность источника – это собственно и есть авторитетность. Чем больше человек доверяет собеседнику, тем больше его надежность. Этот показатель складывается из компетентности и объективности, определяемой как незаинтересованность: чем меньше слушающий думает, что его хотят убедить, тем больше он доверяет говорящему. Так, в одном из клас-



сических экспериментов одно и то же высказывание о сравнительной вредности разных видов сигарет приписывалось разным людям – владельцу табачной фабрики, специалисту по рекламе и ученому. Большим доверием пользовался ученый, так как он казался наименее заинтересованным.

Что касается привлекательности и статуса говорящего, отметим, что тот, кто хочет убедить, должен в первую очередь демонстрировать общность интересов и целей со слушателями, показывать, что он «свой».

Таким образом, не только внешние условия важно учитывать в поисках основ доверия слушающего к говорящему, но и то, насколько слушающий соотносит говорящего с собой, насколько считает его своим, представителем своей общности. Представляется, что это вообще является наиболее важным условием преодоления любого барьера.

Следующим барьером на пути воздействия информации на психологическое состояние и поведение партнера является **непонимание**. Рассмотрим последовательно преодоление отдельных уровней непонимания.

**Преодоление фонетического барьера.** Для того чтобы быть правильно понятым, надо говорить внятно, разборчиво, достаточно громко, избегать скороговорки и т. д. Ясно, что выполнение такого рода условий улучшает «проходимость» информации. Необходимо помнить, что на эффективность общения сказываются различные физические характеристики коммуникации – темп и скорость речи, качество дикции и произношения и т. д. К примеру, пожилые люди хуже поймут быструю речь, а молодые – медленную.

**Преодоление семантического барьера.** Семантический барьер – следствие несовпадения тезаурусов людей. В определенном смысле вообще принципиально невозможно наличие одинаковых тезаурусов у разных людей. Но из этого не следует, что невозможно и взаимопонимание. Если же человек понял совсем не то, что ему сказали, то можно говорить о семантическом барьере и о неэффективной коммуникации. Что же позволяет преодолеть этот барьер?

Прежде всего, это возможно при более полном представлении о тезаурусе партнера. В обыденной жизни мы постоянно учитываем тезаурус партнера в общении, хотя и делаем это произвольно. Вряд ли кто-нибудь в беседе с ребенком будет употреблять специальные термины – очевидно, что он их не поймет. Объясняя какую-нибудь специальную проблему непрофессионалу, мы также будем стараться говорить на доступном его пониманию языке. Многочисленные ошибки в коммуникации связаны именно с недооценкой разности тезаурусов.

**Преодоление стилистического барьера.** Действие этого барьера сводится к тому, что стилевые характеристики сообщения могут препятствовать его восприятию. Если стиль коммуникации «плохой» (неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствующий содержанию), то слушающий его не понимает (или отказывается, не хочет понимать).

Напомним, что стиль – это отношение формы сообщения к его содержанию, следовательно, преодоление данного барьера связано с приведением в соответствие формы и содержания. Иными словами, чтобы быть хорошо воспринимаемым, сообщение должно быть хорошо изложено, построено. Можно с некоторыми оговорками признать, что стиль – это способ структурирования содержания. Следовательно, для преодоления стилистического барьера необходимо уметь правильно структурировать передаваемую информацию. Хорошо структурированная информация не только лучше понимается, но и лучше запоминается, что тоже важно для увеличения эффективности общения.

Существует два основных приема структурирования информации в общении: **правило рамки** и **правило цепи**.

Суть первого правила состоит в том, что вся предназначенная для запоминания информация в общении должна быть заключена в рамку, которая как раз и задает структуру. Рамку в общении создает начало и конец разговора. В начале должны быть указаны цели, перспективы, предполагаемые результаты общения, в конце должны быть подведены итоги, показана ретроспектива и отмечена степень достижения целей.

Рамка – пространственно-временная связь содержания разговора, текста, лекции и т. д. с миром, принятыми нормами, представлениями, установками (она показывает, что было с предметом разговора прежде, что будет после, показывает его место в мире и т. д.).

Если правило рамки осуществляет как бы «внешнее» структурирование содержания общения, то **правило цепи** определяет «внутреннее структурирование». Содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь.

Причем качество цепи может быть различным:

- а) простое перечисление – во-первых, во-вторых, в-третьих;
- б) цепь может быть ранговой – сначала о главном, потом – о менее существенном;
- в) логической – если это, то тогда – то-то, раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно.

Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи. Во-первых, она позволяет улуч-

шить запоминание и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Чтобы общение было эффективным, «вид» цепи должен быть избран в зависимости от типа и предпочтений слушателей.

**Преодоление логического барьера.** Преодоление логического барьера связано со знанием эффективности разных аргументов и способов аргументации.

Выделяются два основных способа построения аргументации: **восходящий** (возрастающий) и **нисходящий** (убывающий).

Восходящая аргументация – это такое построение последовательности аргументов, при котором их сила возрастает от начала к концу сообщения.

При нисходящей аргументации, наоборот, сила аргументов убывает к концу сообщения.

Необходимо подчеркнуть, что понятие «сила аргумента» – субъективное, определяющееся субъективной значимостью аргументов для данного человека или группы людей. Учет особенностей слушающего требует уточнения общих положений множеством поправок. В том случае, если слушающий не слишком заинтересован темой сообщения и целью говорящего является пробудить внимание слушателей, то наиболее сильный и важный аргумент следует представить в самом начале. Для людей с высокой заинтересованностью и высоким образовательным уровнем наиболее эффективна восходящая система аргументации, а для людей, не заинтересованных в том, о чем пойдет речь, с низким образовательным уровнем, – нисходящая.

Проводились исследования, ставившие целью выяснение того, формулировать ли в сообщении главные выводы или оставлять эту работу для слушающего. Выяснилось, что людям с высокой заинтересованностью и высоким интеллектуальным уровнем эффективнее не подсказывать вывода – они сделают его самостоятельно, в случае же низкого уровня образования выводы необходимы.

К проблеме построения логической структуры сообщения относится и исследование сравнительной эффективности **односторонней и двусторонней аргументации**. Оказалось, что односторонняя аргументация более действенна в том случае, когда она укрепляет уже имеющиеся взгляды людей, тогда как двусторонняя аргументация больше действует на людей, которые вначале негативно настроены к содержанию пропаганды, т. е. когда аргументы противоречат их сложившимся представлениям, имеющимся сведениям, установкам. Из опытов следует также, что лица с более высоким уровнем образования предпочитают двустороннюю аргументацию, в то время как люди

с низким образовательным уровнем сильнее поддаются односторонней аргументации.

Обобщая результаты исследований по аргументации, можно сказать, что двусторонне аргументированное сообщение предпочтительнее и более эффективно:

- в образованных аудиториях;
- когда известно, что аудитория расходится во мнении с коммуникатором;
- когда есть вероятность контрпропаганды в будущем.

Двусторонне аргументированное сообщение в группах с низким образовательным уровнем не только неэффективно, но даже вызывает отрицательные эффекты.

Односторонняя аргументация лучше, когда позиции реципиента и коммуникатора сходны и в дальнейшем не предполагается контрпропаганды.

Понятно, что способы аргументирования очень важны для преодоления логического непонимания.

Итак, для того чтобы быть понятым собеседником, надо по возможности учитывать логику партнера. Для этого необходимо примерно представлять себе позиции, а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности. Понимание партнера, адекватное представление о его позиции, целях, индивидуальных особенностях – главное условие для преодоления всех без исключения барьеров: чем больше говорящий считается с особенностями слушающего, тем более успешной будет коммуникация.

#### **4.2. Перцептивный аспект делового общения**

Взаимопонимание как основа и цель общения предполагает понимание целей, мотивов, установок партнера по взаимодействию, которое во многом зависит от того, как воспринимается партнер по общению. Иными словами, восприятие (в психологии – «перцепция») одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и может быть названо перцептивной стороной общения.

Содержание межличностного восприятия зависит от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия, потому что всякое восприятие в то же время есть и определенное взаимодействие двух участников этого процесса, причем взаимодействие, имеющее две стороны: оценивание друг друга и изменение каких-то характеристик друг друга.

В первом случае *каждый* из участников, оценивая другого, стремится построить определенную систему *интерпретации* его поведения. Чаще всего это происходит в условиях дефицита информации, следовательно, они начинают *приписывать* друг другу как причины поведения, так и сами образцы поведения или какие-то более общие характеристики.

Приписывание осуществляется либо на основе сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации. Так или иначе, возникает целая система способов такого приписывания, приводящих ко многим **типичным ошибкам** при восприятии и препятствующих продуктивному взаимодействию:

- **проекция** – перенесение своих состояний на другую личность (оцениваемому приписываются чувства и мысли оценивающего);
- **эхо** – перенесение успехов оцениваемого в одной сфере на другую сферу деятельности, успехов в которой он может и не достичь;
- **вера в первый взгляд** – вера в то, что первое впечатление всегда правильно (зачастую ошибочно, так как опирается на подсознательные ожидания оценивающего);
- **атрибуция** – подсознательное приписывание партнеру черт и способностей, которые оценивающий подметил у другого человека, напоминающего этого.

Относительно приписывания причин поведения партнера выделяется три типа атрибуции:

- *личностная* (причина приписывается лично совершающему поступок);
- *объектная* (причина приписывается объекту, на который направлено действие);
- *обстоятельная* (причина происходящего приписывается обстоятельствам).

Представим себе недисциплинированного пешехода, перебегающего дорогу в неустановленном месте. Чем объяснить его поведение? Так, наблюдатель события чаще использует личностную атрибуцию («такой характер у человека»), а участник склонен в большей мере объяснить совершающееся обстоятельствами («сейчас я очень спешу») или особенностями неудобного пешеходного перехода (объектная атрибуция).

Эта особенность отчетливо проявляется при приписывании причин успеха и неудачи: участник действия «винит» в неудаче преимущественно обстоятельства, в то время как наблюдатель «винит» за неудачу прежде всего самого исполнителя.

Экспериментальные исследования подобного рода поставили чрезвычайно важный вопрос более общего плана – *вопрос о роли установки в процессе восприятия человека человеком*. Особенно значительна эта роль при формировании первого впечатления о незнакомом человеке, что было выявлено в экспериментах А. А. Бодалева. Двум группам студентов была показана фотография одного и того же человека. Но предварительно первой группе было сообщено, что человек на предъявленной фотографии является закоренелым преступником, а второй группе о том же человеке было сказано, что он крупный ученый. После этого каждой группе было предложено составить словесный портрет сфотографированного человека. В первом случае были получены соответствующие характеристики: глубоко посаженные глаза свидетельствовали о затаенной злобе, выдающийся подбородок – о решимости «идти до конца» в преступлении и т. д. Соответственно во второй группе те же «глубоко посаженные глаза» говорили о глубине мысли, а выдающийся подбородок – о силе воли в преодолении трудностей на пути познания и т. д.

Чтобы обеспечить успешное прогнозирование ситуации межличностного восприятия, необходимо принять в расчет и такую область исследований, которая связана с выделением различных «эффектов», возникающих при восприятии людьми друг друга.

Более всего исследованы такие «эффекты»:

- эффект ореола («галлоэффект»),
- эффект проекции,
- эффект новизны и первичности,
- эффект, или явление, стереотипизации.

Сущность «*эффекта ореола*» заключается в формировании специфической установки на воспринимаемого через направленное приписывание ему определенных качеств: информация, получаемая о каком-то человеке, накладывается на тот образ, который *уже* был создан заранее. Этот образ, ранее существовавший, выполняет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия.

Эффект ореола проявляется при формировании первого впечатления о человеке в том, что общее благоприятное впечатление приводит к позитивным оценкам и неизвестных качеств воспринимаемого и, наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок.

Источником «эффекта ореола» могут выступать разные причины, чаще всего его формируют три ошибки в восприятии:

- фактор превосходства,
- фактор привлекательности,
- фактор отношения к партнеру.

Проиллюстрируем действие *фактора превосходства*.

В одном из исследований студентам разных курсов показывали одного и того же мужчину. В одном случае его представляли как студента, в другом – как ассистента, в третьем – как доцента, в последнем – как профессора. После того как гость уходил, просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост экспериментатора не менялся, зато рост «гостя» увеличивался по мере увеличения его социального статуса, причем разрыв в цифрах от первого до последнего случая составил 14–15 сантиметров!

Информация о превосходстве содержится в одежде и манере поведения человека, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности этого человека к той или иной социальной группе (или ориентации на какую-либо группу). Исследования показывают, что почти все взрослые могут по одежде (ее цене, качеству, модности, силуэту, цвету, дефицитности...) определить социальный статус человека, примерно указать род занятий. Понятно, что в разные времена и в разных культурах эти признаки также будут различаться.

Итак, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде, манере поведения, наличию каких-то атрибутов (дорогая машина, например). Вследствие этого человек строит свое поведение в данный момент, но при оценке личности партнера возможны ошибки: преуменьшение или преувеличение каких-либо его качеств.

В экспериментальных исследованиях установлено, что эффект ореола наиболее явно проявляется тогда, когда воспринимающий имеет минимальную информацию об объекте восприятия, а также когда суждения касаются моральных качеств. Эта тенденция затемнить определенные характеристики и высветить другие и играет роль своеобразного ореола в восприятии человека человеком.

*Фактор привлекательности* (или непривлекательности) партнера также способен создать эффект ореола в общении и привести к ошибке в оценке его личностных качеств. Чем более внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он во всех отношениях, и наоборот, если он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Привлекательность – это степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется группой, к которой мы принадлежим. В качестве знаков привлекательности выступают тип телосложения (худой, полный, нормальный), рост, прическа, соответствие внешности социально одобряемым в данной группе стандартам (моде), а также усилия, затраченные человеком на приближение к идеалу.

*Фактор отношения к партнеру* – еще один источник ошибок, возникающих в процессе формирования первого впечатления о человеке и порождающий галоэффект. Люди, которые к нам хорошо относятся, кажутся нам значительно лучше тех, кто к нам относится плохо.

Показательны исследования действия этого фактора: студенты в течение получаса общались с новым преподавателем, который с одними испытуемыми вел себя доброжелательно, с другими – отстраненно, подчеркивая социальную дистанцию. Потом студентов попросили оценить ряд характеристик преподавателя. Конечно же, оценки преподавателя доброжелательного оказались значительно выше, чем оценки того же преподавателя, но не демонстрировавшего свое доброе отношение к студентам.

Знаками отношения к партнеру являются все знаки, свидетельствующие о согласии или несогласии партнера с нами. Оказывается, чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка автора этого мнения. Существует много косвенных признаков согласия. Это и определенное поведение – кивки, улыбки, ободряющие междометия и слова, даже сама манера держаться.

*«Проекция»* заключается в приписывании другим людям собственных качеств, обладателями которых чувствовать себя неприятно. Раздражительные, агрессивные люди часто приписывают эти качества другим, завистливые видят в других проявления зависти.

Эффекты *«первичности»* и *«новизны»* касаются значимости определенного *порядка предъявления противоречивой информации* о человеке для составления представления о нем.

В случае поступления противоречивой информации о незнакомце впечатление о нем точно соответствовало порядку предъявления информации: *первичная (предъявленная ранее) оказалась более значимой*. Такой эффект получил название «эффект первичности» и был зарегистрирован в тех случаях, когда воспринимается *незнакомый* человек. Напротив, в ситуациях восприятия противоречивой информации о знакомом человеке действует «эффект новизны», который заключается в том, что *более новая* информация оказывается наиболее значимой.

*Эффект стереотипизации*. Стереотип – это некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются, как известным «сокращением» при взаимодействии с этим явлением.

Как правило, стереотип возникает на основе достаточно прошлого опыта, в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации. Очень часто стереотип возникает относительно групповой



принадлежности человека, например, принадлежности его к какой-то профессии. Тогда ярко выраженные профессиональные черты у встреченных в прошлом представителей этой профессии рассматриваются как черты, присущие *всякому* представителю этой профессии («все учительницы назидательны», «все бухгалтеры – педанты», «все работники торговли – нечисты на руку» и т. д.). Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к двум различным следствиям.

С одной стороны, это приводит к определенному **упрощению** процесса познания другого человека. Замена образа штампом тем не менее необходима, она помогает сокращать процесс познания. Например, стереотипны представления о вежливости и худобе англичан, об эксцентричности итальянцев, легкомысленности французов или «загадочной славянской душе».

С другой стороны, стереотипизация приводит к возникновению **предубеждения**. Если суждение строится на основе прошлого опыта, а опыт этот был негативным, всякое новое восприятие представителя, например той же самой группы, окрашивается неприязнью. Возникновение таких предубеждений в условиях реальной жизни может нанести серьезный вред не только общению людей между собой, но и их взаимоотношениям.

Особенно распространенными являются *этнические* стереотипы, когда на основе ограниченной информации об отдельных представителях каких-либо этнических групп строятся предвзятые выводы относительно всей группы.

Не менее распространенными являются физиогномические стереотипы. А. А. Бодалев получил в отношении *физиогномических* стереотипов весьма интересные данные: из 72-х опрошенных им людей относительно того, как они воспринимают внешние черты других людей, 9 ответили, что квадратный подбородок – признак сильной воли, 17 – что большой лоб – признак ума, трое отождествляют жесткие волосы с непокорным характером, 16 – полностью с добродушием, для двух толстые губы – символ сексуальности, для пяти малый рост – свидетельство власти, для одного человека близко посаженные друг к другу глаза означают вспыльчивость, а для пяти других красота – признак глупости.

Социальный стереотип – это всегда порождение группы, хотя конкретным носителем его выступает отдельный человек. Используется он в процессе формирования первого впечатления для быстрой ориентировки в межгрупповом общении (в ситуации определения людей как представителей различных групп).

Чрезвычайно сложная природа процесса межличностной перцепции ставит проблему ее точности, адекватности восприятия человека

человеком. Всегда ли ошибочно первичное восприятие другого человека? Попробуйте ответить на этот вопрос самостоятельно.

А пока взглянем на проблему общения еще с одной стороны, попытайтесь ответить на вопрос, можно ли управлять восприятием?

**Самопрезентация (самоподача) в общении.** В общении участвуют, как минимум, два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера

По существу, самоподача (самопрезентация) состоит в *управлении вниманием партнера*. Каждый может управлять вниманием партнера – надеть яркую одежду, какие-то части тела открыть для обозрения, а какие-то закрыть, что-то в своем поведении подчеркивать, а что-то затенять и таким образом создавать как бы иерархию признаков своего образа.

Управление вниманием может производиться невольнo и осознанно. Наверное, каждый человек хоть раз интересовался тем, какое впечатление он производит на других, т. е. его волновало, какой результат дает его самоподача. Причем этот результат всегда связан с формированием целостного впечатления.

Самоподача заключается в *умении* (в большинстве случаев неосознанном) *направить восприятие партнера по определенному пути*. Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, своего поведения или представления о ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия. Рассмотрим некоторые из них: самоподачу превосходства, привлекательности и отношения к партнеру.

- *Самоподача превосходства* может осуществляться на словах, но для того, чтобы быть эффективной, чаще подкрепляется обычными признаками превосходства (одеждой, манерой поведения и речи...). Например, студент, собираясь на экзамен, одалживает строгий костюм и галстук у приятеля, стремясь немного зависить свой статус. И наоборот, вечером на танцах его одежда будет соответствовать другой самоподаче («Я такой, как все»).

Самоподача превосходства имеет очень большое значение для профессионалов общения – руководителей, юристов, преподавателей, ПР-специалистов. Не все и не всегда понимают конкретные пути достижения успеха. Именно поэтому существуют консультативные фирмы, которые помогают «поставить» нужную самоподачу, создать необходимый **имидж**. Работа консультанта основана на тонком знании того, как в конкретных условиях определенной социальной группы воспринимаются представители других групп и как они «должны» выглядеть, чтобы их деятельность была эффективной.

Если показать превосходство одеждой достаточно просто, то акцентировать превосходство в манере поведения сложнее. Признаком превосходства здесь является *независимость*, за которой скрываются те или иные нарушения норм общения. Например, вызывающее поведение молодежи служит именно тому, чтобы подчеркнуть манерой поведения превосходство. Такое поведение – признак низкой культуры в общении.

- *Самоподача привлекательности.* Привлекательность тоже является предметом управления. Причем если самоподача превосходства не всегда важна для человека, то самоподача привлекательности важна для каждого. Напомним, что знаками привлекательности могут являться затраты человека на свой внешний вид, та работа, которую приходится выполнять для создания определенного внешнего облика. Часто, стоя перед зеркалом, мы не подозреваем о том, что не только приводим себя в порядок, но и усиливаем ошибку по фактору привлекательности: все это – самоподача, ведь чем больше мы понравимся, тем лучше по всем параметрам мы будем оцениваться. Конечно, не надо думать, что самоподача привлекательности всегда увеличивает ее оценку. Бывают ситуации, когда самоподача служит другому – снижению ошибки. Когда у красивой женщины неброский макияж, не особенно выдающаяся прическа... – это тоже самоподача, в данном случае это попытка снизить ошибку привлекательности. Многие ситуации требуют этого: сдача экзамена, прием гостей, чужая свадьба ...

- *Самоподача отношения к партнеру.* В процессе общения всегда важно уметь показать партнеру свое отношение к нему – чаще хорошее, но иногда и плохое. Недоучет самоподачи отношения серьезно сказывается на эффективности общения.

С детства ребенка учат вежливости, обходительности, предупредительности («спасибо», «пожалуйста», «поздоровайся с тетей» и т. п.) – все это азы самоподачи. Понятно, что хмурый вид, взгляд в сторону или мимо собеседника не располагает окружающих к ним, в то время как улыбка, кивок согласия или открытый и доброжелательный взгляд помогают наладить контакт.

Способы самоподачи отношения можно разделить на вербальные (речевые) и невербальные (улыбка, кивок, расположение тела по отношению к собеседнику...).

Самоподача влияет на общение всегда, независимо от того, как люди ее себе представляют и как они к ней относятся. Она объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Например, в период добрачного общения влюбленные осознанно или, что чаще, неосознанно пытаются показать себя с лучшей стороны, склонны некритически относиться друг к другу, не учитывают ошибки социальной

перцепции и поэтому видят в любимом то, что хочется, но не то, что есть на самом деле. Семейная жизнь выявляет точки несовпадения ожидаемого и действительного, в результате происходят изменения в отношениях.

Самоподача строится в соответствии с конкретными стереотипами, бытующими у определенных групп. *Отношение значимости, связывающее субъекта с другим человеком или группой, называется референтностью.* Она проявляется в том, что субъект подражает референтному объекту или считается с его мнением (оценкой). Референтный объект может быть реальным (конкретный человек или группа с социальными нормами) или вымышленным (синтетическим). Референтность какого-либо объекта для человека может проявляться внешне (в одежде, привычках, манерах, форме реакций) или внутренне (в совпадении убеждений, установок, оценок), т. е. человек выглядит в чем-то как референтный для него объект или внутренне подобен ему. Линия поведения может «сверяться» (подсознательно) с мнением референтного объекта.

Референтные объекты могут быть положительными, когда человек идентифицирует себя с ними, перенимает (приемлет) их особенности. Отрицательные объекты – такие, черты которых человек не приемлет (но не безразличен к ним). Степень осознания человеком референтности для себя какого-либо объекта может быть различной – от сознательного перенятия свойств до полностью неосознанного копирования.

В процессе общения важно определить референтный для партнера объект (человека или группу). Это могут быть люди тех же или близких социальных ролей (друзья, члены семьи; руководители, коллеги, равные по должности), а также другие люди, возможно, превосходящие его по какому-либо качеству и чаще всего положительно им оцениваемые. Определение референтного для партнера объекта дает возможность сделать прогноз характерных реакций для данной референтной группы, продумать информацию для партнера о том, как ранее к подобному предложению или ситуации отнеслись его «референты» и т. д.

Тесно с проблемой самоподачи связана проблема формирования имиджа, например, кандидата в депутаты, в губернаторы и т. д. в период предвыборной кампании. Имидж – направленное формирование впечатления о себе, организованное в соответствии с конкретными целями и задачами. Имидж содержит отсылку к более общей, престижной категории людей, однако структурируется в контексте «Я», поэтому предполагается определенный уровень знаний о себе, эго-компетентность и навыки саморегуляции. Центральную часть имиджа составляет продуманный внешний облик, который сигнализирует о профессионально-ценных свойствах личности и способствует формированию репутации.

Помимо улучшения внешнего облика используются и другие техники самопрезентации:

- Инграция – приукрашивание, самовосхваление, стремление сделать себя привлекательным (особенно для тех, кто имеет высокий статус).
- Самоподдержка – стремление произвести впечатление, описывая свои таланты и выдающиеся познания.
- «Лучи чужой славы» – выстраивание своего образа путем подчеркивания тесной связи с успешными, знаменитыми, выдающимися людьми.
- Уравновешивание успехов и ошибок – создание помех и обоснование оправданий для плохих результатов и неудач.

**Межличностная аттракция** (привлекательность, притягательность, симпатия). Особый круг проблем межличностной перцепции возникает в связи с включением в этот процесс специфических эмоциональных регуляторов. Люди не просто воспринимают друг друга, но формируют друг по отношению к другу определенные отношения. На основе сделанных оценок рождается разнообразная гамма чувств – от неприятия того или иного человека до симпатии, даже любви к нему.

**Аттракция** – это и *процесс* формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего, и продукт этого процесса, т. е. некоторое *качество* отношения.

Аттракцию можно рассматривать как *особый вид социальной установки на другого человека*, в которой преобладает эмоциональный компонент, когда этот «другой» оценивается преимущественно в категориях, свойственных аффективным оценкам. Если весь процесс межличностной перцепции не может быть рассмотрен вне возникающего при этом определенного *отношения*, то процесс аттракции есть как раз возникновение положительного эмоционального отношения при восприятии другого человека.

Среди факторов, влияющих на процесс межличностной аттракции, выделяют внешние и внутренние (собственно межличностные). К **внешним** факторам, т. е. не связанным непосредственно с процессом взаимодействия, относят:

- степень выраженности у человека потребности в аффилиации (желании нравиться, чувствовать себя ценной и значимой личностью);
- эмоциональное состояние партнеров по общению (если настроение переносится на других: «Сегодня мне все нравится» или «Все меня сегодня раздражают»);

- пространственную близость (при прочих равных условиях чем ближе пространственно находятся люди, тем вероятнее их взаимная привлекательность).

К **внутренним** детерминантам аттракции можно отнести:

- физическую привлекательность партнера по общению;
- демонстрируемый стиль общения, манеры поведения;
- фактор сходства и взаимодополнительности между партнерами по общению;
- выражение личного отношения к партнеру по общению (фактор поддержки).

**Социальные экспектации** – это требования, ожидания, с которыми партнеры по общению встречаются друг друга. Нередко, общаясь друг с другом, мы не воспринимаем информацию, неверно понимаем сказанное, поскольку неверно истолковываем социальные экспектации. Общение людей основывается на достаточно устойчивых представлениях о возможностях, способностях и интересах друг друга в той или иной ситуации. Эти представления складываются на основе опыта общения и определяют наши «ролевые ожидания». Механизм формирования экспектаций – тоже стереотипизация, т. е. соотнесение представлений о партнере с уже сложившимся в данной социальной группе стандартом его поведения.

Выделяются две основные группы экспектаций:

- **«гласные»** экспектации, воплощенные в письменные правила, инструкции, указания и т. п. и относящиеся по преимуществу к сфере профессионально-должностных, производственных отношений;
- **неформальные** экспектации, основанные на неписаных правилах, нормах, стандартах поведения, которых придерживаются порой совершенно неосознанно; они значительно разнообразнее и, как правило, несут на себе отпечаток культуры, морали человека, коллектива, общества.

С взаимных ожиданий начинается любое сотрудничество, при этом иногда ожидания обретают устойчивость мифа и, опережая любое взаимодействие, снижают его эффективность.

**Конгруэнция** – подтверждение взаимных ролевых ожиданий, полное взаимопонимание, единый резонансный ритм, созвучность участников контакта, осуществление согласованных действий.

Конгруэнция предполагает минимум рассогласований в узловых моментах линий поведения участников контакта, следствием чего является снятие напряжения, возникновение доверия и симпатии на подсоз-

нательном уровне, повышение эффективности общения за счет усиления идентификации.

Целью позитивного общения является конгруэнция, усиленная вызванными у партнера ощущением соучастия, интересом, поисковой активностью на основе его потребностей и жизненного опыта.

Конгруэнция может возникнуть с первых минут контакта коммуникатора с ранее незнакомым ему партнером, а может не возникнуть вообще. Наличие конгруэнции говорит о повышении вероятности того, что предложение коммуникатора будет воспринято партнером благожелательно. В этом смысле конгруэнцию следует стремиться создавать с первых минут контакта.

**Механизмы взаимопонимания.** В процесс общения включены, как минимум, два человека, и каждый из них является активным субъектом. Значит, при построении стратегии взаимодействия каждому приходится принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки другого, но и то, как этот другой понимает *мои* потребности, мотивы, установки. Механизмы взаимопонимания – *идентификация, эмпатия и рефлексия*. Каждое из этих понятий требует специального обсуждения.

**Идентификация** – опознание чего-либо, кого-либо, процесс сопоставления, сличения одного объекта с другим на основании какого-либо признака или свойства, в результате чего происходит установление их сходства или различия. Одним из самых простых способов понимания другого человека является сопоставление, уподобление себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место.

Существует много экспериментальных исследований процесса идентификации и выяснения его роли в процессе общения. В частности, установлена тесная связь между идентификацией и другим, близким по содержанию явлением – явлением **эмпатии** (постижение эмоционального состояния, проникновение-вчувствование в переживания другого).

Описательно эмпатия также определяется как особый способ понимания другого человека. Только здесь имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, но стремление эмоционально откликнуться на его проблемы. Эмпатия – это аффективное понимание. Выделяют формы эмпатии: сопереживание, сочувствие. При эмпатии наблюдается снижение рефлексии.

Механизм эмпатии в определенных чертах сходен с механизмом идентификации: и там и здесь присутствует умение поставить себя на место другого, взглянуть на вещи с его точки зрения. Однако взглянуть

на вещи с чьей-то точки зрения не обязательно означает отождествить себя с этим человеком. Если я отождествляю себя с кем-то, – это значит, что я строю свое поведение так, как строит его этот «другой». Если же я проявляю к нему эмпатию, я просто принимаю во внимание линию его поведения (отношусь к ней сочувственно), но свою собственную могу строить совсем по-иному. Одно дело – понять партнера по общению, *встав* на его позицию, действуя с нее, другое дело – понять его, *приняв в расчет* его точку зрения, даже сочувствуя ей, но действуя по-своему.

С точки зрения характеристики общения требуется решение еще одного вопроса: как будет тот, «другой», т. е. партнер по общению, понимать меня. От этого будет зависеть наше взаимодействие. Иными словами, процесс понимания друг друга «осложняется» явлением **рефлексии**. В отличие от философского употребления термина в социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание или понимание другого, но знание того, как другой понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга.

Значение рефлексии в процессе общения можно показать на примере взаимодействия оратора с аудиторией. Если оратор имеет неверное представление о себе, о слушателях и, главное, о том, как его воспринимают слушатели, то его взаимопонимание с аудиторией будет исключено. Приближение всего комплекса этих представлений друг к другу – сложный процесс, требующий специальных усилий.

### 4.3. Интерактивный аспект общения

Если коммуникативный процесс рождается на основе какой-либо совместной деятельности, то обмен знаниями и идеями по поводу этой деятельности предполагает, что достигнутое взаимопонимание реализуется в совместных попытках развить эту деятельность, организовать ее. В ходе ее важно не только обмениваться информацией, но и организовать «обмен действиями». Та сторона общения, которая фиксирует не только обмен информацией, но организацию совместных действий, раскрывается понятием «взаимодействие» (интеракция).

Понятие «взаимодействие» указывает, во-первых, на действия, которые предпринимают индивиды в отношении друг друга, а во-вторых, на взаимность (то, как люди соотносят свои цели и организуют их достижение). Если мы хотим понять смысл и содержание взаимодействия, нам требуется знание контекста происходящего. Конкретная ситуация, в которой протекает общение людей, накладывает значительные ограничения на их поведение, чувства и даже желания.



Так, в зависимости от степени личностной вовлеченности, можно условно выделить социально-ролевой, деловой и интимно-личный уровни общения.

На социально-ролевом уровне контакты ограничиваются ситуативной необходимостью: на улице, в транспорте, в магазине, на приеме в официальном учреждении. На этом уровне от человека ожидается выполнение определенной ролевой функции, демонстрации знания норм социальной среды, подтверждение своего статуса...

Деловой уровень общения предполагает организацию совместной деятельности, поиск средств повышения эффективности сотрудничества, рациональность, психологическую отстраненность общения.

Интимно-личный уровень общения характеризуется особой психологической близостью, сопереживанием, проникновением во внутренний мир другого. Основной механизм взаимопонимания – эмпатия.

Структура любой социальной ситуации включает в себя необходимые элементы:

- роли участников взаимодействия (набор предписаний поведения в занятой фиксированной позиции);
- порядок действий (сценарная последовательность);
- правила и нормы, регулирующие взаимодействие и характер отношений участников ситуации.

Взаимодействие может быть рассмотрено как процесс конструирования пространства общения. Оно предполагает:

- выбор позиции в отношении к другому, пристройку к позициям друг друга, испытание этих позиций;
- четкое определение пространственных и временных границ ситуации взаимодействия, за пределами которых выбранная позиция становится неуместной;
- оформление занятой позиции посредством использования вербальных и невербальных средств коммуникации.

Продуктивный подход к структурному описанию взаимодействия представлен в **транзактном анализе** – направлении, предлагающем регулирование действий участников взаимодействия через регулирование их позиций, а также учет характера ситуаций и стиля взаимодействия. Главной идеей транзактного анализа служит предположение о том, что основными действиями в общении являются действия, осознанно или неосознанно направленные на изменение или регулирование своей или чужой позиции в общении – некоего межличностного статуса.

Существует несколько подходов к определению этих позиций. Например, английский психотерапевт **С. Перлз** выделяет две основных позиции в разговоре: *хозяин положения* и *подчиненная сторона*. Так,

человек в позиции хозяина положения ведет себя более авторитарно, он требователен, часто прибегает к угрозам, запугиванию. Основной глагол – *должен*. Позиция подчиненной стороны также предполагает определенные стереотипы в поведении. В этой позиции человек требует защиты, он зависим, подчинен, лишен инициативы, власти.

Аналогичный подход к анализу взаимодействия с точки зрения позиций, занимаемых людьми в общении, связан с выделением таких межличностных позиций, как Преследователь, Жертва и Помощник.

Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном и Т. Харрисом. В **теории транзактного анализа** основными понятиями являются «Эго-состояния» и «транзакции». Под «Эго-состояниями» Э. Берн понимает *относительно независимые и обособленные во внутреннем мире человека совокупности эмоций, установок и схем поведения*, которые как бы дискретны и могут проявляться в поведении по отдельности. Таких обособленных комплексов установок и способов поведения Э. Берн выделяет три: Родитель, Взрослый и Ребенок (Дитя).

Предполагается, что в любой момент каждый человек может быть либо *Взрослым*, либо *Родителем*, либо *Ребенком*, а конкретное эго-состояние, от которого ведется разговор, определяет позицию и статус человека в общении. Человек может, например, в течение минуты несколько раз переходить из состояния в состояние, это можно заметить даже по изменению интонации голоса. Взаимодействие эго-состояний заметно, когда два человека, беседуя, ведут себя по-разному, непохоже друг на друга.

Позиции, которые Э. Берн условно назвал Родитель, Взрослый, Дитя, в дальнейшем будем сокращенно обозначать Р, В, Д. Важно отметить, что никакого отношения к возрасту человека и его положению в обществе названия этих позиций не имеют, поэтому трехлетний ребенок может исполнять роль Взрослого (В-модель), когда говорит своему отцу «Закрой рот!», а его отец исполняет роль Дитя (Д-модель), когда умиляется этому.

**Родитель** – требует, диктует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует. Выделяют 2 вида *Родителя*:

- *контролирующий* (контроль, санкции, запреты, догмы, идеальные требования);
- *заботящийся* (советы, поддержка, опека, симпатия к другому человеку).

Выразительные движения: доминирование и превосходство, а также *Родитель* снисходительно кивает головой, хмурит брови, поджимает губы, цокает языком, вздыхает, изображает на лице ужас, поднимает

вверх указательный палец, похлопывает по плечу, скрещивает руки на груди, ставит их на бедра, топает ногой и др.

Слова *Родителя* отличаются:

- категоричностью и автоматизмом: «Раз и навсегда заруби себе на носу...», «Сколько можно...», «Я сказал...»;
- оценочными высказываниями: глупо, чепуха, ерунда, бедняга, ну-ну, идиотский, противный, бессовестный и т. п.;
- деонтическими суждениями: надо, нельзя, должен, обязан и т. п.;
- *Родитель* всегда знает, что можно и чего нельзя;
- уменьшительными формами имени и такими словами, как «братишка, сынок, дружок».

Сильные стороны *Родителя* – уверенность в правоте моральных требований, способность защитить свое мнение с достоинством и убедительно, авторитетный тон, покровительство и защита слабого, ответственность, независимость, неподчиняемость. Слабые – догматизм, безапелляционность, сознание превосходства и права карать.

***Взрослый*** – характеризуется рассудительностью, работой с информацией. Взрослый содержит наборы методов, обеспечивающих оптимальность поведения.

Основные функции *Взрослого*: познание (поиск и оформление информации), критическая проверка информации (в частности, ранжирование по значимости), вероятностные расчеты поведения и ситуации, творчество (комбинаторные способности).

Внешние проявления *Взрослого*:

- жесты открытости, интереса, взаимодействия, размышления, оценки, сосредоточения;
- подвижность мимики и жестов, легкость перехода из одного эго-состояния в другое (подключаются лучшие черты Р и Д);
- основное состояние – спокойствие или легкий азарт, когда обеспечивается лучшее качество расчетов и познания;
- ироничное отношение к эгоизму и неправоте другого;
- в отличие от Родителя, Взрослый больше заинтересован в сохранении индивидуума, чем традиций.

**Позиция *Ребенка (Дитя)*** – это проявление чувств, беспомощности, подчинения. Основу *Ребенка* составляют биологические потребности, чувства, желания, фантазии, внутренние оценки, самозабвенные стремления и рано формирующиеся предпочтения. Д-состояние – это всегда эмоции; наиболее частые – отчаяние, недовольство, беспокойство, неуверенность. *Ребенок* всегда решает в свою пользу.

Внешние признаки *Ребенка*:

- защитные жесты без особой необходимости. *Ребенок* вспыхивает от раздражения, строит глазки, потупляет взор, шмыгает носом, надувает губы, кусает ногти, поднимает руку, как бы спрашивая разрешения; пожимает плечами, вздрагивает от испуга;

- плачет, хнычет, смущается, дразнит, хихикает, смеется, восторгается;

- склонность к риску и страсть к играм.

Слова *Ребенка*: проклятия, ругательства, эпитеты, восклицания, превосходные степени сравнения и прилагательных (сам такой, дурак, погнали, хочу, не хочу, лучше всех, глянь, самый лучший) и т. д.

Сильные стороны *Ребенка*: творческие порывы, жизнерадостность, подвижность, любопытство. Слабые: пугливость, доверчивость, несдержанность, неуверенность, беспомощность, зависимость, безответственность, подчиняемость.

В любой ситуации общения в какой-то степени проявляется каждая из трех позиций (Р, В, Д). Сложность состоит в том, чтобы правильно определить **решающую из них**, под влиянием которой и действует человек.

*Трансакцией* называется единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций каждого. Графически это выглядит так: каждый партнер по общению изображается в виде набора всех трех его позиций – Р, В, Д (сверху вниз), а трансакция изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого.

Ходы участников контакта изображаются на **РВД-диаграмме**:

Р	Р
В	В
Д	Д

**Ходы Р–Р** обычно представляют собой обсуждение третьих сторон, содержат сетования, упреки, оценки. Так общаются родители в позициях *Родителей*, малознакомые пенсионеры.

**Ходы В–В** – поиск информации, обсуждение практических вопросов, работа на равных – деловые беседы, совещания («Который час?» – «Половина второго»).

**Ходы Д–Д** – игра: любовники, партнеры по игре, участники вечеринки. Например, один из студентов – другому: «Может, сбежим с лекции, посидим в кафе?» – «Давай».

**Ходы Р–В** – «побудитель-исполнитель», обычно побуждение и поддержка в решении задачи. Например, начальник – подчиненному: «Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет». – «Я понимаю и сделаю необходимые выводы».

**Ходы В–Р** – обращение за поддержкой или побуждением.

**Ходы Р–Д** – успокоение, утешение или побуждение, подбадривание, призыв к порядку, критика (это могут быть психотерапевт и пациент или руководитель и сотрудник...). Например: начальник – подчиненному: «Как только Вам не стыдно опаздывать!».

Занимая позицию осуждения (*Родитель*) и обращаясь к чувству стыда (*Дитя*), он производит ход Р–Д. Если подчиненный отвечает: «Извините, больше не буду», то он тем самым принимает заданное распределение позиций: отвечает с позиции *Дитя*, обращаясь к позиции *Родитель*, т. е. осуществляет встречную транзакцию Р–Д.

**Ходы Д–Р** – обращение за утешением, восхищение, оправдание, обида, дерзость. К примеру, ученик (с обидой): «А за что Вы мне поставили тройку?»

**Ходы В–Д** – советы (начальник – подчиненному, преподаватель – студенту).

**Ходы Д–В** – обращение за советом. (Приведите собственные примеры).

Естественно, содержание ходов не исчерпывается вышеперечисленными.

Традиционно выделяются три типа транзакций: взаимодополнительные, невзаимодополнительные (пересекающиеся, параллельные и угловые) и скрытые. В действительности их гораздо больше, поскольку они существуют еще и в различных комбинациях.

**Взаимодополнительные** транзакции – общение продолжается, пока партнеры принимают позиции друг друга. При ответном ходе участвуют те же эго-состояния партнеров, что и при побуждающем (ход Д–Р и ответ Р–Д, ход Р–В и ответ В–Р – те же буквы, но в обратном порядке). Примеры:

- Ход Р–Р: В наше время он бы так не сделал!  
Ответ Р–Р: Мало того, даже не подумал бы!
- Ход В–В: Который час?  
Ответ В–В: Половина седьмого.
- Ход Д–Р: Ну почему ты опять сердишься?  
Ответ Р–Д: Ты не можешь, чтобы не расстроить.

Взаимодополнительные транзакции наиболее эффективны с точки зрения взаимодействия партнеров. Это означает комфортное, бесконфликтное общение.

К *невзаимодополнительным* транзакциям относятся пересекающиеся, параллельные и угловые.

*Пересекающиеся транзакции* – в них явно участвуют больше двух эго-состояний: если их изобразить на РВД-диаграмме, то линии пересекутся. Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает партнера, то это может привести к конфликту, т. е. является **конфликтогеном**. Обычно пересекающиеся транзакции (т. е. рассогласование позиций) содержат «укол», подчас болезненный, хотя бы для одного из партнеров.

На транзактной схеме (РВД-диаграмме) это выражается в том, что стрелки будут начинаться (или заканчиваться) на разных позициях. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает ссору или состояние, предопределяющее ссору, т. е. сильный конфликтоген:



К примеру, мужчина пытается сделать покупку без очереди. Стоящий в очереди требует: «Встаньте в очередь!» Тот отвечает: «Ты стоишь – и стой!»

В случаях пересекающихся транзакций эффективность взаимодействия невелика. Наиболее распространены следующие пересекающиеся транзакции:

- Ход В–В: Где у нас чистые бланки?  
Ответ Д–Р: А что, я все должен помнить? (Деловой вопрос воспринимается как замечание).
- Ход В–В: Какой процент прибыли здесь заложен?  
Ответ Р–Д: Не лезь не в свое дело. (Автора запроса об информации «ставят на место»).
- Ход Д–Р: А кто может помочь по этому вопросу?  
Ответ В–В: Узнайте в приемной. (Поиск сочувствия натывается на голые факты).
- Ход Р–Д: Прекрати сейчас же!  
Ответ Р–Д: Не указывай мне, что делать!
- Ход Р–Д: Сейчас же умойся, тебе сказала!  
Ответ В–В: В ванной папа. (Вместо послушания – апелляция к фактам).

Среди невазимопополнительных трансакций есть трансакции с *параллельными ходами* (ход В–В: Передай мне справочник, пожалуйста. Ответ Д–Д: Да пошли лучше выпьем!), а также трансакции с *угловыми ходами* (Ход Д–Д: Пропустим по «маленькой»? Ответ Р–Д: Как тебе не стыдно!). Изобразите эти трансакции на РВД-диаграмме.

**Скрытые** трансакции. Трансактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтекст, выражаемый интонацией или просто подразумеваемый. Именно подтекст, специально подстроенные скрытые трансакции позволяют манипулятору скрыто управлять собеседником против его воли.

На трансактной схеме (РВД-диаграмме) скрытые трансакции изображаются **пунктирными** стрелками.

Трансакции *со скрытыми ходами* предполагают, что побуждающий ход состоит из нескольких знаков, адресованных разным позициям партнера.

Начальник (В–В): Вы все проверили? (Скрытые знаки Р–Д: Вечно что-нибудь забудете! Или Д–Р: Ну что это за работнички?)

Какие же выводы можно сделать относительно использования **возможностей трансактного анализа в профессиональной деятельности?**

Распознавание Р- и Д-состояний в себе представляет собой важную терапевтическую процедуру. Рекомендуют выделять (и у партнера также):

- какие *Родитель* дает указания, приказы и наставления, к чему он особо нетерпим;
- чего боится *Ребенок*, где у него уязвимые места.

Рекомендуется также заложить в себя программу: перед тем, как что-то сделать, определить, кто этого хочет (Р или Д) или кто из реальных людей поступал так же.

*Взрослый* может в любой момент прекратить выполнение непродуктивных команд. Для поддержания *Взрослого* рекомендуют:

- сохранять спокойствие, сдерживать эмоции, давая *Взрослому* время для отделения Р- и Д-команд от реальности;
- опираться на систему ценностей, применимых к отношениям с людьми (выработать ее), что позволит часть информации получать от *Взрослого* в готовом виде.

Когда знак (ход) стимулирует положительные эмоции в партнере, для чего иногда достаточно признания присутствия другого человека, он называется «*поглаживанием*». Это могут быть слова (спасибо, Вы,

рад, имя-отчество), теплая интонация, мимика интереса, выражение внимания как отношение и т. д.

«Уколом» называют ход (знак), стимулирующий отрицательные эмоции.

Относительно *Ребенка* (партнера) можно отметить следующее:

- любого *Ребенка* можно считать неблагополучным, поскольку по крайней мере в детстве человек плачет чаще, чем в другом возрасте. Поэтому *Ребенок* партнера совсем не против, если к нему относятся с заботой, вниманием, одобрением, чуткостью, поощряя к творчеству;
- *Ребенок* осуществляет распознавание людей, потому что их основные типы успевают записаться в детстве. Изображая к нему привязанность, можно завоевать доверие партнера;
- среди Д-моделей есть такие, в которых партнер или другие люди слушались кого-то, а также модели, содержащие соревновательность, воодушевление, азарт – весьма активную деятельность и высокую заинтересованность.

Скрытые ходы играют особую роль в возбуждении чувств партнера (например, при раскачке). Технически, для поддержания контакта, нужно отвечать либо взаимодополнительно, либо – в соответствии с исходным состоянием партнера, уменьшая тем самым количество рассогласований. Например, для хода Р–Д такими ответами будут Д–Р, Р–Р, В–Р. Задача *Взрослого* – давать такие ответы, чтобы соблюсти личные интересы и сохранить добрые отношения.

Мягко перевести партнера в нужное состояние можно, например, следующим образом:

- формулировать текст и подбирать скрытые знаки с учетом признаков состояний;
- давая первую часть фразы как взаимодополнительный ответный ход, а вторую – как побуждающий ход новой транзакции, направляя его в нужное состояние партнера;
- направляя скрытые знаки в нужное состояние партнера, пока оно не включится.

Мы рассмотрели многочисленные транзакции и позиции партнеров в них. Остановимся на актуальной проблеме личного влияния, неизбежно присутствующего в любом процессе взаимодействия.



#### 4.4. Личное влияние и манипуляции в общении

**Влияние** – это воздействие на состояние мыслей, чувств и действий партнера, это процесс и результат изменения субъектом поведения другого субъекта. Личное влияние – сложный феномен, его можно рассматривать не только как процесс и результат (последний не всегда очевиден), но и как личностную характеристику человека, т. е. его способность воздействовать на других людей, изменяя их поведение, мотивы, взгляды и т. д.

У каждого человека свой коммуникативно-личностный потенциал влияния, однако должен существовать некий общий для всех людей потенциал личного влияния, обеспечивающий успех взаимодействия с другими людьми. Он включает в себя следующие свойства: легкость и навыки общения, адаптивность, уверенность, активную позицию во взаимодействии, понимание собеседника, социальный интеллект и др. Безусловно, все они зависят от типа личности, темперамента...

Результат воздействия в определенной степени зависит от выбранных способов и стратегий взаимодействия. Если нужен сиюминутный результат, выбирается более напористый способ, и наоборот, при наличии времени для рассуждений, объяснений мы используем более мягкие тактики воздействия.

В зависимости от установки на взаимодействие различаются такие стратегии: доминирование, манипуляция, партнерство.

В рамках этих стратегий используются различные **тактики влияния**:

- разумное убеждение;
- эмоциональное воздействие, воодушевление;
- просьба, обращение за консультацией;
- лесть, заискивание;
- воздействие через личные отношения («не в службу, а в дружбу»);
- коалиция (использование поддержки других);
- принуждение, давление (приказ, угроза, деструктивная критика, напоминание);
- внушение (суггестия);
- самопрезентация (создание имиджа надежного, компетентного, привлекательного человека);
- пробуждение импульса к подражанию;
- обращение к авторитету;
- формирование аттракции (благосклонного отношения);
- соревнование и т. д.

Любая тактика может оказаться неэффективной, если она не соответствует ситуации или используется неумело. Если вы хотите повлиять на коллегу по работе, то лучше использовать просьбу, консультацию, воздействие через личные отношения. По отношению к подчиненным можно иногда использовать лесть, иногда давление, иногда – воодушевление. При попытке воздействовать на начальника лучше сначала попробовать разумное убеждение; лесть и заискивание здесь будут неэффективными.

Отдельного разговора заслуживает такая стратегия взаимодействия, как **манипуляция**. Это сложное, опосредованное давление на партнера по общению, которое можно сравнить с провокацией, обманом, интригой. Манипуляция используется для достижения одностороннего выигрыша. При манипулятивном общении к партнеру относятся как к *средству* достижения внешних по отношению к нему целей. Партнер превращается в совокупность функциональных качеств, необходимых при достижении этих целей.

*Манипуляция – это скрытое (тайное) управление собеседником против его воли.*

В деловом общении манипуляция – обычная вещь. Руководитель вместо силового воздействия может управлять подчиненным незаметно, создавая у того иллюзию полной самостоятельности и свободы. Нередко и подчиненные незаметно управляют своими начальниками.

Выделим типичные признаки манипуляции:

- стремление овладеть волей партнера, поставить его в зависимое, подчиненное положение. Эту зависимость манипулятор черпает в слабостях, страхах, желаниях (денег, власти, славы, признания, любви...) партнера по общению. Для проникновения в психическую сферу адресата манипулятор использует любой значимый мотив: переживание из-за полноты, невысокого роста, лысины, болезни; гордость за свое происхождение; любопытство; хобби...

- Лицемерие, обман, интрига в поведении манипулятора: заискивание, стремление угодить, прилипчивость (при этом у партнера создается ощущение неловкости: «что-то здесь не то», «что-то он не договаривает»).

- Для психологического давления используются приемы: перехват инициативы, подзадоривание, преувеличенная демонстрация собственной слабости, неопытности, неосведомленности, даже глупости, сокращение времени для принятия решения, призыв к отъединению от других людей («количество мест ограничено»), намек на широкие связи и возможности, имитация принятия решения самим партнером, повышение его собственной значимости, комплимент и т. п.

- Ответственность за все происходящее перекладывается на жертву манипуляции.

Выбор позиций, т. е. способа поведения и правил игры, обычно закрепляется первыми фразами партнеров. При этом нередко присутствует элемент психологической борьбы. В случаях манипулирования психологическая борьба за выгодное распределение позиций присутствует всегда. Окружающим она может быть не всегда заметна.

Рассмотрим некоторые типичные манипуляции.

- «Нога в дверях» – агент влияния просит вначале о небольшой услуге, а когда достигает успеха, – просит о большей. Люди, согласившись оказать малую услугу, со временем могут оказать и большую. Эта манипуляция успешно применяется многими деловыми и благотворительными организациями. Стратегия торговцев заключается в том, чтобы вынудить человека сделать крупную покупку после приобретения чего-то незначительного. Целью мелкой сделки является не прибыль, но публичное обязательство. Ожидается, что оно естественным образом повлечет за собой другие покупки, более крупные.

- «Низкий мяч» (техника заманивания) – вначале идет преднамеренное занижение цены, а после того, как клиент заинтересовался, сообщают, что обстоятельства изменились и цена, оказывается, другая. Люди же стараются быть последовательными (при этом они уже испытывают удовлетворение от сделанного выбора) и не очень расстраиваются, оплачивая непредвиденную разницу в цене.

- «Дверь в лицо» – вначале агент влияния просит об очень большом одолжении, в котором объект обычно отказывается, после чего следует просьба о меньшем одолжении, на которое объект, как правило, соглашается. Например, сын – родителям: «Купите мне музыкальный центр!». После отказа просит: «Ну тогда дайте хотя бы на билет на концерт группы «Скутер»».

- «Слабо?». Данная манипуляция использует нежелание человека показаться нерешительным, боящимся риска. Поскольку решительность, склонность к риску – это мужские качества, то и разыгрывается манипуляция преимущественно в чисто мужских коллективах, в армии, например. Этой манипуляцией можно подтолкнуть человека на действие, которое тот не собирался совершать.

- «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если б Вы пару слов сказали – я могу набрать их начальника». Польщенный шеф соглашается. Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. На следующий день подчиненный заглядывает

в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну, как, не решили?». Занятый текучкой руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос. Получилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим – подчиненный. Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

- «Меня рвут на части». Сотрудник охотно берет на себя много поручений, в том числе и общественных, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат – ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено». Это могут быть чрезвычайно энергичные люди, для которых процесс бурной деятельности важнее результата.

- «Казанская сирота». Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет и т. д.

- «Дитя на работе». Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина, что вы хотите», «Мы академий не кончали». Выгодно слыть слабым или больным и вызывать сочувствие.

- «Дитя в семье». Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Достигается это исполнением роли беспомощного *Дитя*: что бы жена ни поручила (например, сходить в магазин, сделать уборку, позаниматься с ребенком), он делает так, что приходится переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на слабые женские плечи. Не случайно некоторые женщины, называя число своих детей, включают в него и мужа.

- «Если бы не было тебя». Разыгрывается в семьях как женами, так и мужьями. Жена: «Эх, дура я, дура, что вышла за тебя. Вон, Сашка, как ухаживал, а сейчас – он большой человек. А ты кто? Молодость мою загубил» и т. д. Цель манипуляции – создать чувство вины у мужа и управлять им.

- «Мнимый больной». Жене надоело выслушивать жалобы мужа, что ему мешают в его творческой работе, и она решила на время с детьми пожить у родителей. Чтобы остановить жену (а кто будет кормить, стирать, убирать?), остается только манипуляция. Муж начинает жало-

ваться на плохое самочувствие, делать вид, что болен, ложится в постель, принимает лекарства. Понятно, что оставить его одного в таком состоянии жена не может. Отъезд к родителям отменяется.

- «Жалко?» Один спрашивает другого: «Как у тебя с деньгами, нормально?» – «Да вроде нормально». – «А я на мели. Одолжи до зарплаты, продуктов не на что купить». Естественный диалог. Однако представим, что просящий однажды уже подводил кредитора – очень долго не отдавал долг. Поэтому желания вновь одалживать ему нет. Однако отказать – жестоко, да еще заслужишь репутацию жмота. И даем, хотя и ругаем себя за это. Налицо манипуляция.

- «Не с вашими возможностями». Разыгрывается иногда в магазине. В коммерческий магазин зашла женщина и направилась к прилавку. Покупателей почти не было. Продавец смерила женщину оценивающим взглядом с ног до головы, что несколько ту смутило, ибо одежда ее была скромной. Женщина попросила показать электроутюги. «Конечно, этот подошел бы Вам больше...» – сказала продавец, указывая на самый дорогой. Сказано это было тоном, означающим «не с Вашим тощим кошельком покупать хороший товар». «Вот именно его я и беру» – вспыхнула в ответ женщина. Конечно, выкладывая последние деньги, она и рада была бы изменить свое решение, но отступить – значит подтвердить правоту позиции превосходства продавца.

### **Защита от манипуляции**

Уже отмечалось, что в основе манипуляции всегда лежит использование *слабостей* собеседника. Никто не желает показаться трусом, нерешительным, жадным, любопытным, неумным. Наоборот, каждый желает выглядеть достойно, быть великодушным, оказывать покровительство, ощущать свое превосходство, значимость, хорошо выглядеть, производить впечатление, получить похвалу и т. д.

Искусно проделанную манипуляцию сразу распознать очень трудно. Если возникает чувство, что вы поступаете вопреки своей воле и вразрез с вашими правилами, что партнер чего-то недоговаривает и т. д., то приступайте к защите от манипулятивного воздействия. При общении с манипулятором должны преобладать:

- логика активно-выжидательной позиции (чтобы выиграть время и получить подтверждение своим предположениям, задавайте уточняющие вопросы);
- чувство такта и самообладание;
- вера в свои силы;
- намерение прервать навязываемый сценарий и предложить свой, не соответствующий ожиданиям оппонента.

Необходимо помнить, что всегда есть «аварийный» выход из ситуации – можно прервать контакт под благовидным предлогом, вернувшись к нему при первом подходящем случае (когда вы будете достаточно готовы и сильны для противостояния).

**Пассивная защита.** Ею рекомендуется воспользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом. Так, если не желаете одалживать деньги не очень аккуратному плательщику, никак не отвечайте на его просьбу, заговорите о чем-то другом.

**Активная защита.** Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой. Ибо самое опасное в манипуляции – ее стремительность, неожиданность, когда у жертвы нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы, во-первых, дает время для ответа, во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей.

Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим: «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедрость, возможности, способности) – эти слова снимают с вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

Когда нужна активная защита? – Не тогда, когда объект манипуляции находится в зависимости (служебной, материальной и т. д.) от манипулятора. Дело в том, что активная защита является встречным конфликтогеном, не уступающим, а то и превосходящим по силе действие манипулятора. По закону эскалации конфликтогенов последний ответит конфликтогеном еще более сильным, что в итоге приведет к открытому конфликту, в чем зависимая сторона вовсе не заинтересована. Кроме случаев прямой зависимости, есть еще и моральные факторы, происходящие от воспитанности, привычки соблюдать определенные этические нормы, которые удерживают от всякого высказывания, могущего обидеть собеседника. Понятно, что воспитанному человеку трудней решиться на активные методы защиты от манипуляций.

Несколько примеров активной защиты от манипуляций (не претендуют на исключительность):

На манипуляцию «Обезьяна на шее» руководитель может согласиться, что ему это, возможно, будет и проще, но у него нет на это времени.

Манипулятору типа «Дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность – это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те,

что можете, а те, что должны: «Правильно ли я Вас понял, что Вы неспособны занимать эту должность?».

Манипуляция «Меня рвут на части» блокируется простым вопросом: какое дело он довел до конца, где есть результат?

Продавцу-манипулятору можно прямо сказать: «Конечно, Вам выгодно продать то, что подороже, Вам за это деньги платят».

Возникает законный вопрос: почему жертва нередко не находит ответа в процессе общения с манипулятором? Ответ дает транзактный анализ: потому, что распределение позиций задано манипулятором так, чтобы максимально затруднить жертве выбор правильной позиции. В этом моменте психологической борьбы манипулятор имеет значительные преимущества – подготовка и внезапность. Не всякий мгновенно найдет лучший ход. Поэтому, даже если потенциальная жертва просто сделает паузу, или «не услышит» вопроса (пассивная защита), или вступит хоть в какие-то обсуждения, он выигрывает время и обычно находит достойный выход.

**Контрманипуляция.** Смысл контрманипуляции – сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое преимущество. Например, «мнимый больной» вылечивается настойчивыми предложениями измерить температуру, давление, сделать укол, вызвать скорую помощь.

Ведущим же фактором в сопротивлении внешнему давлению и манипулированию выступает личностный потенциал, личностная сила, которая представляет собой устойчивость к внешнему влиянию и одновременно силу воздействия на людей. Противостоять чужому влиянию можно с помощью своего личного влияния: используя тактику выжидания, предлагая сотрудничество, разрушая сценарий борьбы, разоблачая тайные намерения с помощью прямых или косвенных вопросов, контрманипуляции, прерывая контакт и т. п.

## Раздел 5

# СРЕДСТВА И КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Используемые для передачи информации знаки могут быть вербальными (явными, выражаемыми словами) и невербальными (т. е. скрытыми – мимика, пантомимика, характеристики голоса, темпоритм, пространственный рисунок, дыхание и т. д.). К вербальным средствам деловых коммуникаций относятся устная и письменная речь (включая различного рода документацию).

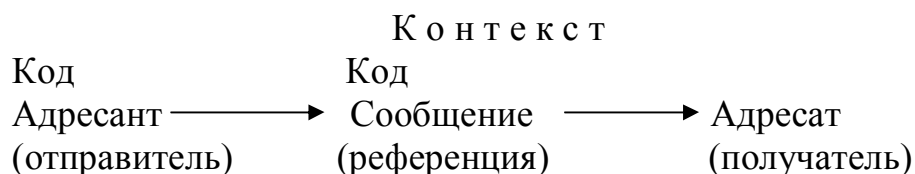
### 5.1. Вербальные средства взаимодействия

Вербальное общение использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т. е. систему знаков и символов. Речь – это процесс использования языка в коммуникативных целях, она является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения.

При помощи речи осуществляются кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Диалог представляет собой последовательную смену коммуникативных ролей, в ходе которой выявляется смысл речевого сообщения, т. е. происходит то явление, которое можно обозначить как «обогащение, развитие информации».

**Структура коммуникативного взаимодействия** развивается в соответствии с прохождением информации по коммуникативной цепи: адресант (отправитель) – кодирование сообщения – движение по каналам – декодирование (расшифровка) – адресат (получатель).



Сообщение понимается как процесс и результат порождения речи, т. е. текст.

Референция – это содержание сообщения. В осуществлении референции, т. е. в сообщении определенной информации, состоит коммуникативная функция языка/речи.



Речь приобретает определенный смысл и может быть понята только в структуре речевого контекста. Контекст – это обстоятельства, в которых происходит конкретное событие.

Код в речевой коммуникации – это тот язык или его разновидность (диалект, сленг), который используют участники данного коммуникативного акта.

Каналы передачи информации – это материальные носители для знаков, в которых воплотилось сообщение (в речевой коммуникации это устная или письменная речь).

Обратная связь (реакция слушающих) – еще один структурный компонент любой коммуникативной ситуации, ее отсутствие приводит к разрушению коммуникации.

На процесс речевого общения существенным образом влияют психологические и социально-ролевые характеристики участников общения.

К психологическим структурным компонентам акта относятся коммуникативное намерение (или коммуникативная интенция), мотивационную составляющую (замысел и цель) и когнитивную составляющую (понимание сообщения).

К социально-ролевым структурным компонентам речевой коммуникации относятся статусные и ситуативные роли участников общения, а также используемые ими стилевые приемы. Понятие «статусная роль» указывает на поведение, предписанное человеку его социальным (возрастным, половым, должностным и т. д.) положением, или статусом. Понимание собственной социальной роли и роли партнера необходимо для выбора соответствующей манеры речевого поведения. Среди ситуативных ролей говорящих можно выделить следующие:

- «лидер» – ведет разговор и контролирует его ход;
- «посредник» – следит за общим ходом беседы, уравнивая интересы участников;
- «ребенок» – нарушает правила и запреты, выступает с независимыми суждениями;
- «гибкий человек» – готов приспособиться к любой ситуации и др.

В зависимости от социального контекста, ролевой ситуации, коммуникативных стратегий и индивидуальных особенностей общающихся находится выбор стиля речевого поведения (официального или поэтического, научного или бытового, делового или публицистического).

**Речь и взаимопонимание.** На процесс взаимопонимания в речевом общении большое влияние оказывают такие характеристики речевого высказывания, как денотация и коннотация, полисемия, синонимия, статичность, смешение наблюдения (фактов) и оценки (выводов). *Денотация* – это значение слова, признаваемое большинством людей

данного лингвистического сообщества, так называемое лексическое значение слова. *Коннотация* – это вторичные ассоциации слова, разделяемые одним или несколькими членами данного сообщества; в этом смысле они субъективны и эмоциональны по своей природе.

Жизненный опыт каждого человека влияет на значения, которые он придает словам. Например: реакции хирурга, больного и демографа на слово «рак» будут существенно различаться. Хирург, скорее всего, подумает о диагнозе, операционной процедуре или о том, как сказать пациенту, что он болен. Пациент, возможно, будет думать о возможности выздоровления или будет переживать чувство страха. Демограф, возможно, оценит «рак» как важный фактор, влияющий на продолжительность жизни.

Поскольку слова могут вызывать сильную эмоциональную реакцию, часто говорят, что они имеют негативную или позитивную коннотацию для людей.

В современной психолингвистике разрабатываются методы изучения коннотаций, один из них – метод семантического дифференциала. Измеряемый объект (понятие, изображение, персонаж и т. п.) оценивается по ряду биполярных шкал (имеющих 7 и более интервалов), полюса которых заданы с помощью антонимов. Например:

горячий	холодный,
хороший	плохой,
жестокий	добрый,
быстрый	медленный,
лживый	честный,
пассивный	активный,
сильный	слабый,
маленький	большой.

Испытуемый оценивает понятие, выбирая тот интервал между парой прилагательных, который, на его взгляд, соответствует ему в наибольшей степени. Соединив линией выбранные точки, можно создать профиль данного понятия и сравнить с профилями других испытуемых.

Проблемы в речевом общении создают и такие явления, как *полисемия* (наличие у слова более одного общепринятого в данном речевом сообществе значения) и *синонимия* (использование разных слов и фраз для сообщения сходной информации).

*Смешение в высказывании фактов* (реально наблюдаемых действий, событий) и *оценок* (выводов, заключений из того, что наблюдаем, и отношения к этому) также порождают споры и непонимание. Не случайно в судебных процессах особое внимание уделяется отделению фактуальных суждений от умозаключений.

## 5.2. Стратегии устных коммуникаций

Устные формы взаимодействий, в которых деловая специфика проявляется особенно наглядно, – деловые беседы и деловые совещания.

**Деловая беседа** – вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий для решения конкретных задач. Взаимодействие партнеров в ситуации деловой беседы опосредованно их статусным, функциональным положением.

Выделяют следующие цели проведения деловой беседы:

- стремление одного собеседника оказать определенное влияние на другого, вызвать у другого человека или группы желание действовать с целью изменения существующей деловой ситуации или деловых отношений;
- анализ руководителем мнений и высказываний сотрудников для выработки соответствующих решений.

Деловая беседа благодаря эффекту обратной связи позволяет руководителю быстро реагировать на высказывания собеседника в соответствии с конкретной ситуацией, т. е. с учетом цели, предмета и интересов партнеров, повышает его компетентность благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний, высказанных в беседе.

При проведении деловых бесед требования к коммуникативной стороне общения приобретают следующую форму:

- сознательная настройка на уровень своего собеседника, учет содержания выполняемых им задач, его полномочий и меры ответственности, жизненного и трудового опыта, интересов, особенностей его мышления и речи;
- рациональная организация процесса беседы, т. е. по возможности краткое и точное изложение собеседниками содержания информации по обсуждаемому вопросу (пространное изложение и избыточная информация осложняют усвоение самого существенного);
- простота, образность, четкость языка как условие доходчивости информации, следовательно, ориентация на собеседника.

Существуют различные классификации деловых бесед. В зависимости от целей и методов ведения разговора принято выделять в качестве самостоятельных видов собеседование при приеме на работу, собеседование при увольнении с работы, проблемные и дисциплинарные беседы.

**Беседа при приеме на работу** носит характер интервью, основная цель которого – оценить деловые качества поступающего на работу. Форма вопросов может варьироваться, но их содержание направлено на

получение информации, которую можно сгруппировать по следующим блокам:

- что представляет собой человек, обратившийся за работой;
- почему он ищет работу;
- каковы его сильные и слабые стороны;
- каковы его взгляды на эффективное взаимодействие с руководством и сотрудниками;
- на какую зарплату он рассчитывает.

**Беседа при увольнении с работы** имеет две разновидности: беседа, связанная с незапланированным, добровольным уходом сотрудника, и беседа в ситуации, когда работника приходится увольнять или сокращать. В первом случае в ходе беседы необходимо выявить истинные мотивы увольнения: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, системой оплаты труда, невниманием или обидой и т. д. В такой беседе полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением условий их выполнения и т. п. Полезно узнать, что нравилось и что не нравилось сотруднику в его работе.

Иначе протекают беседы с работником, которого приходится увольнять, она трудна для всех, кто принимает в ней участие. В специальной литературе она получила название «прощального разговора».

Выделим специфику такого разговора:

- не проводить перед выходными днями или праздниками;
- не проводить непосредственно на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество народа;
- разговор не должен продолжаться более 20 минут, так как работник, переживающий неприятное известие, не в состоянии внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему руководитель;
- если руководитель говорит о нарушениях, то он должен быть точным и корректным в изложении фактов.

Необходимость в **проблемных** и **дисциплинарных** беседах бывает вызвана либо сбоями в деятельности сотрудника, потребностью дать критическую оценку его работе, либо фактами нарушения дисциплины. В процессе подготовки проблемной беседы важно ответить заранее на вопросы о смысле, цели, результатах, средствах и методах решения проблемы. Основная линия руководителя при подготовке к проблемной беседе сводится к тому, чтобы подчиненный принял позицию руководства. При этом существуют некоторые правила, позволяющие избе-

жать «разноса» и провести беседу с конструктивными результатами. Для этого следует:

- получить необходимые сведения о сотруднике и его работе;
- построить беседу, соблюдая очередность в сообщении информации: сначала положительная информация о деятельности сотрудника, затем информация критического характера и потом – похвально-поучительного характера;
- быть конкретным и избегать неясностей;
- критиковать выполнение задания, а не личность.

Эти правила помогают создать положительный эмоциональный фон, который позволит провести неприятную часть разговора конструктивно, не вызывая ненужной враждебности со стороны сотрудника, не заставляя его занимать оборонительную позицию.

Основная задача **начала беседы** – установить контакт с собеседником, создать атмосферу взаимопонимания, пробудить интерес к разговору. Известны приемы, использование которых особенно эффективно в начале беседы:

- метод снятия напряженности, т. е. использование теплых слов, личного обращения, комплиментов, шуток для установления более тесного контакта с собеседником;
- метод «зацепки», т. е. использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса для образного представления сути проблемы, обсуждению которой будет посвящена беседа;
- метод стимулирования игры воображения, т. е. постановка множества вопросов по тем проблемам, которые должны рассматриваться в беседе;
- метод «прямого подхода», т. е. непосредственный переход к делу без какого-либо обсуждения, – краткое сообщение о причинах встречи и быстрый переход к конкретному вопросу.

**Основная часть** беседы нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме, выявление мотивов и целей собеседника, передачу запланированной информации.

Откровенной, конструктивной атмосфере деловой беседы противоречат:

- бестактное обрывание на полуслове;
- неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;
- навязывание собственного мнения;
- игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- грубая реакция на высказывание противоположных точек зрения;

- подтасовка фактов;
- необоснованные подозрения;
- голословные утверждения;
- окрики за критику;
- давление на собеседника.

Для того чтобы лучше услышать, понять и принять к сведению смысл сказанного, необходимо помнить о перцептивном аспекте проблемных бесед.

- К информации, получаемой от людей, которые по каким-либо причинам нам неприятны, мы относимся, как правило, со значительной долей предубеждения. Поэтому, если с человеком вас связывают интересы дела, необходимо трезво оценить, что именно вас раздражает – информация, которую вы от него услышали, или сам человек (его внешний вид, особенности характера, нравственные качества).

- Воспринимая информацию, следует помнить, что принципиально новые идеи, не укладывающиеся в уже действующие логические схемы или представления, вызывают определенный эмоциональный протест. Поэтому не отвергайте их сходу, продумайте информацию, спокойно подберите логические аргументы для ее опровержения или подтверждения. Если же мы начинаем противоречить сразу, то уже не слышим аргументов собеседника, а они могут оказаться достаточно вескими.

- Практически не поддаются убеждению люди, испытывающие чувство одиночества, бесполезности, отчужденности, агрессивные и тревожные, плохо переносящие трудности.

Учет этих замечаний, связанных с особенностями восприятия информации в ситуации проблемных (или дисциплинарных) бесед, поможет увеличить эффективность делового взаимодействия.

**Деловое совещание** – форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Совещание отличается от беседы важнейшим фактором взаимодействия партнеров, а именно фактором группы. Совместная деятельность – это групповая деятельность. Для нормального функционирования группы имеет значение оптимальное согласование личных и групповых устремлений, стратегия и тактика совместных действий. А когда встает вопрос о существовании группы как целого, личные устремления должны быть подчинены коллективным требованиям.

При подготовке и проведении делового совещания следует помнить, что особенности группового поведения (распределение ролей

в группе, групповое давление и т. д.) будут оказывать серьезное влияние на характер взаимодействия его участников.

Совещание – это своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений. Неудачное совещание может вызвать материальные и психологические потери в результате принятия неадекватных решений.

Успех совещания зависит от тщательного планирования целей, состава участников, повестки дня и места проведения. На всех этапах совещания необходимо воздействовать на участников таким образом, чтобы они были включены в обсуждение поставленных вопросов и стремились к их решению. Для достижения этой цели руководитель должен:

- обеспечить начало работы совещания в точно назначенное время, представить участников, объявить повестку дня и изложить предмет и цели совещания;
- четко и понятно для всех присутствующих изложить выдвинутую на обсуждение проблему, поставить вопросы, выделить основные моменты, способствующие возникновению творческой дискуссии;
- фиксировать все высказывания, выявляющие трудности и препятствия и указывающие пути их преодоления;
- экономить время;
- корректно прерывать выступления, повторяющие уже изложенные факты, а также носящие нерациональный, пространственный, противоречивый, лишенный конкретности и поверхностный характер;
- периодически обобщать уже достигнутое, четко формулировать задачи, которые еще предстоит решить, немедленно выяснять все недоразумения, возникающие между участниками совещания;
- подвести итоги совещания, определить вытекающие из него задачи, указать лиц, ответственных за их выполнение, поблагодарить сотрудников за участие в работе совещания.

Организационная среда формирует определенные ожидания и относительно эмоционального поведения людей. В деловых отношениях стороны предпочитают контролировать свои эмоции, тем более они не переходят к выяснению личных отношений.

**Презентация: смысл, назначение, содержание.** *Презентация* – это представление общественности чего-то нового с определенными целями. Для предпринимателей – это реклама имени фирмы или представление ее нового товара. Для служащего крупной корпорации опыт в проведении презентаций позволяет эффективнее доносить свои идеи до начальства и, следовательно, быстрее продвигаться по служебной лестнице.

### **Виды презентаций:**

*Презентация общественной организации фирмы, акционерного общества, корпорации и т. д.* Такая презентация является частью рекламной компании организации. Целями такой презентации являются: создание имиджа фирмы среди деловых кругов; создание или воссоздание благоприятного образа фирмы; реклама имени фирмы.

*Презентация товара.* Цели – создание знания о новой марке, товаре или услуге на целевом рынке; ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, расписания магазина и т. д.; достижение предпочтения марки и т. п.

*Презентация проекта.* Цель этого вида презентации – информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции к проекту, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта людей.

*Презентация объема и содержания выполненных работ (отчет).* Цель – ознакомить, предоставить определенной узкой группе людей результаты работ. Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.

*Презентация плана будущих работ.* Аналогична предыдущей презентации. Цели – информирование определенного круга лиц о намеченных работах; описание намеченных работ с целью подвержения объекта презентации критическому анализу и изменению.

*Смысл и назначение презентации* – передача информации презентующими в форме убеждения определенному кругу присутствующих в соответствии с перечисленными целями.

Любая презентация требует серьезной подготовки, состоящей из основных блоков:

- 1) анализ состава, цели, характера и состояния аудитории;
- 2) планирование и развитие вступления, основной части и заключения для длинной формальной презентации;
- 3) выбор, разработка вариантов использования демонстрационно-наглядных материалов;
- 4) непосредственно подготовка к речи: написание текста, плана, подготовка наглядных материалов;
- 5) подготовка к ответам на вопросы из аудитории.

**Анализ цели.** В процессе создания собственной карьеры человек может делать презентации или произносить речи по разным поводам. Цель помогает определить форму, содержание и стиль презентации, а также уровень взаимодействия аудитории с презентующим.



- *Мотивирование или развлечение.* Когда пытаешься кого-нибудь развлечь, то в основном презентация состоит из обычной речи. Если цель вашей презентации имеет такой характер, то необходимо тщательно подготовить лишь саму речь и не обращать особого внимания на подготовку к вопросам.

- *Информирование или анализ.* Когда цель вашей речи информирование или предоставление анализа, то такая презентация предусматривает взаимодействие с аудиторией. Чаще всего такая речь представляет собой собрание определенной группы людей с целью прослушивания документа. После прослушивания присутствующие задают вопросы на понимание и уточнение некоторых данных. Презентация такого рода очень часто используется в больших компаниях для мониторинга состояния финансов компании и т. д.

- *Убеждение или приглашение к сотрудничеству.* Наибольшее взаимодействие предполагает презентация, целью которой является убеждение кого – либо принять участие в различного рода актах или участие в сотрудничестве по совместному решению проблемы. Обычно презентация начинается с предоставления информации об обсуждаемом объекте, чтобы аудитория поняла яснее о чем идет речь, затем вы начинаете предоставлять аргументы в пользу вашей точки зрения и пытаетесь склонить присутствующих к нужным для вас действиям. Такая презентация наиболее требовательна к вспомогательным объектам и качеству речи. Кроме того, необходимо быть достаточно гибким и превосходно чувствовать ситуацию, особенно в случае непредвиденного течения обстоятельств. Необходимо постараться к ним подготовиться. Взаимодействие с аудиторией настолько здесь велико, что вы можете потерять контроль за ходом презентации. Здесь нельзя целиком полагаться на подготовленный и написанный текст, необходимо зорко следить за ситуацией и не давать ей выходить из под контроля.

Зачастую речи и презентации используют несколько из перечисленных целей одновременно.

**Анализ аудитории.** Аудитория – это еще один базовый элемент вашей презентации, и так как именно для аудитории речь и делается, именно анализу аудитории необходимо уделить особое значение.

Вы можете добиться лучшего результата, если будете знать характеристики будущей аудитории и использовать полученные данные в подготовке к речи.

Для начала надо определить размер аудитории. Очевидно, что маленькие группы наиболее удобны для бурного обсуждения и убеждения. Но когда в группе больше 12-ти человек, нормальное обсуждение становится невозможным. Спрогнозируйте, сколько человек придет на пре-

зентацию. Выясните, есть ли у них какие-либо политические, религиозные, профессиональные комплексы или предубеждения. Проанализируйте соотношение мужчин и женщин, возраст присутствующих, отношение присутствующих к определенным социальным группам, профессиональные аспекты деятельности присутствующих.

Проведите анализ, зачем конкретные люди пришли на презентацию.

Предугадайте возможные уточнения и вопросы.

Проанализируйте наихудшее, что может произойти на презентации.

Прогнозируйте, все ли способны понять то, что вы говорите.

Определите, какую поддерживающую информацию необходимо предоставить аудитории для лучшего понимания предмета.

**Разработка главной идеи.** Первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой и будет строиться презентация. Главная идея должна быть связана с объектом презентации и должна служить стержнем, на который каждый присутствующий должен нанизывать получаемую информацию. Необходимо разработать такую главную идею, чтобы сделать презентацию интересной для аудитории и сделать объект презентации для присутствующих таким же интересным, как он интересен вам.

**Планирование времени.** С хорошо разработанной главной идеей выступления можно приступать к планированию времени и структуры выступления. Начните с небольшого плана будущей речи, в основной части объясните все аспекты предмета презентации, в заключении которого повторите основные части выступления и главную мысль. Как только слушатели потеряли нить выступления, очень сложно будет вернуть их обратно, кроме того, они могут пропустить важные пункты презентации. Научитесь планировать свою речь так, чтобы рутинные блоки информации чередовались с интересными фактами статистики или историческими аспектами. Удостоверьтесь, что выбрали наиболее полезные и интересные данные, что контролируете внимание публики. Научитесь урезать информацию таким образом, чтобы оставлять самое главное, экономя при этом свое время и время своих слушателей (десятиминутного доклада обычно вполне достаточно).

**Вступление.** Многое нужно понять и сделать в первые минуты вашего выступления: необходимо определить настроение аудитории, интерес к вашей теме, необходимо также подготовить людей к последующим действиям.

- Используйте юмор, юмор помогает расслабиться, хорошо настроить аудиторию по отношению к себе.

- Стройте выступление вокруг яркого примера.

- **Задайте вопрос.** Это поможет вовлечь публику в ваше выступление.

Как только вы закончили выкладывать основные пункты презентации, приступайте к **заключению**. Не позволяйте себе после важной основной части скомкать заключение. Заключение также важно, и даже важнее, чем вступление. В заключении нужно кратко повторить основные мысли выступления.

В добавление к выступлению, основной части и заключению презентация должна включать в себя время для ответов на возникшие у аудитории вопросы. Хотя вы и должны по ходу выступления взаимодействовать с публикой, для ответов на вопросы нужно выделить время, которое зависит от цели вашего выступления. Если цель – мотивировать или информировать, то данная часть может отсутствовать и может быть практически незапланированной. Если цель – убеждение, то к вопросам аудитории следует тщательно подготовиться и ответить на ответы 20 % и более от общего времени выступления.

**Использование наглядных материалов.** Наглядные материалы помогают как выступающему, так и публике запомнить основные пункты выступления. Большинство формальных речей и презентаций включают в себя использование наглядных пособий.

Существует два основных типа *наглядных пособий*:

1. *Текстовые.* Они помогают слушателю следить за ходом развертывания аргументов, используют зрительную память аудитории, помогая при этом в запоминании.

2. *Графические.* Они иллюстрируют главные пункты выступления, создают образы, которые влияют морально и создают более глубокое основательное впечатление от презентации, помогают в запоминании.

Несколько полезных советов по использованию наглядных пособий:

- Удостоверьтесь, что все видят демонстрируемые материалы.
- Дайте аудитории время, чтобы прочитать и понять смысл, прежде чем им предстоит продолжить слушать речь.
- Одно наглядное пособие должно выражать одну идею.
- Иллюстрируйте только главные пункты, а не всю презентацию.
- Не демонстрируйте то, что может конфликтовать с тем, что вы презентуете.
- Не читайте то, что написано на наглядном пособии, вместо этого перефразируйте и дополните.
- Когда вы закончили дискуссию по вопросу, который иллюстрируется, – уберите материалы.

**Мастерство отличной презентации.** Когда вся речь распланирована и подготовлена, имеются средства ее иллюстрирования, можно приступить к тренировке речи. Вот несколько советов:

1. Избегайте запоминания речи целиком, особенно если она длинная. Редактируйте свою речь по ходу выступления.

2. Если речь чрезвычайно формальна, не предполагает взаимодействия с публикой, то вполне допускается чтение текста.

3. Презентация с использованием короткого плана является наиболее эффективной и легкой в подготовке и проведении.

4. Спонтанная речь (экспромт). Не спешите, сделайте паузу, подумайте, о чем будете говорить, и говорите, стараясь делать это логично, избегая при этом резкого перехода от одной темы к другой.

Несколько полезных советов профессионалов о том, как преодолеть страх и волнение перед презентацией:

- Подготовьте материалов больше, чем это необходимо.
- Думайте положительно об аудитории. Чаще смотрите на доброжелательные лица.

- Будьте реалистичны. Знайте, что даже опытные ораторы испытывают беспокойство и страх перед важными презентациями.

- Перед тем как начать говорить, дважды глубоко вздохните.

- Запомните ваше первое предложение и держите его на языке.

- Если горло пересохло, – выпейте воды.

- Используйте методы иллюстрации.

- Не останавливайтесь. Остановка и замешательство только усилят чувство провала презентации.

- Говорите громко, спокойно, ходите медленно, стойте лицом к аудитории.

В социальной психологии существует большое количество экспериментальных исследований, выясняющих условия и способы повышения эффекта речевого воздействия, достаточно подробно исследованы как формы различных коммуникативных барьеров, так и способы их преодоления (см. разд. 4.1). Совокупность определенных мер, направленных на это, получила название «убеждающей коммуникации», на основе которой разрабатывается так называемая экспериментальная **риторика** – искусство убеждения посредством речи. Вспомним некоторые риторические приемы, повышающие выразительность и доходчивость речи:

- повторение мысли – теми же словами, другими словами;

- диалогичность речи – сам себе вопрос – ответ;

- раскачка – за счет объема и разнообразия информации и средств ее передачи;

- контратака – направление речи в слабое место позиции партнера;
- категоричные формы утверждения и отрицания;
- гиперболлизация – использование крайностей (утрированных форм оценок и прогнозов);
- обращение возражения в вопрос;
- использование ярких примеров, иллюстраций и т. д.

Средством усиления выразительности и образности речи являются такие приемы, как **тропы** (метафора, персонификация, гипербола, симфора, символ, метонимия, синекдоха, литота, ирония, эпитет, сравнение) и **фигуры речи** (антитеза, оксиморон, градация, параллелизм – анафора и эпифора, подхват, эллипсис, инверсия, умолчание).

В римской риторике рекомендовалась определенная структура выступления:

- *экзордиум* – несколько вступительных замечаний о теме;
- *экспозицио* – определение понятия, характеристика объема и важности темы;
- *кауза* – прямые дедуктивные доказательства: логические аргументы, подтверждающие правильность суждений;
- *контрариум* – не прямые дедуктивные доказательства: опровержение мнения партнера;
- *симиле* – аналогии: подобные явления в других сферах;
- *экземплюм* – индуктивные доказательства: примеры из истории и повседневной жизни;
- *тестимониум* – авторитетные суждения: высказывания прославленных людей, пословицы;
- *конклюдзио* – резюме: выводы и их использование.

Можно классифицировать характеристики коммуникатора, способствующие повышению эффективности его речи, обуславливающие его позицию во время коммуникативного процесса. Таких позиций три:

- **открытая** – коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в подтверждение этой точки зрения;
- **отстраненная** – коммуникатор держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения, не исключая ориентации на одну из них, но не заявленную открыто;
- **закрытая** – коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает иногда к специальным мерам, чтобы скрыть ее.

Так же всесторонне исследованы способы повышения воздействия **текста сообщения**. Именно в этой области применяется методика **контент-анализа**, устанавливающая определенные пропорции в соотношении различных частей текста.

Особое значение имеют работы по изучению **аудитории**. Результаты исследования в этой области опровергли традиционный для XIX в. взгляд, что логически и фактически обоснованная информация автоматически изменяет поведение аудитории. Наиболее важным фактором оказалось взаимодействие информации и установок аудитории. Это обстоятельство положило начало исследованиям роли установок аудитории в восприятии информации.

### 5.3. Стратегии письменных коммуникаций

Довольно часто коммуникации в деловой сфере осуществляются в письменной форме: заявления, служебные записки, письма, отчеты, предложения и т. д. Какие-либо гарантии в отношении предлагаемых услуг партнеру или клиенту предоставляются также в письменной форме. Остановимся на стратегии составления деловых писем. Формы написания деловых писем практически одинаковы для всех стран.

- Деловое письмо пишется исключительно на белой бумаге и только на лицевой стороне листа.

- Деловое письмо зарубежному партнеру должно быть составлено на языке адресата. При невозможности сделать это – трудности с переводом на редкие языки – допустимо составление письма на английском языке как наиболее распространенном в деловом мире.

- Письмо должно быть кратким, грамотным, четко выразить мысль отправителя и не допускать двояких толкований. В тексте нежелательны исправления.

- Деловое письмо пишется на бланке фирмы-отправителя, на котором изображена эмблема фирмы, помещены полное ее название, почтовый и телеграфный адрес, номер телефона, телефакса и банковские реквизиты.

- Деловое письмо, как правило, состоит из шести частей: даты, адреса, вступительного обращения, основного текста, заключительной формулы вежливости, подписи.

В зависимости от содержания деловой информации существуют различные виды писем.

- **Письмо-просьба** имеет своей целью выражение просьбы. Просьба формулируется кратко и точно. Непременно подчеркните личную заинтересованность и заранее поблагодарите за ее исполнение.

- **Письмо-извещение** посылается из вежливости (благодарность, выражение готовности к сотрудничеству и т. п.) или же в качестве вполне определенного информационного сообщения. Под таким письмом достаточно подписи референта или секретаря.

- **Письмо-напоминание** направляется в тех случаях, когда не удается с помощью телефонных переговоров или личного контакта своевременно получить желаемый результат. Его цель – тактично напомнить о необходимости выполнить взятые обязательства.

- **Письмо-подтверждение** чаще всего является гарантией данных ранее обещаний или уже оговоренных условий. Иногда оно служит подтверждением своевременного получения документов, материальных ценностей, договорных бумаг.

- **Письмо-претензия** близко к рекламации, хотя и не имеет столь явно выраженного характера. Это как бы официальное предупреждение. В нем должны содержаться следующие данные: основания для предъявления претензии, сами претензии, конкретные требования стороны, предъявляющей претензии (замена некачественной продукции, уценка, возмещение убытков и т. п.).

- **Письмо-отказ** – это ответ на претензию потребителя или партнера. Правильно написанное, оно помогает, несмотря на отказ, поддерживать нормальные отношения с клиентом. Начало письма должно содержать нейтральный комментарий, в котором вы перечисляете то, с чем согласны. Затем идет объяснение причин отказа. Концовка должна быть позитивной, следует выразить готовность к продолжению сотрудничества.

- **Письмо-извинение.** Обычно такое письмо содержит изложение причин, по которым внезапно что-то срывается: важная встреча, заключение договора, поставка и т. п. В ряде случаев такое письмо отправляется после уведомления по телефону.

- **Гарантийное письмо** является особой формой письма и направляется как обязательство оплаты за покупку, услуги и т. п. Заканчивается письмо фразой «Оплату гарантируем. Наш расчетный счет (указываются полные банковские реквизиты)» и обязательно имеет две подписи: руководителя и главного бухгалтера.

- **Циркулярные письма.** Их цель – довести информацию одного и того же содержания в несколько адресов (например, дочерним фирмам, филиалам). Рассылаются такие письма за подписью руководителя

по общим вопросам. Личная подпись при этом обязательна лишь на первом экземпляре, а на остальных – факсимиле.

Основные принципы письменных коммуникаций, рассмотренные выше, применимы и к другим письменным текстам, в частности, к резюме.

### **Как составить резюме правильно – CV (Curriculum Vitae)?**

**Резюме** – очень важная вещь при устройстве на работу. Оно дает ваш краткий профессиональный портрет. Резюме – тот документ, из которого работодатель получает первую информацию о претенденте на вакансию и составляет свое мнение о нем. Резюме можно дополнить сопроводительным письмом к работодателю (компании или конкретному должностному лицу). В нем вы можете сообщить информацию, не вошедшую в резюме.

**Стиль резюме должны отличать:** краткость, конкретность, избирательность (не пишите лишнего), честность.

**Оформление резюме:** лист бумаги формата А4, обязательно печатный текст. Текст резюме должен помещаться на одной странице.

- Продумайте несколько вариантов резюме: для отправления по почте или по факсу, в электронном виде по e-mail, для вручения лично.

- В резюме самое главное – не лгать! Неправда в написанном виде гораздо хуже неправды, произнесенной вслух.

- Заранее позаботьтесь о плотной качественной бумаге и немарких чернилах (обязательно черных). Ваше резюме пройдет через множество рук, пока достигнет работодателя.

- С вашего резюме, возможно, будет снято несколько копий. Используйте белую или бежевую бумагу, на которой не ухудшается качество копий.

- Резюме должно выглядеть профессионально. Поэтому лучше обратиться к специалисту, который поможет вам повысить презентабельность вашего резюме.

### **Чего не должно быть в резюме:**

- ваших физических данных;
- вашей фотографии;
- причин, по которым вы уходили с работы;
- имен людей, которые дают вам рекомендацию (подготовьте этот список, он может пригодиться на собеседовании);
- причудливой графики, штриховки и затенения текста (выделите необходимые заголовки, используя жирный шрифт);



- декоративных шрифтов и шрифтов со специальными символами (используйте широко распространенные Times New Roman или Arial размером от 10 до 14);
- курсива и подчеркивания;
- вертикальных и горизонтальных линий (их можно использовать, но крайне экономно).

### Основные блоки резюме

1. *Личная информация*: имя, фамилия; дата рождения; телефоны (домашний, рабочий, мобильный, контактный); семейное положение, дети.

2. *Цель* – вакансия, на которую вы претендуете.

3. *Образование*. Образование указывается с датами в обратном порядке: сначала кандидат наук с 1985 г., потом аспирантура с 1981 по 1984 г., потом – вуз с 1975 по 1980 г. При этом пишутся полное название учебного заведения, дата поступления/окончания, факультет, специализация, дополнительное образование (в порядке значимости), аспирантура, второе высшее образование... Указывайте то, что имеет отношение к вашей специальности или же должности, которую хотите занять. Не забудьте сообщить об окончании курсов и получении сертификатов по специальности.

4. *Опыт работы*. Начиная с последнего места работы, для каждой из ваших должностей – даты начала/окончания работы. Работа указывается также в обратном порядке: сначала настоящее или последнее место работы, потом предыдущее и т. д.

Компания: Профиль деятельности компании (укажите полное название, форму собственности, количество сотрудников, количество подчиненных).

Должность: Полное название должности.

Обязанности: Полный перечень ваших обязанностей. Постарайтесь отразить наиболее значимые моменты.

5. *Дополнительные навыки*. Навыки и умения, которые могут быть востребованы работодателем (владение ПК, знание языка, наличие водительских прав, личного автомобиля, загранпаспорта, возможность командировок). Непременно отметьте публикации, особенно в специализированных изданиях, изобретения, собственные разработки. Сюда можно также включить интересы и увлечения, личные качества, также допустимо выделить их в отдельный пункт. Но лучше все-таки не увлекаться, могут возникнуть сомнения...

6. *Ожидаемая зарплата.* Укажите минимальную зарплату, соответствующую вашей квалификации и достаточной для того, чтобы вы начали работу в другой фирме (подходите к этой сумме реалистично).

#### 5.4. Невербалика в системе коммуникаций

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90 % коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения (жесты, мимика, позы, одежда, прически, украшения, звуки голоса, организация пространства и времени, любимые блюда и т. д.). Совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение, замещение или опровержение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Особенности невербальной коммуникации:

- ситуативность (сообщение непосредственно взаимодействующих людей в рамках конкретной ситуации);
- синтетичность (невозможность разложить на отдельные единицы);
- спонтанность, неосознаваемость, произвольность.

Какую информацию получают люди в процессе невербальной коммуникации? **Во-первых**, это информация о личности коммуникатора. Она включает сведения:

- о темпераменте человека;
- его эмоциональном состоянии в данной ситуации;
- его «Я»-образе и самооценке;
- его личностных свойствах и качествах;
- его коммуникативной компетентности (то, как он вступает в межличностный контакт, поддерживает его и выходит из него);
- его социальном статусе;
- его принадлежности к определенной группе или субкультуре.

**Во-вторых**, это информация об отношении участников коммуникации друг к другу. Она включает сведения:

- о желаемом уровне общения (социальная и эмоциональная близость или отдаленность);
- характере, или типе, отношений (доминирование–зависимость, расположение–нерасположение);
- динамике взаимоотношений (стремление поддерживать общение, прекратить его, «выяснить отношения» и т. д.).

**В-третьих**, это информация об отношении участников коммуникации к самой ситуации, позволяющая им регулировать взаимодействие.

Она включает сведения о включенности в данную ситуацию (комфортность, спокойствие, интерес) или стремлении выйти из нее (нервозность, нетерпение и т. д.).

Невербальная и вербальная коммуникации, сопутствуя друг другу, находятся в сложном взаимодействии.

**Основные каналы невербальной коммуникации.** Важнейшей особенностью невербальной коммуникации является то, что она осуществляется с участием разных сенсорных систем: зрения, слуха, кожно-тактильного чувства, вкуса, обоняния. На основе полисенсорной природы невербальной коммуникации выделяются различные ее виды: акустическая (экстралингвистика, просодика), оптическая (кинесика), тактильно-кинестетическая (такесика), ольфакторная (запахи).

Все эти виды невербальных сообщений не изолированы, находятся во взаимодействии, иногда дополняя друг друга, иногда противореча друг другу.

Первым среди каналов невербальной коммуникации нужно назвать **оптико-кинетическую систему** знаков, включающую в себя выразительные средства движения (мимика, поза, жесты, походка, почерк, манера одеваться, контакт глазами) и физиогномику (строение лица и черепа, строение туловища).

Общая моторика различных частей тела отображает эмоциональные реакции человека, поэтому включение оптико-кинетической системы знаков в ситуацию коммуникации придает общению нюансы. Эти нюансы оказываются неоднозначными при употреблении одних и тех же жестов, например в различных национальных культурах. (Всем известны недоразумения, которые возникают иногда при общении русского и болгарина, если пускается в ход утвердительный или отрицательный кивок головой, так как воспринимаемое русским движение головы сверху вниз интерпретируется как согласие, в то время как для болгарской «речи» – это отрицание, и наоборот).

Значимость оптико-кинетической системы знаков в коммуникации настолько велика, что в настоящее время выделилась особая область исследований – **кинесика**, которая специально имеет дело с этими проблемами. Так, например, в подобных исследованиях указывается частота и сила жестикуляции в разных культурах (в течение одного часа финны жестикулировали 1 раз, итальянцы – 80, французы – 120, мексиканцы – 180).

*Контакт глазами* – также подструктура кинесики. В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взглядами, «длительность» их, смена статики и динамики взгляда, избегание его и т. д.

Контакт глазами на первый взгляд кажется такой знаковой системой, значение которой весьма ограничено, например пределами сугубо интимного общения. Действительно, в первоначальных исследованиях этой проблемы «контакт глаз» был привязан к изучению интимного общения. Английский исследователь М. Аргайл разработал даже определенную «формулу интимности», выяснив зависимость степени интимности в том числе и от такого параметра, как дистанция общения, в разной мере позволяющая использовать контакт глаз. Однако позже спектр таких исследований стал значительно шире: знаки, представляемые движением глаз, включаются в более широкий диапазон ситуаций общения. Как и все невербальные средства, контакт глазами имеет значение дополнения к вербальной коммуникации, т. е. обозначает начало разговора, сообщает о готовности поддержать коммуникацию или прекратить ее, поощряет партнера к продолжению диалога, наконец, способствует тому, чтобы обнаружить полнее свое «Я» или, напротив, скрыть его.

**Акустическая** система знаков (экстралингвистика и просодика) представляют собой также «добавки» к вербальной коммуникации. *Просодика* – качество голоса, его диапазон, тональность (темп, тембр, высота, громкость). *Экстралингвистика* – паузы, покашливание, плач, смех, вздох. Все эти дополнения выполняют функцию фасцинации, т. е. увеличивают семантически значимую информацию, но не посредством дополнительных речевых включений, а «околоречевыми» приемами.

**Такесика** – самые разнообразные прикосновения: рукопожатия, поцелуи, поглаживания, похлопывания, объятия и т. д. Их можно типологизировать: профессиональные (носят безличный характер), ритуальные (рукопожатия и др.), дружеские, любовные.

**Проксемика** – пространственная психология – термин для анализа закономерностей пространственной организации коммуникативного процесса, а также влияния территорий, дистанций между людьми на характер общения. Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину также может иметь определенное значение отрицательного порядка. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения как для двух партнеров по коммуникативному процессу, так и в массовых аудиториях.

Американским психологом Э. Холлом предложена особая методика оценки интимности общения на основе изучения организации его пространства. Так, Холл зафиксировал, например, нормы приближения человека к партнеру по общению, свойственные американской культуре (зоны общения):

- **интимная** зона (от непосредственного физического контакта до 40–45 см). В нее допускаются только очень близкие люди, и всякая попытка нарушить это пространство вызывает негативную реакцию. Деликатность, умение держать дистанцию – неременное условие успешного общения;

- **личная** (персональная) зона (50–120 см). Это зона общения хорошо знакомых и заинтересованных друг в друге партнеров;

- **социальная** зона (120–260 см). Зона общения с большинством людей. Сила индивидуального психологического воздействия в этой зоне значительно слабее;

- **общественная** (публичная) зона (более 260 см, когда уже не важно, кто именно перед нами). Это зона общения докладчика с аудиторией.

На расстоянии более 8 метров эффективность общения резко снижается.

Каждая из этих зон свойственна особым ситуациям общения. Подобные исследования имеют большое прикладное значение, прежде всего при анализе успешности деятельности различных дискуссионных групп. Так, например, в ряде экспериментов показано, каким должно быть оптимальное размещение членов двух дискуссионных групп с точки зрения «удобства» дискуссии. В каждом случае члены «команды» – *справа* от лидера. В литературе описаны наиболее эффективные варианты размещения аудитории («единая команда», «блочный метод», «треугольник», «круглый стол» и т. д.).

Оптимальная организация пространства общения играет определенную роль лишь «при прочих равных» условиях.

**Интерпретация невербального поведения.** Интерпретируя невербальные послания, необходимо учитывать следующие моменты:

- уникальность невербального языка;
- неизбежность противоречий между невербальным выражением и его психологическим содержанием;
- изменчивость способов невербального выражения;
- зависимость невербального сообщения от навыков кодирования, от умения человека адекватно выражать свои переживания.

Интерпретация невербального поведения требует наблюдательности, коммуникативной компетентности. Так, количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека (у детей они читаются легче), пола, национальности (сравните, например, жестикуляцию итальянцев и шведов), типа темперамента, социального статуса, уровня

профессионализма (чем выше социально-экономическое положение и профессионализм человека, тем меньше развита у него жестикуляция и беднее телодвижения) и других показателей.

Чтобы не ошибиться в трактовке невербальных сигналов, нужно руководствоваться следующими правилами:

- Судить следует не по отдельным жестам (они могут иметь несколько значений), а по их совокупности.

- Жесты нельзя трактовать в отрыве от контекста их проявления. Один и тот же жест (к примеру, скрещенные на груди руки) на переговорах может означать скованность, нежелание участвовать в обсуждении проблемы, возможно, недоверие, а человек, стоящий со скрещенными руками зимой на автобусной остановке, наверняка попросту замерз.

- Следует учитывать национальные и региональные особенности невербальной коммуникации. Один и тот же жест у разных народов может иметь совершенно разные значения.

- Трактуя жесты, старайтесь не приписывать свой опыт, свое состояние другому.

- Помните о «второй натуре», т. е. о той роли, которую в данный момент и в течение длительного отрезка времени (иногда в течение всей жизни) играет человек. Эта роль может быть избрана для маскировки, компенсации негативных качеств. Человек, играющий роль высокомерного, отважного, использует и соответствующие роли жесты, скрывая свою неуверенность или трусость.

- Другие факторы, оказывающие влияние на интерпретацию жестов. Это может быть состояние здоровья. К примеру, у близоруких зрачки всегда расширены, а у дальнозорких сужены. Больной полиартритом предпочитает избежать рукопожатия, опасаясь боли в суставах. На ширину зрачка также влияет яркость света, на стремление избежать рукопожатия – профессия. Это касается художников, музыкантов, хирургов и людей других профессий, где требуются чуткие пальцы.

Таким образом, анализ всех систем невербальной коммуникации показывает, что они, несомненно, играют большую вспомогательную (а иногда самостоятельную) роль в коммуникативном процессе. Обладая способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, все системы невербальной коммуникации помогают учитывать такой существенный параметр коммуникативного процесса, как намерения его участников («подтекст» общения), эмоциональный фон, состояние здоровья партнера, его профессию (сравните рукопожатие кузнеца и музыканта), статус, возраст и т. п.

## Раздел 6

# МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Все специалисты по международным связям утверждают, что межкультурные особенности имеют большое значение в деловых отношениях и их ни в коем случае нельзя игнорировать. При этом замечают, что пока интересы сторон совпадают, национальные различия практически незаметны, но как только намечается конфликт, они начинают играть важную роль. Чтобы избежать недоразумений или даже конфликтов, необходимо заранее ознакомиться с особенностями общения и поведения, характерными для той страны, в которой вам предстоит деловые встречи. Сначала мы остановимся лишь на общетеоретических аспектах заявленной темы.

### 6.1. Факторы межкультурного общения

Безусловно, национальный стиль общения – это лишь типичные, наиболее распространенные, наиболее вероятные особенности мышления и поведения. Эти черты не обязательно присущи всем без исключения представителям данной нации, однако они служат полезным ориентиром при первых контактах с иностранным партнером.

Среди самых важных факторов назовем систему ценностей того или иного народа, религиозные традиции, стили принятия решений, язык, отношение ко времени, статусно-ролевые характеристики бизнесменов и т. д.

**Система ценностей** представляет собой фундамент любой культуры, она задает принципы поведения, определяя, что является правильным, приемлемым и важным в конкретной культуре. К примеру, в Соединенных Штатах менеджеры учат постоянно осознавать свои цели, поскольку предполагается, что менеджеры сначала рассчитают шаги, необходимые для достижения рабочих целей, а затем будут действовать в соответствии с этими расчетами. Эффективность и продуктивность являются общепринятыми целями американских менеджеров. Поэтому американцы отличаются индивидуализмом и энергичностью, целеустремленностью и прагматизмом. Многие американские менеджеры ограничивают общение рамками своей работы, а традиционную для других культур легкую светскую беседу перед началом деловых переговоров считают пустой и бессмысленной тратой времени. Однако, выражая позицию превосходства и демонстрируя нежелание принимать ценности

других людей, американцы создают преграды, которые затрудняют эффективное межкультурное взаимодействие.

В большинстве европейских стран **религия** является вопросом личного выбора, в большей степени влияя на повседневную мораль, чем на манеру ведения бизнеса. В других странах тем не менее религия непосредственно влияет и на манеру ведения бизнеса, включая деловые коммуникации. Например, в мусульманских странах любая работа может прекращаться пять раз в день для совершения молитвы. И хотя от «не-мусульман» не ожидают, что они будут молиться, все же предполагается, что они будут уважать эту традицию, невзирая на задержки в ведении дел. Каждая культура имеет и свои религиозные праздники. Тем, кому предстоит командировки в другие страны, нужно обратиться к календарю таких праздников.

**Стили принятия решений** также отличаются в разных странах. В ориентированной на достижение цели культуре США решения обычно принимаются и реализуются настолько быстро и эффективно, насколько это возможно. Часто такая эффективность связана с принятой стратегией делегирования полномочий. В других странах существуют более коллегиальные и менее коллегиальные стили принятия решений. Французские, немецкие и итальянские руководители высшего звена склонны самостоятельно принимать большинство решений, а не делегировать полномочия; давать указания, а не убеждать. Арабские руководители полагаются скорее на консультации с глазу на глаз, а не на комитеты или делегирование полномочий по принятию решений. Схемы принятия решений в арабских странах неопределенны и неформальны. Японские принципы руководства делают акцент на роль группы в принятии решений. При т.н. «восходящем» стиле подчиненные активно вовлекаются во все фазы принятия решения. Между руководством и работниками существует множество взаимных уступок. Этот подход требует больших затрат времени, но когда решение принято, оно осуществляется очень быстро, поскольку все детали уже обсуждены.

**Язык** – важный элемент межкультурных взаимодействий, поскольку трудно понять какую-либо культуру без понимания ее языка, причем как вербального, так и невербального. Использование одного и того же языка объединяет людей, хотя и не гарантирует полного понимания, вот почему в составе делегации должны быть профессиональные переводчики.



Многие деловые люди относятся ко **времени** как к самому ограниченному ресурсу. «Время – деньги» – утверждение, которое повторяется многими поколениями в американских деловых кругах. Пунктуальность является здесь важнейшим качеством, она приравнивается к эффективности и вежливости. С другой стороны, некоторые культуры характеризуются иным отношением ко времени. К примеру, при ведении дел в Латинской Америке, Южной Европе, части Азии расписание рассматривается как свободные временные ориентиры. Небрежным можно назвать отношение ко времени в Африке или странах Ближнего Востока, где в порядке вещей, если люди ожидают делового партнера в течение часа и более. Различное восприятие времени может стать причиной многих недоразумений в международном бизнесе.

**Статусно-ролевые характеристики** деловых людей показательны для культуры, в которой действуют эти люди. В общем случае *статус* определяет позицию члена группы по отношению к другим, его общественное положение, а *роль* – это перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной трудовой деятельности. Например, человек имеет статус руководителя, но состав выполняемых им функций и методы их выполнения будут зависеть и от самого руководителя как личности и профессионала, и от специфики и ожиданий руководимой им группы, а также от ситуации, в которой группа находится. Вот почему деловому человеку, уезжающему в зарубежную командировку, придется менять свое привычное «исполнение роли» с учетом культуры тех мест, где он будет заниматься бизнесом. Среди факторов, которые имеют отношение к статусу и роли человека в бизнесе, можно назвать должность, финансовое положение, пол и возраст.

Статусные характеристики партнеров необходимо учитывать во всех ситуациях делового общения. Так, в Германии, как и в большинстве стран Европы, люди представляются по фамилиям и званиям. Обращение к человеку по имени считается невежливым до тех пор, пока вас не попросили обращаться только по имени. Особенно часто приходится сталкиваться с необходимостью учитывать культурные ожидания зарубежных коллег деловым женщинам, поскольку роль женщины в бизнесе неодинакова в различных странах.

Необходимо отметить влияние культурных стереотипов и на невербальное общение, например: восприятие дистанции между общающимися, зрительного контакта, мимики, жестов и т. п.

## 6.2. Проявления межкультурных особенностей общения

Познакомимся с некоторыми межкультурными особенностями делового общения.

**Америка.** Американцы, как и любая другая нация, считают себя лучшей в мире. Кроме того, американцы считают себя единственной страной, умеющей побеждать, их всегда призывают в последнюю минуту, чтобы выручить какую-нибудь несчастную нацию, попавшую в переделку. Американские политики-консерваторы очень любят рассуждать о семейных ценностях. Ещё одной важной ценностью для американца является его машина. Машина для американца – то, как его видят окружающие. Официальной религии в Америке не существует вообще, насаждение религии запрещено конституцией, кроме того, религия решительно отдалена от политики. Американцы имеют право исповедовать любую религию, какую им вздумается, разрешается даже придумать свою собственную религию. В Америке принято выражать свои мысли со всей возможной прямоотой. Американец всегда говорит то, что думает, даже если лучше оставить свои мысли при себе. Языковые изыски, скрытый смысл, ирония, которые так любят другие народы, сбивают американцев с толку: они привыкли воспринимать каждую фразу дословно, проверять на точность и пропускать мимо ушей то, чего не понимают.

Американские бизнесмены обладают репутацией самых жестких деловых людей в мире, тем не менее с ними во многих отношениях легче всего иметь дело. Это вызвано тем, что их философия проста. Их цель – заработать как можно больше и как можно быстрее, используя для достижения цели такие средства, как упорный труд, быстрота действий и власть денег. Такое целенаправленное стремление американцев к получению прибыли часто воспринимается как безжалостное. При встречах для американцев характерно следующее поведение:

- Везде, где можно, они прибегают к юмору, даже если их партнёр не видит в этом ничего смешного или считает шутку неуместной.
- Они индивидуалисты, им нравится действовать самостоятельно, не оглядываясь на начальство; можно делать всё, если это не запрещено.
- Они производят впечатление наивных людей, говоря обо всём на английском, и сразу же демонстрируют доверие посредством чрезвычайного дружелюбия. При этом американцы не желают изучать язык принимающей стороны.
- Они идут на риск, но разрабатывают определённый (финансовый) план, которого будут придерживаться.

- Большинство предложений они рассматривают по принципу инвестиция/прибыль или инвестиция/временной масштаб.
- Время для них – всегда деньги.
- Они не любят паузы молчания во время переговоров.

**Канада.** Уникальность Канады не только в колоссальных размерах и разнообразии ее ресурсов и территории вообще. Наиболее яркая и специфичная черта канадского общества – это ее этнокультурная мозаичность, выраженная в том, что ни одна этническая группа канадцев не составляет большинства населения страны в целом. Канада – это страна меньшинств, связанных общенациональной идеей, этнокультурных групп. В настоящее время в среде населения Канады можно выделить более 100 отчетливых этнических групп. Из них: 3,9 % отнесли себя к коренным народам (индейцам); 23,5 % – подчеркивают «чисто французское» происхождение; 29,4 % – «чисто британское»; 26,9 % – прочие этнические группы.

В Канаде 2 официальных языка: французский и английский. В провинции Квебек, к примеру, каждый, кто способен обсуждать деловые вопросы на французском языке, обладает определенным преимуществом перед конкурентом, не знающим этого языка.

Деловая культура Канады более формальна, чем в США, преобладают европейский стиль и манеры. Большинство канадцев не настаивают на жестком соблюдении формальностей, допускают широкий спектр социального поведения, но ожидают от партнеров проявления вежливости. Рукопожатие является обычным видом приветствия при знакомстве в самых разных ситуациях. Канадцы ценят недвусмысленные деловые контакты и общение по существу. В традиционной деловой культуре ценится консервативный подход к коммуникациям, очень важно соблюдать приличия. Визиты без приглашения не приняты и не приветствуются, о встрече нужно договориться заранее. Важно помнить, что большинство канадцев не курит. В частных домах вы всегда должны спросить разрешения хозяина или хозяйки на то, чтобы закурить. Везде быть вовремя – это норма жизни для большинства канадцев. Вы всегда должны приходить вовремя на любые встречи. Многие канадцы не станут ждать человека, опаздывающего на деловую встречу более 10–15 минут.

Обратим внимание, что система указания даты на корреспонденции подобна европейской: 1 мая 2003 г. пишется 1/ 5/ 03 (в США: 5/ 1/03).

Образ типичного канадца представлен ниже и характеризуется следующими чертами:

- Канадцы исключительно уважительно относятся ко времени как таковому, и тем более ко времени как важнейшему деловому ресурсу.

- Определяющие личностные качества типичного канадца – это глубочайший индивидуализм и уверенность в том, что только ты сам можешь все сделать для себя, и соответственно исключительная самостоятельность в принятии и реализации решений, равно как и полная готовность нести за них всю необходимую ответственность.

- Отношение к другим людям и коммуникативные качества канадцев характеризуются общей дружелюбностью, откровенностью и искренностью, готовностью к сотрудничеству и поиску разумных компромиссов, стремлением к получению всей нужной информации и готовностью обмениваться ею с партнерами.

- Что особенно полезно иметь в виду российским бизнесменам и менеджерам – это достаточно жесткое разделение делового и личного в канадской деловой практике.

- Наконец, в канадцах достаточно часто проявляется вполне понятный патриотизм и гордость за успехи и положение Канады в мире.

**Великобритания.** Англичане как нация являются продуктом смешения многих этнических групп – древнейшего иберийского населения с народами индоевропейского происхождения. *Здравый смысл* – понятие для англичан, основополагающее во всем. У англичан не отнять склонности к пуританству, которая глубоко таится в их душах. При этом англичанин чувствует себя особенно счастливым и спокойным, если окружен группой лиц, с которыми у них много общего. Именно по этой причине в Англии огромное количество самых разнообразных клубов и обществ. Нельзя ошибаться в отношении социального положения партнера. Еще большое значение имеет ваш лексикон. Англичане сразу отличают тех, кто в полдень намеревается съесть «ленч», а не «обед».

- Для англичан нет ничего дороже соблюдения различных обычаев и традиций. Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Англичанин не будет упрощать свою речь при беседе с иностранцами, так как относится к иностранцам снисходительно. Англичане обожают пунктуальность и экономят время.

- Англичане не любят к кому-либо прикасаться. Обмениваться рукопожатиями стараются очень быстро. Стандартное приветствие – «как поживаете?». Англичане считают себя законопослушными, вежливыми, великодушными, стойкими, справедливыми. Они гордятся свойственным им юмором. Они сознают собственное превосходство перед всеми прочими народами мира. Англичане убеждены, что все лучшее в жизни своим происхождением обязано Англии.

- «Пожалуйста» и «спасибо» – слова, выражающие просьбу, благодарность, извинения – являются главными в общении англичан. Кол-

леги обычно обращаются друг к другу по имени. В телефонных разговорах англичане сразу называют свое имя, не называя фамилии.

- Поздравительная открытка к празднику или ко дню рождения, приветы близким вашего коллеги поднимут ваш деловой авторитет и укажут на вашу вежливость и хорошие человеческие качества. В английских деловых кругах выработан ритуал вручения подарков и определен круг товаров, которые рассматриваются не как взятки, а как подарки. К ним относятся календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество – алкогольные напитки. Что же касается отказа от приема подарков – это допустимо, если подарок слишком ценен и вынуждает чувствовать себя должником. Надо иметь в виду, что в Англии законом запрещено принимать подарки выше определенной стоимости.

- Английский бизнесмен – это великолепно эрудированный человек, в котором сочетается высочайшая профессиональная подготовка и своеобразный политический инфантилизм. Чисто человеческие качества имеют для него решающее значение. Он не замыкается на своей работе, а имеет круг интересов, связанных не только с экономикой, но и со спортом, литературой, искусством. Он очень наблюдателен, хороший психолог, не приемлет фальши и сокрытия слабых сторон профессиональной подготовки.

- Переговоры ведутся с привлечением справочного, статистического материала. Просчитывается каждая позиция, каждый параметр контракта. Обмениваться рукопожатиями принято только при первой встрече. В дальнейшем англичане довольствуются простым устным приветствием. Переговоры традиционно начинаются с обсуждения погоды, спорта. Англичане принимают решения медленнее. На честное слово англичан можно положиться. К переговорам они подходят с большой долей прагматизма.

- Англичане отличаются умеренностью, любят порядок, комфорт, хороший транспорт, свежий костюм. При общении с англичанами создается ощущение, что вместо человеческих лиц к ним повернуты спины, так как они разговаривают приглушенным голосом, при этом важно не нарушать довольно большую дистанцию и соблюдать этикетные нормы.

**Франция.** Французы поглощены своей историей и склонны верить в то, что их страна задала стандарты демократии, справедливости, государственных и законодательных систем, военной стратегии, философии, наук, сельского хозяйства, виноградарства, изысканной кухни и «умения жить». Они в общем довольно хорошо относятся к иностранцам, но их позиция будет несколько снисходительной. Вас не будут считать

равным. Вы можете быть лучше или хуже, но вы – другой. Французы верят в свою уникальность и не ждут на самом деле того, что вы когда-нибудь сможете соответствовать их стандартам.

- Французам удалось создать вполне устойчивую, даже, пожалуй, непоколебимую систему жизненных ценностей. Они с огромным уважением относятся к развитому интеллекту, высокой квалификации, продуктам интеллектуальной деятельности. Их отличает страстная любовь к своим корням.

- Французов устраивает католицизм, поскольку в нем делается упор на грех и его оправдание, а не на вину и позор. Французы избавились от множества обязанностей и обременительных забот, налагаемых религией, но при этом сохранили все религиозные праздники.

- Именно французский язык связывает нацию воедино. Ни одна нация не вела столь тяжелой борьбы за существование своего языка. Целая академия неустанно трудится, дабы обеспечить его чистоту и решить, приемлемо ли то или иное слово. Неологизмы, тайком прокрававшиеся в современную речь, безжалостно вырываются с корнем.

- Французы почти всегда опаздывают на работу, на деловые встречи, на интервью и т. д. У них свое представление о том, что значит «прийти вовремя». С их точки зрения, «плюс–минус пятнадцать минут» – это совершенно нормально. Именно поэтому они уверены, что не опаздывают никогда!

- Французы имеют привычку строго выполнять необходимый ритуал приветствия друг друга, обмениваясь рукопожатиями буквально со всеми – дома, по пути на работу, придя на работу и уходя с нее. Но они считают проявлением крайней невоспитанности пожать кому-то руку дважды за день, словно впервые ты этого человека не заметил.

- По-прежнему принято говорить «бонжур» и «аревуар», обращаясь ко всем присутствующим, когдаходишь в магазин, кафе и выходишь оттуда. Для французов едва уловимые оттенки различных приветствий чрезвычайно важны.

- Поцелуи при встрече или прощании в светской жизни французов играют не столь важную роль. Но если это произошло, то необходимо придерживаться определенных правил: сначала вы слегка касаетесь левой щеки, затем правой и снова левой – очень формально и стилизованно. Что касается формы приветствия, то никогда не говорите «ты» французам, пока он сам не обратится к вам на «ты».

- На стандартные вопросы, которые обычно задают в начале разговора, вроде «Чем вы зарабатываете на жизнь?», «Сколько вы зарабатываете?», «Вы женаты (замужем)?» и «Есть ли у вас дети?», французы и отвечать не станут, считая, что это не вашего ума дело. Гораздо при-

ятнее поговорить с ним об искусстве, о культуре или лучше всего о политике. У каждого француза есть собственный взгляд на все эти вещи.

- В процессе переговоров они используют обращение по фамилии и рассказываются в соответствии со статусом. Они «привязываются» к любому нелогичному высказыванию противоположной стороны. Они не предъявляют свои требования в начале переговоров, но подводят к ним с помощью тщательно сконструированных, логических обоснований. Они раскрывают свои намерения позднее, в процессе переговоров. Они редко принимают решение во время переговоров, часто затягивают обсуждение интересующего их вопроса. В тупиковой ситуации остаются непреклонными. Всегда стараются быть точными. Они восприимчивы и впечатлительны, но вежливы. Стиль их коммуникации – экстравертивный, личностный, часто эмоциональный, но подчиненный логике. Прибывают на переговоры заранее хорошо информированными.

- Французы поглощены своей историей и испытывают любовь к своим корням. Долговечность и величие их исторических достижений заставляют их пребывать в убежденности, что их миссия – цивилизовать Европу.

**Швеция.** Из всех культур шведская кажется наиболее «женственной», так как доминирующими ценностями являются межличностные отношения, качество жизни, доброжелательное окружение, возможность оказания услуг и проявление заботливости. Также очень ценятся честность, преданность, терпимость, равноправие, любовь к миру, любовь к природе, чистоплотность, доброта, добросовестность, скромность.

- До 1996 г. у шведов не было свободы выбора религии: все они сразу рождались лютеранами, хотели они этого или нет. Сейчас в этом плане намного проще: каждый волен сам выбирать ту веру, которая ему ближе.

- Каждый швед знает как минимум три языка. Однако очень популярен английский, он считается «вторым» языком и им владеет почти каждый.

- На деловые встречи шведы всегда приезжают за 15 минут до назначенного времени, но все это время они будут кружить на машине, чтобы появиться точно вовремя. Поэтому, договариваясь о встрече, приходите точно в назначенный час, ни раньше, ни позже. Будьте пунктуальны.

- Форма обращения довольно неформальна, они вполне могут обратиться к вам на «ты» в первую минуту знакомства. Шведы не демонстрируют особого уважения к рангу собеседника и обращаются к важ-

ным персонам, как к равным. Форма приветствия – рукопожатие, причем так приветствуют друг друга как мужчины, так и женщины.

- Форма одежды может быть свободной, но не вызывающей (и аккуратной).

- Деловые отношения получили название «Шведская модель», так как в них основными принципами ведения дел являются умеренность, терпимость, компромисс и сотрудничество.

- Существует дистанция между сотрудниками и руководителем, но она небольшая. Менеджмент в Швеции децентрализован и демократичен. Организация имеет горизонтальную структуру. Даже существует закон, согласно которому все важные решения должны обсуждаться со всеми сотрудниками до их принятия. Однако существуют слабости в Шведской модели: они избегают конфликтов или поддержки одной из конфликтующих сторон; опасаются конфронтации; полагаются на инициативу группы; стараются избегать конкуренции внутри своей компании.

- Они могут показаться негибкими, так как полностью доверяют решению, принятому в результате группового консенсуса. Если они захотят пойти вам на уступки, то им понадобится время.

- Они не так сильно ориентированы на прибыль. Ориентируются на дело, а не на человека. Могут обсуждать подробности дела во время еды. Любят вести продолжительные переговоры с всесторонними консультациями.

### **Личные качества, присущие носителям данной культуры:**

- шведские менеджеры умело работают с сотрудниками, используя свое обаяние, мягкий, но убедительный стиль общения и умные психологические подходы. Проявлять власть в Швеции – это создать себе имидж маловлиятельного человека;

- шведы не принадлежат к «контактной» культуре, поэтому старайтесь не подходить к ним слишком близко. Во время деловых встреч они очень мало пользуются жестиком и мимикой, хотя улыбаются чаще, чем немцы и финны;

- шведы не являются патриотами в обычном смысле слова. Спросите шведа об их стране – и они охотно вам расскажут, но не о ее культуре, истории или политике, а о ее густых лесах и чудесных островах, о цветах и т. д.;

- в шведских компаниях есть место для индивидуализма и коллективизма. Шведы умеют извлекать выгоду для себя и в тоже время приносить выгоду и общему делу.



**Финляндия** – государство в Северной Европе, хотя сами финны так не называют свою страну. Это чужое для них название германского происхождения. В финском языке нет даже самого звука «ф». Свою страну финны называют Суоми, а себя – суомалайсет. Правда, и Финляндия, и Суоми означает одно и то же – «страна болот». Это в полном смысле страна тысяч озер. Фактически их около ста тысяч. Как и соседние скандинавские народы, большинство финнов – блондины со светлыми или серыми глазами. Но по типу лица, по языку и особенно по психическому складу финны значительно отличаются от скандинавов. Финны не столь экспансивны, более сдержанны, методичны, чем их соседи. Основная черта национального характера финнов – упорная решимость осуществить во что бы то ни стало начатое дело, как бы трудно оно ни было, «умение делать хлеб из камня», как говорит финская пословица. Добросовестность, верность данному слову, честность, чувство собственного достоинства и ответственность – вот другие столь же важные характерные черты.

- Своеобразным является финский язык, он красноречив и увесист, но суть высказывания строго ориентирована на факты, сжата и хорошо продумана. Финны преуменьшают свои достижения, периодически впадая в пессимизм. Трудно представить себе, как нация, которая с триумфом вышла из многочисленных напастей, может страдать от комплекса неполноценности! Подобных противоречий много. Финны – добросердечные люди, но им хочется одиночества. Они любят свободу, но ограничивают ее. Они восхищаются трезвостью и трезвыми суждениями, но сами пьют слишком много. Они стремятся к интернационализму, но прикидываются, что не способны к языкам. Они терпимы, но втайне презирают людей с напыщенными манерами и излишне эмоциональных. Они по существу независимы, но часто не решаются высказать свое мнение на международной арене. Они демократичны, но подчиняются «деспотизму большинства». Они ориентируются на Запад, но, как и восточные народы, не хотят терять свое лицо.

- Финны обладают более высокой степенью национального самосознания, чем большинство других народов. Этой чертой характера они сходны с японцами, китайцами и французами. Они хорошо осведомлены об уникальности своей культуры, и их это интересует.

**Образ финского менеджера.** Финские бизнесмены не хотят учить иностранные языки, но принуждают себя к этому. Они предпочитают молчать, но время от времени высказываются и всегда говорят то, что думают. Финские менеджеры осваивают новейшую технологию, строят лучшие на сегодняшний день фабрики и офисы и тщательно готовят своих служащих.

- Финны уважают права слабых, поэтому не будет иметь успеха босс, который пытается запугать или несправедливо давить на своих подчинённых. Такой климат неформальной корпоративности способствует обмену идеями и взаимному уважению в финских компаниях.

- Очевидные слабости финнов проявляются в области коммуникации: финны говорят мало, часто запаздывают с ответами при деловой переписке и избегают раскрывать свои карты перед другими людьми из-за своей робости и опасения, что им не хватает французской сноровки.

- Иностранцы менеджеры обнаружат, что финны не обременяют себя слишком большим количеством руководств, систем или иерархических ступеней, рано заканчивают работу, но рано и начинают, и работа за день может быть прекрасно выполнена финном к тому времени, когда британцы только направляются на свой ленч. Финские служащие честны, надёжны, пунктуальны и в целом лояльны, а их стойкость и большой запас жизненных сил хорошо известны. Бюрократия здесь сведена до минимума.

- При работе с финнами следует стараться ставить чёткие цели, определять задачи и взывать к внутренним ресурсам личности для того, чтобы эта задача решалась ими собственными усилиями и чтобы они несли полную ответственность за свои действия. Финны надеются на то, что их ответственность и полномочия будут чётко определены. Они не хотят иметь одно без другого. Самодисциплина является само собой разумеющимся делом. Финны не любят, когда их пристально контролируют; они предпочитают приходить к вам с конечным результатом.

- Если вы руководите финнами, помните о том, что у них сильно развито чувство самоуважения и внутренней гармонии в противоположность стремлению прибегать к поддержке команды. Им нравится идея участия в прибылях и требование подотчётности. Иногда они будут медлительны в выражении своего мнения, но, когда они пришли к нему, маловероятно, чтобы вам удалось его изменить. Наконец, помните о том, что они очень бесстрастны – в этом качестве тоже есть своя прелесть.

**Австралия.** Австралийское общество – одно из самых открытых и неформальных в мире. Поэтому и в сфере бизнеса жители «зеленого континента» не придерживаются таких строгих формальностей, как их соседи по Азиатско-Тихоокеанскому региону. Жители страны дружелюбны, легко обучаемы, отличаются отрицанием авторитетов, любовью к острому слову. Костяк населения составили эмигранты из Англии и Ирландии. На жизнь Австралии оказывают влияние различные культуры. С одной стороны, в стране сохраняется влияние английской культуры, проявляющейся иногда в сдержанности, чопорности, пуританстве,

с другой стороны, многие наблюдатели отмечают сходство Австралии с Калифорнией, что проявляется в жизнелюбии, свободе нравов, привычке большую часть времени проводить на открытом воздухе. Австралийцы приветливы с иностранцами. В стране проживает около четверти миллиона выходцев из бывшего СССР. Австралийцы говорят на австралийском варианте английского языка. Вероисповедание для австралийцев не имеет большого значения. В стране ведут свою деятельность многочисленные религиозные объединения и секты. Самой сильной является англиканская церковь, вторая по степени влияния – католическая.

Австралийцы привыкли общаться свободно и непринужденно: они сразу обращаются к партнеру по имени, от них не услышишь обращения «мистер», «миссис» или «мисс». При разговоре не избегают прямого визуального контакта. Статусные игры в здешнем обществе не приняты: на титулы и звания здесь не обращают особого внимания, как и на многие другие особенности этикета. В этом смысле австралийцы – антиподы японцев, для которых этикет во многом структурирует частную и деловую жизнь.

- Тем не менее дресс-код у местных предпринимателей довольно строг и консервативен. Классический темно-синий или темно-серый костюм, черные ботинки, темные носки – обычная форма одежды деловых людей. Хотя благодаря общей раскованности поведения мужчины, явившись на бизнес-встречу, норовят сразу скинуть пиджак. В более жарких районах или летом в любом районе одежда бизнесменов имеет неофициальный характер: длинные шорты с длинными носками, без пиджака и галстука.

- Прежде чем перейти к главной теме переговоров, проводится легкая беседа о впечатлениях от Австралии, культуре и спорте. Отведя некоторое время на знакомство, австралийцы быстро переходят к делу. Они отличаются прагматичным подходом к бизнесу, сразу ставят все точки над *i* и не терпят расплывчатости и двусмысленности. Стремясь избежать недоговоренностей, они предпочитают изъясняться прямо, без обиняков: нередко по ходу дела вспыхивает ожесточенный деловой спор, который здесь воспринимают как нормальный способ обмена мнениями.

- У австралийцев хорошо развито чувство юмора: их шутки порой напоминают сухой ироничный юмор британцев. Австралийский бизнесмен ценит честность и чувство юмора. Он также энергичен и усерден. Договоры охватывают все нюансы, и их строго придерживаются. Особо быстро и гибко принимают решения молодые бизнесмены. Старшее поколение придерживается британских традиций. В начале

встречи и по ее окончании обмениваются рукопожатием. Часто вопросы решаются со стаканом в руках.

- В предпринимательской деятельности австралийцы, безусловно, ориентированы на результат. Именно прагматизм нередко толкает австралийцев на поиск нетривиальных решений (в этом смысле они чрезвычайно изобретательны). При этом они не слишком заботятся о соблюдении расписания и регламента в отличие, например, от американцев или немцев. Прерывать говорящего на презентации не считается зазорным.

- Если гостя приглашают домой, принято принести цветы или вино. Приемлемы небольшие сувениры в качестве представительских подарков. Обмен подарками не имеет повсеместного распространения. Но, приехав в эту страну на деловую встречу, вполне уместно будет вручить маленький сувенир из тех мест, откуда вы прибыли, – галстук, кепку, значок. Считается вежливым соблюдать назначенное время. Можно прийти немного раньше, но никогда нельзя опаздывать. Пунктуальность в Австралии ценится.

- Не стоит забывать, что Австралия – это общество, построенное на сочетании разных культур. Представители этих культур до сих пор сохранили черты врожденного менталитета. Общение с австралийцами – выходцами из Греции или Испании может строиться иначе, нежели с выходцами из Великобритании, Скандинавии или Германии.

- Австралийцы предельно лаконичны, они считают краткость замечательным качеством. Деловые предложения излагают просто, сжато, в детали не вдаются. Этого же ждут и от других. В целом австралийцы кажутся очень приветливыми, дружелюбными, сытыми и расслабленными.

**Италия.** Итальянцы – очаровательный и умный народ, и Европа находится в огромном долгу перед его культурой. Они коммуникабельны и сочетают в себе сверхострое восприятие с вездесущей гибкостью. Их постоянно бьющее через край красноречие и многословие часто вызывает отрицательную реакцию у сдержанных британцев, фактолюбивых немцев и молчаливых скандинавов. Итальянцы любят делиться подробностями о своих семьях, о том, как они провели отпуск, своими надеждами, желаниями, разочарованиями, предпочтениями, любят поговорить о своих политических и религиозных убеждениях.

- Итальянцы по характеру нешовинистичны и не считают, что они заведомо лучше всех. В отличие от испанцев, немцев или французов они не особенно чувствительны или обидчивы. Они признают критику в свой адрес и очень гибки в общении. Они люди гибкие, но в то же время и деликатные. Помните о том, что они в общении красноречивы, многословны, экспансивны и очень эмоциональны, – это их стиль.

- Итальянцы имеют несколько иное представление о времени, чем северяне и американцы. Они не приходят на назначенные встречи вовремя. В Милане точность означает опоздание на 20 минут, в Риме – на полчаса, а на юге Италии – на 45 минут.

- Кроме того, итальянцы иначе относятся и к пространству. Они привыкли к работе в тесноте. Это, как и у японцев, создает у них атмосферу командной работы. «Дистанция комфортного общения» у северян длиннее, чем у итальянцев. Итальянцы чувствуют себя комфортно на расстоянии 80 см. Англичане любят держаться на расстоянии не менее 1,2 м от своих собеседников. Итальянцы могут трогать вас за руку или за плечо или даже обнимать вас, если они настроены дружелюбно. После нескольких месяцев знакомства они могут расцеловать вас в обе щеки при встрече или расставании.

- Гибкость итальянцев в бизнесе часто может наводить на мысль, что они ведут себя «нечестно». Они нередко изменяют правила, нарушают или «обходят» законы и очень вольно интерпретируют отдельные соглашения, нормы и постановления.

- Итальянцы менее замкнуты, чем моноактивные люди, и могут свободно одолжить у вас ваши вещи (или ваше время). В конце концов они оплатят или вернут вам то, что заняли (калькулятор, машину, отчет и т. п.).

- Итальянцы часто задерживают выплаты, т. е. расплачиваются с опозданием. Это еще одна область, где чрезвычайно трудно изменить их привычки. Лучшее, что можно сделать, – это постараться договориться заранее о приемлемых для вас сроках оплаты.

- На встречах итальянцы не так строго придерживаются повестки дня, как северяне. Они перескакивают на пункты, которые должны быть рассмотрены позже, или вновь возвращаются к тем вопросам, которые вы считали уже решенными. Они разговаривают громко, возбужденно и подолгу. Часто говорят сразу несколько человек, и вы можете обнаружить, что одновременно проходят две-три микровстречи. Они не любят, когда молчат больше 5 секунд. Многословие итальянцев и краткость северян представляют постоянную проблему при общении.

- Итальянцы на переговорах дружелюбны, разговорчивы и весьма гибки. Их стартовая цена может быть высокой, но они готовы к ее снижению в процессе переговоров. Они должны после заключения сделки чувствовать себя победителями. Каждый член их команды должен быть удовлетворен результатами переговоров.

- Очень много внимания итальянцы уделяют своему внешнему виду. Итальянец всегда одет подобающим образом. Относиться к жизни легко, а главное – показать другим, что ты относишься к жизни легко,

где бы ни был – на пляже, на дискотеке или на службе – это и есть стиль.

- Итальянцы – народ щедрый, но к их щедрости надо относиться с опаской, поскольку ни один подарок не делается в Италии без умысла. Жизнь и власть итальянцев базируются на системе подарков и услуг.

- Итальянцы – очень воспитанные люди с хорошими манерами. Большое значение они придают приветствиям, которые всегда сопровождаются рукопожатиями и поцелуями. Итальянцы часто называют друг друга «саго», «сага» («дорогой», «дорогая») и «bello», «bella» («милый», «милая»), даже при шапочном знакомстве «Чао» – неофициальная форма приветствия и прощания. «Buongiorno» («добрый день») говорят часов до трех, а потом сразу переходят на «Buonasera» («добрый вечер»). Незнакомых называют «синьор» и «синьора». «Grazie» («спасибо») и «prego» («пожалуйста») слышишь в Италии на каждом шагу.

- Итальянцы знают цену своему культурному наследию, считая его одним из главных источников богатства страны.

**Испания.** «Страна предков» – так нередко называют Испанию. Становление испанцев как нации восходит к XV столетию, периоду объединения феодальных государств, расположенных на Пиренейском полуострове. **Испанцы** – серьезные, открыты, галантны, человечны, обладают большим чувством юмора, испытывают любовь к корриде. Испания – страна не религиозная. Они католики, но не фанатики, если не считать дней святых, отмечаемых с языческими почестями.

- Испанский язык с его обилием уменьшительных окончаний, богатым словарем и множеством вариантов употребления большинства существительных исключительно подходит для выражения эмоций, ласки, оттенков дружеских чувств. Речь испанских менеджеров основана на эмоциональном содержании. Они уговаривают, убеждают, льстят, хотят, чтобы вы знали, как они переживают. Их язык дышит теплотой, возбуждением, чувственностью, энтузиазмом, вдохновением и симпатией.

- Испанцы очень человечны. При разговоре с ними лучше всего отказаться от своей холодности, забыть о диктате времени. Вам нужно сильно потрудиться, для того, чтобы понравиться испанцу. Если вы преуспеете в этом, то ваше общение будет ничем не затруднено.

- При осуществлении деловых контактов с испанскими бизнесменами необходимо принимать во внимание некоторые особенности этой страны и её людей. Так, не следует назначать встречу в полдень – это час фиесты. О своем прибытии следует обязательно сообщить заранее. Склонность испанцев опаздывать на встречу является предметом многочисленных шуток. В своем поведении в обществе и в частной жизни испанцы обнаруживают какую-то торжественность. Даже крестьянин

проникнут сознанием собственного достоинства по отношению к начальству, которому по закону должен подчиняться.

- В Испании существует довольно сложная и разнообразная система личных имен и обращений. При обращении к близким друзьям, родственникам и детям в испанском языке используют личное местоимение *tu* (ты). Обычная форма вежливого обращения – *Vuestra merced* (Ваша милость). Формами вежливого обращения к посторонним людям являются *Don*, *Senor* и *Exselenzia* – по отношению к мужчинам и *Donna*, *Senora* – по отношению к женщине. К молодой девушке обращаются *Senorita*, а к молодому человеку – *Senorito*. Обращения *senior*, *seniora* могут сочетаться и с полным именем, и только с фамилией, но никогда не употребляются с одним лишь личным именем.

- Церемония знакомства не отличается от традиционной – рукопожатие, обмен визитными карточками.

- Как правило, переговоры проходят с участием нескольких партнеров и начинаются с обсуждения погоды, спорта, достопримечательностей города и т. д. Испанцы большое значение уделяют тому, чтобы переговоры велись с равными по занимаемому положению лицами. Поскольку испанцы очень любят много говорить, то регламент встречи часто не соблюдается. При встрече обязательно наличие классического костюма, белой рубашки и начищенной до блеска обуви.

- В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой. Однако если такое предложение последовало, то прихватите с собой в качестве подарка цветы и вино. Нужно избегать излишне дорогих подарков, поскольку последние могут быть восприняты как взятка и обидеть партнера.

- Их «дистанция комфортного общения» намного меньше, чем у большинства европейцев, они любят во время беседы иметь зрительный контакт с собеседником.

- Для многих испанцев слово «честь» является важнейшим словом в их языке. Может быть, они и бедны, но благородны. Испанский подчеркнутый аристократизм даже и в обычном разговоре свидетельствует о благородной национальной гордости.

- «Индивидуалисимо» лежит в основе испанского характера и не позволяет им жертвовать даже малой толикой собственного удовольствия ради общего дела. Отсюда – отсутствие каких-либо угрызений совести, нетерпимость к критике и страсть к беспардонным нравоучениям.

**Греция.** Греки – клубок противоречий, и проявляется это в том, какими они видят себя. Они могут критиковать поведение других людей, но ненавидят, когда критикуют их самих. Они не признают права

других указывать на их ошибки. Греки очень эмоциональны. Ни одно чувство не считается слишком личным, чтобы не остаться невыраженным.

- Греки умеют наслаждаться жизнью и живут одним днем. Заветная мечта любого грека – разбогатеть как можно скорее. Но они никогда не копят деньги, они им нужны, чтобы их потратить, причем напоказ: на новые автомобили, драгоценности, одежду и ночные клубы, где они являются постоянными клиентами. Все остальное – успешная карьера, удачная женитьба, семья – стоит на втором месте.

- Чувство собственного достоинства – та ценность, которую греки тщательно берегут и ставят выше всего. Оно подразумевает самоуважение, честь, совесть, уважение к другим, честную игру и долг. Обычно, взывая к чувству собственного достоинства, можно заставить грека подняться над обстоятельствами. Проявить неуважение или пренебрежение к этому чувству равносильно потере лица у восточных народов. Это серьезное оскорбление, требующее отмщения.

- На протяжении веков греческий был языком общения древнего мира в районе Средиземноморья. Это был язык культуры и торговли, язык, который пропагандировал новые идеи, такие, как христианство. Современный греческий язык лишился большинства классических украшений, но все же сохранил в неизменности более 80 % оригинального словарного запаса.

- Говорят, что тихий грек – это тот, которого слышно не дальше соседней улицы. Двое дружески беседующих греков звучат так, будто они готовы поубивать друг друга. Греки любят сами себя слушать, и когда они увлечены собственной риторикой, дикие преувеличения и широкие обобщения легко могут ввести в заблуждение ни о чем не подозревающих иностранцев.

- Приветствуя кого-то издали, греки обычно кричат «уіа sou» и машут рукой. Никогда не поворачивайте ладонь к собеседнику, растопырив пальцы, когда приветствуете грека. Это серьезное оскорбление (типа «глаза выколю!»). Греки при встрече целуются в обе щеки, независимо от пола и возраста. Поклоны и целование рук оставлены для священников Греческой православной церкви.

- Хорошие манеры не являются самой сильной чертой греческого характера. Греки двигаются и ездят в агрессивной форме? и их действия абсолютно свободны от какой-либо озабоченности благополучием и спокойствием других. Не ожидайте от греков, что вам всегда будут говорить «спасибо» и «пожалуйста», пунктуальности, спокойствия в кризисной ситуации. Застольные манеры тоже оставляют желать лучшего: все болтают и жуют, не закрывая рта. Зато всё это компенсируется хорошим настроением и живой общительностью.



- Как правило, греки не особенно религиозны, во всяком случае, они далеко не фанатики и не лицемеры. Религиозные традиции – это приношения по обету: люди, которые больны, или те, чьей жизни угрожает опасность, дают обет поднести выбранному святому знак своей благодарности, своего рода взятку за ходатайство перед богом. Поскольку никто в Греции не считает себя грешником, каждый убежден, что, когда умрет, – попадет на небеса. Поэтому мысли о смерти особого ужаса не вызывают.

- Греки равнодушны к своему культурному наследию: чем ближе знаешь, тем меньше считаешь. Однако равнодушие к классической Элладе не мешает им неистово возмущаться любому высказыванию, которое каким-либо образом ставит под вопрос что-то из наследия предков.

- Греческие семейные узы настолько крепки, что часто можно встретить три-четыре поколения, живущих в одном доме. Старшее поколение пользуется в семье традиционным уважением, греки чувствуют себя обязанными заботиться о престарелых родителях.

- Согласно международным исследованиям греки – самая неуверенная в себе нация в мире. За фасадом внешней уверенности и достоинства они пытаются скрыть свои сомнения, свою неуверенность любыми способами. Они боятся, что их посчитают недостаточно серьезными, и чем больше недостатков они у себя находят, тем более помпезными и серьезными стараются казаться.

- Находясь за границей, греки придерживаются деловой этики страны пребывания. В самой же Греции они демонстрируют все национальные черты характера: они предприимчивы, трудолюбивы, но они также могут быть ленивыми, нерешительными, нерадивыми, раздражающе неумелыми.

- Примерно 4/5 предприятий в Греции – семейный бизнес, что обеспечивает лояльность служащих, поскольку большинство из них так или иначе связаны с владельцами предприятий родственными узами, дружбой и т. д. Поэтому рекомендации знакомых гораздо важнее, чем квалификация.

- Довольно много женщин занимают высокие посты, и они сталкиваются с гораздо меньшим трением в отношениях с мужчинами-подчиненными и завоевывают большее уважение мужчин, равных или старших в должности, чем, например, в Штатах. Они преуспевают в карьере, не используя и не принося в жертву свою женственность.

- В большинстве греческих компаний не существует никаких формальностей. Правила поведения сведены к минимуму – и не только между равными по положению. Неформальность в манерах дополняется

неформальностью в одежде, практикуемой даже в государственном секторе. Особенно это заметно летом.

- Индивидуализм – главная черта, характеризующая греков, что делает невозможной любую попытку рассортировать их по полочкам и навесить ярлычок на греков как нацию. «Я» – любимое слово греков. Они явно считают себя центром вселенной.

**Китай** – страна не только самой большой численности населения в мире, но и самой древней цивилизации на планете. На жизнь китайцев оказывают влияние специфические культурные факторы, не характерные для западного образа мышления: даосизм, буддизм, культ предков, Тай-цзы, этические нормы конфуцианства и т. д. Китайские ценности – скромность, терпимость, сыновняя почитательность, учтивость, терпение, бережливость, уважение старших, искренность, почитание традиций, привязанность к семье, патриотизм, аскетизм, гармония, ученость, добродетельность. Жесткие принципы конфуцианства и другие древние традиции проецируются и на деловую культуру Китая:

- Дистанция между уровнями власти здесь велика, неравенство во взаимоотношениях необходимо и желательно.

- Менее влиятельные люди должны зависеть от более влиятельных, последние заботятся о карьере и благосостоянии первых.

- Следует повиноваться родителям, учителям и начальству. Возраст дает старшинство во взаимоотношениях.

- Идеальный начальник – благосклонный автократ. Менеджеры рассчитывают на привилегии для себя и получают их.

- Индивидуализм находится под запретом, подчиненные получают указания, что и как нужно делать.

- Взаимоотношения между людьми важнее, чем решаемые ими задачи. Конфронтации следует избегать, конечная цель – гармония и консенсус. Добродетельность важнее истины.

- Ориентация на долгосрочные цели.

Как правило, китайцы любят проводить переговоры на своей территории. Перед началом – церемония чаепития, предполагающая налаживание контакта и взаимопонимания.

К старшему группы следует проявлять большое уважение, даже если он не принимает активного участия в переговорах.

Что касается планирования встреч, то часто необходимо договариваться о них заранее – с официальными чиновниками недели за две, а с предпринимателями и знакомыми достаточно одного дня или чуть больше. Китайцы обладают острым чувством времени. На встречу необходимо приходить вовремя. Некоторые китайцы могут прийти на

15 минут раньше и сказать, что с делом можно покончить еще до начала запланированной встречи, с тем, чтобы не тратить понапрасну время. Китайцы заявляют о своем предстоящем уходе заранее в отличие от западных бизнесменов, которые прощаются перед самым уходом.

Китайцы предпочитают держаться на встречах официально, хотя обычно одеваются просто (популярен фиолетовый цвет одежды). Они рассаживаются в соответствии со служебной иерархией, обмениваются визитными карточками. В большинстве случаев визитки заменяют собой любой документ. Первыми вручают свои карточки хозяева. После обмена карточками не нужно переходить к обращению по имени (как у американцев). При обращении к китайцу следует к фамилии добавлять слово «мистер».

При этом желательно не забывать, что во время приветствий при обмене рукопожатиями (оно принято в Китае) сначала жмут руку наиболее высокопоставленного лица. В китайской делегации, как правило, много экспертов, например: эксперт по финансовым вопросам, техническим и т. д. В результате численность делегации оказывается достаточно большой.

Особое значение имеет дистанция общения – 1,2 м. Китайцы не любят, когда им пристально смотрят в глаза и различных прикосновений. В процессе разговора китаец смотрит на шею говорящего, а когда говорит сам – на свои колени или туфли.

Решения часто принимает заместитель или вице-председатель. Переговоры с китайцами кажутся слишком затянутыми западным бизнесменам, считающим, что это обычная коммерческая уловка. Во время деловых встреч китайские участники переговоров очень внимательны к двум вещам:

- сбору информации относительно предмета обсуждения, а также партнеров по переговорам;
- формированию «духа дружбы» (хороших личных отношений партнеров).

Китайцы ведут переговоры, довольно четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношениям внутри делегаций. На этой основе китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров. В дальнейшем они в значительной мере ориентируются на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Кроме того, в делегации партнера выделяются люди, которые выражают симпатии китайской стороне. Именно через этих людей китайцы впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. На переговорах

с китайской стороны не следует ожидать, что партнер первым «откроет свои карты», т. е. первым выскажет свою точку зрения, первым сделает предложения и т. д. Если переговоры проводятся на китайской территории, китайцы могут сослаться на то, что согласно их традициям «гость говорит первым». Попытки же получить вначале информацию от китайской стороны часто оказываются безрезультатными: информация сводится в основном к общим положениям.

Китайская сторона делает уступки обычно под конец переговоров, после того, как оценит возможности противоположной стороны. Причем в момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, китайцами вдруг вносятся новые предложения, предполагающие уступки. В результате переговоры возобновляются. Однако ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются. На переговорах у китайцев преобладает дух коллективизма, и никто не говорит «я», а только «мы». В коллективистской культуре люди избегают принимать ответственность за решения. Полномочия не передаются по вертикали от лидеров к подчиненным. Решения принимаются на долгосрочной основе.

Любое вручение подарков должно происходить исключительно после завершения всех сделок. Следует избегать дарить часы, поскольку в китайском языке слова «часы» и «похороны» звучат похоже. Из цветов не нужно дарить хризантемы – символ скорби и печали. Подарки должны иметь оттенок личного отношения и преподноситься с учетом субординации.

Основной напиток китайцев – рисовая водка. В народе очень популярно красное вино каулиян. Азия – церемониальна, поэтому в Китае приняты тосты, но чокаяться не обязательно. Если же чокаются, то соблюдая старое правило: младший должен чокнуться верхней частью своего бокала о ножку бокала, который поднимает старший, тем самым показывая, что он ставит себя ниже сотрапезника. Разливающий напиток должен наполнять чужие бокалы до краев, иначе это будет выглядеть как неуважение. Чокаясь, произносят «кан пей», что соответствует русскому «пей до дна», а в переводе с китайского – «чтобы река обмелела».

**Корея.** Формирование современной корейской культуры стало результатом длительного исторического процесса, который растянулся на много веков. В самом первом приближении в культуре современной Кореи можно выделить четыре основных слоя, каждый из которых и поныне оказывает заметное влияние на повседневную жизнь корейцев. Речь идет об исконно корейской, китайско-конфуцианской, японской и современной американско-европейской культурных традициях.

Огромную роль для Кореи сыграл Китай, китайские традиции пустили в Корею глубокие корни.

- Из Китая в Корею проникли религиозные системы, которые на протяжении полутора тысячелетий господствовали в этой стране, да и сейчас имеют немало сторонников – буддизм и конфуцианство. Также в Корею существует христианство.

- Что касается языка, то следует отметить повсеместное распространение китайского языка, который стал государственным языком Кореи и вплоть до конца прошлого столетия был даже не основным, а просто единственным языком письменного общения, науки и культуры. На протяжении веков в корейский язык шел поток китайских заимствований. Также свою роль сыграло американское влияние (так, обращения «мисс», «миссис» и «мистер» являются общеупотребительными).

- В Корею, как и в других странах Дальнего Востока, подаркам придается чрезвычайно большое значение. В особой степени это относится к деловым партнерам, где обмен подарками – практически неизбежный ритуал, сопровождающий любое серьезное знакомство. Представления корейцев о том, что можно дарить, а что нет, во многом отличаются от российских. Так, корейцы не видят ничего зазорного в том, чтобы подарить своему знакомому или коллеге продовольственный набор, банку с ветчиной или, скажем, нижнее белье. По случаю осеннего праздника Чхусок и лунного Нового года часто дарят наборы консервов, мясную вырезку, растительное масло или свежие фрукты. Сравнительно недавно появившиеся в Корею торты вручают по случаю дня рождения, а также на Рождество.

- При первой встрече корейцы всегда задают друг другу серию вопросов, причем некоторые из них могут показаться чужеземцам весьма странными и слишком личными. Принято спрашивать о возрасте, семейном положении, месте работы и должности, а также в некоторых случаях – о месте происхождения и оконченном учебном заведении. Вся эта информация жизненно необходима корейцу в первую очередь для того, чтобы установить социальные координаты своего нового знакомого и соответственно понять, как же следует строить отношения с ним. Возможно, именно стремление однозначно и по возможности быстро установить социальные координаты способствовало исключительной популярности в Корею визитных карточек, каждая из которых содержит необходимую информацию.

- Традиционно в Корею считалось, что уважающий себя человек должен быть немногословен, и эти представления сохранились до сих пор. В особой степени это относится к тем, кто занимает высокие места на иерархической лестнице. Настоящий начальник и вообще «большой человек» в идеале говорит мало, тихим и несколько монотонным голосом,

двигается неспешно и внешне не проявляет своих чувств. Склонность к многословию, привычку открыто выражать свое мнение и свои эмоции корейцы воспринимают как признак несерьезности, легкомыслия. Также существует традиция, запрещающая смотреть в глаза старшему при разговоре. По корейским представлениям, нарушение этого правила может быть воспринято как проявление бестактности.

- Корейцы склонны к коллективизму. У них существуют такие группы, как клан, земляческое объединение, союз соучеников и, наконец, то, что в нашей стране называется «трудовым коллективом». Есть даже такая особенность, как употребление местоимения первого лица во множественном числе даже там, где это, на европейский взгляд, весьма нелогично (например, «наша жена» вместо «моя жена»).

**Япония.** Особенность японской культуры состоит в том, что это самобытная культура, которая не испытывала на себе сильного влияния других цивилизаций вплоть до середины XIX в., поэтому она имеет особую специфику по сравнению с другими культурами.

Одна из самых важных составляющих ценностей японской культуры – это культ семьи. С раннего детства японским детям исповедуют самое глубокое уважение к старшим. Семья – это краеугольный камень всего японского общества.

Японцы исповедуют сразу несколько религий. Одни из самых распространенных – это буддизм и синтоизм, хотя при этом в повседневной жизни они менее религиозны, чем какой-либо другой народ мира. Для современных японцев религия – это не вопрос веры, а способ оформления тех или иных жизненных событий: рождение ребенка, смерти, свадьбы, школьных экзаменов, сезонных праздников и т. п. На каждый подобный случай существует наиболее подходящая форма, которую можно выбрать по вкусу из обширного набора существующих практик. Такова система религиозной всеядности.

Поведение японцев обусловлено природой их языка. Японский язык часто считают неясным и расплывчатым (например, глаголы в нем имеют безличную форму, поэтому зачастую нельзя понять, о ком идет речь). Такую неопределенность языка часто намеренно используют хорошо понимающие в этом толк японцы, чтобы не обидеть кого-либо, а также для того, чтобы продемонстрировать свою вежливость. Японский язык – это целая философия, которая несет в себе всю магию японской культуры.

Для того чтобы понять, как японцы относятся ко времени, посмотрите, как они готовят пищу, проводят различные церемонии, все это делается неторопливо и даже весьма долго и тщательно. Для японца не существует понятия спешки, они видят время не как европейцы, для них

секунды, часы – это всего лишь условность. Японец плывет по течению событий, как никто он понимает, что время – это не рано или поздно, а всего лишь каждому событию свой момент жизни, на который нельзя опоздать или прийти поздно.

Для японцев огромное значение имеет обряд приветствия, который, как всем известно, сопровождается поклоном. Поклон – это, прежде всего, проявление уважения к собеседнику. Приветствие для японца – это важный этап; перед тем как они будут общаться с другими людьми ближе, они определяют дистанцию, статус партнера, чтобы потом выработать правильную тактику своего поведения.

При первом знакомстве японцы обмениваются символическими подарками, показывая тем самым, что настроены на дружелюбное общение. Подарками могут быть любые безделушки, хотя иногда подарки бывают весьма ценными и полезными. Сами японцы очень любят получать подарки, поэтому, если вы получили подарок от японца, попробуйте ответить взаимным подарком, этим самым вы расположите японца к себе.

Японцы очень уважают красоту и ее первозданность. Цветы – одно из важнейших элементов японской культуры, цветы – это тема различных культурных сфер (от поэзии до гончарства). Один из феноменов Японии – это икебана – композиции из цветов, которая популярна сейчас во всем мире.

Внешний вид делового японца ничем не отличается от внешнего вида западного человека. Особое предпочтение японцев – это черные брюки, белая рубашка, черный пиджак и галстук либо просто белая рубашка и галстук. Считается очень неприличным, если японец будет выглядеть неряшливо на работе, так что за этим очень строго следят.

Темы для разговоров у японцев не слишком отличаются от тем других народов мира, но есть свои особенности. Японцы очень любят, когда с ними говорят об их культуре и истории, не откажется поговорить и о семье, но есть и запретные темы, как, например, разговор о войне.

Все мировые бизнесмены жалуются на то, как японцы ведут переговоры. Дело в том, что японцы любят тщательность в ведении переговоров, и поэтому перед тем, как принять какое-либо решение, они очень долго будут совещаться. Есть одна особенность: каждый раз, когда они приходят на переговоры, с ними появляются новые люди. Это связано с тем, что весь их бизнес строится по типу семьи, и каждый работник, задействованный в проекте, должен быть в курсе переговоров, чтобы потом они могли высказывать свое мнение и предложения по поводу определенного дела.

Никогда не обращайтесь к японским бизнесменам по имени. Японцы не любят, когда вы близко стоите с ними, они чувствуют себя при этом некомфортно, вы вторгаетесь в их личное пространство. Японцы не очень многословны, они больше любят слушать. Одна из особенностей японцев при общении – они не любят, когда им смотрят в глаза. Не удивляйтесь и не обижайтесь, если при разговоре с вами они закрывают глаза, это означает, что они очень внимательно вас слушают.

Японцы – очень патриотичный народ и подтверждение тому – их богатая история, в которой отображено множество героических примеров японского народа. Другой причиной японского патриотизма является опять же принцип семьи.

Японское общество – это общество-паутина, это социум, в котором все его члены жестко взаимосвязаны и между ними устанавливается строгая иерархия моральных и социальных обязанностей.

**Арабские страны.** Западный и арабский миры отличаются различными представлениями о том, что такое добро и зло, что правильно и неправильно, логично и нелогично, приемлемо и неприемлемо. Пока не достигнуто глубокого понимания различий между этими двумя мировоззрениями, одна из сторон будет негативно настроена по отношению к другой. Поэтому стоит перечислить основные культурные различия, возможно, это поможет объяснить существующее положение. Ниже приводится только краткая сводка этих различий.

- На Западе считают, что арабские страны находятся в состоянии упадка и временно поддерживаются доходами от нефти. Арабы же, напротив, очень гордятся тем, что их цивилизация однажды уже правила миром, и верят в то, что они способны сделать это вновь (в моральном смысле).

- На Западе церковь, как правило, отделена от государства. В большинстве исламских стран этого нет, и религия оказывает сильное влияние на общественное поведение, политику и даже на бизнес.

- На Западе основной социальной единицей является индивидуум, в то время как для арабов такой единицей признана семья.

- На Западе статус человека определяется его достижениями, а в арабском мире – сословной принадлежностью.

- На Западе любят иметь дело с беспристрастными фактами; арабы не допускают того, чтобы факты портили их репутацию.

- На Западе хотят быть честными, но справедливыми; арабы хотят быть не только справедливыми, но и гибкими.



- Запад – сторонник нового; арабы стараются адаптироваться к современным формам поведения без нарушения традиций, которые они ценят.

- На Западе установлено равноправие между мужчинами и женщинами. Арабы убеждены в том, что эти два пола обладают различными личностными качествами.

- Западные общества сильно отличаются друг от друга по мировоззрению. Арабы, напротив, в значительной степени придерживаются одних и тех же принципов морали.

- На Западе люди должны вести себя рационально. Для арабов важно производить впечатление порядочного человека.

- На Западе при представлении друг другу люди обычно дают о себе ограниченный объем информации. Арабы же стремятся рассуждать о своих семьях и связях.

- На Западе люди для продвижения своих деловых программ используют в основном официальные каналы. Арабы для этого прибегают к личным связям.

- Арабы постоянно ждут похвалы в случае хорошо проделанной ими работы, тогда как на Западе люди довольны уже тем, что не лишились ее. Арабы болезненно реагируют на критику.

- На переговорах представители Запада стараются найти логические доводы, в то время как арабы прибегают к личным аргументам, призывам и настойчивым убеждениям.

- Арабы стоят или сидят намного ближе к своим собеседникам, чем это делают люди с Запада. У них считается нормальным дышать на собеседника и часто прикасаться к нему.

- Арабы менее «замкнуты», чем жители Запада. У них частыми являются визиты и долгие беседы.

- На Западе принято приходить вовремя на назначенную встречу. Арабы гораздо менее строгие в этом отношении. Общественные события или деловые встречи у них не имеют обычно точного времени начала или окончания.

Очевидно, что каноны мусульманской религии осложняют взаимный обмен идеями между западными предпринимателями и арабскими.

При посещении страны арабского друга следует привезти с собой подарки для всех родственников. Не ждите, что они будут открывать эти подарки при вас; во время еды ешьте только правой рукой, берите только те блюда, которые вам предложат.

Иностранцев принимают без чадры, если только они одеты достаточно консервативно.

Так как семья играет первостепенную роль в жизни арабов, вам всегда следует проявлять искренне внимание ко всем членам семьи, которых он вам представил. Вы должны регулярно спрашивать о здоровье (и счастье) его братьев, дядюшек, кузенов, сыновей. Арабы не любят обсуждать неприятные темы, такие, как болезнь, неудача, несчастные случаи или смерть. Не затрагивайте этих тем.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнёрами. Они, так же как и американцы, предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции. При этом чаще предпочитают «торг» иным типам взаимодействия с партнером.

Встречаясь с арабами, вы должны говорить не только больше, но и громче, чем обычно. Громкость голоса, повышение высоты и тона и даже крик – всё это при разговоре с арабами означает искренность.

«Культурная дистанция» между беседующими арабами обычно короче, чем она принята у европейцев. Беседующие почти касаются друг друга, что свидетельствует о взаимном доверии. Придаётся большое значение «контакту взглядов», поэтому при разговоре с ними снимите солнечные очки и смотрите им прямо в глаза.

Арабы весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет отвергаться.

В арабских странах при обсуждении деловых вопросов вас пригласят прямо в офис. Северяне, которые обычно надеются получить привилегию вести переговоры без помех, скоро начинают испытывать отрицательные эмоции, когда с полдюжины арабских посетителей вступают в беседу.

Несмотря на то, что между культурами арабов и северян пролегла широкая пропасть, имеется хороший шанс для того, чтобы произвести друг на друга благоприятное впечатление. Араб восхищается образованностью, знаниями и опытом и приветствует представителей малых стран, которые выказывают меньше высокомерия, чем американцы, французы и британцы.

Добиться успеха можно, лишь проявляя глубокий интерес к арабам, используя вместо критики похвалу и лесть, заучивая на память основные каноны их религии, изящно одеваясь, получая и делая одолжения, оказывая большое уважение старым людям и традициям и все время оставаясь более гибкими и раскрепощёнными.

## Раздел 7

# ЭТИКЕТНЫЕ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПР-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 7.1. Этикет, его сущность и значение

Составной частью культуры человека и общества является этикетное общение. Этикет (от фр. «ярлык, этикетка») – *установленный порядок, совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям* (обхождение с окружающими, формы обхождения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежда). Термин «этикет» в современном понимании этого слова впервые был использован на одном из приемов короля-«солнце» Людовика XIV, когда придворным и приглашенным были преподнесены карточки (этикетки) с перечнем правил поведения при дворе. В русский язык понятие этикета вошло в XVIII столетии как свод правил, принятых при дворе монархов.

Практическое значение этикета заключается в том, что он дает возможность людям без особых усилий использовать уже готовые формы общепринятой вежливости для общения с различными группами людей и на различных уровнях. **Культура поведения** выступает как качество, социально необходимое и ценное в силу ее нравственной основы. В широком смысле слова это понятие включает в себя совокупность выработанных и проверенных опытом способов организации повседневной жизни и общения людей и является составной частью общечеловеческой культуры.

В деятельности современного специалиста по связям с общественностью этикет играет чрезвычайно важную роль, способствуя развитию конструктивных, доброжелательных отношений с клиентами, коллегами и партнерами. Соблюдение этикета способствует созданию творческой атмосферы в трудовом коллективе. От того, насколько внешний вид, поведение, речь специалиста соответствуют общепринятым правилам этикета, зависят не только доверие к нему и эффективность работы, но и общественное мнение о ПР-службах и их работе в целом.

Основу этикета составляют системообразующие принципы культуры поведения, которые отражают моральные требования, предъявляемые к культуре отношений. Среди них можно выделить 4 основных принципа: гуманизм, целесообразность действий, эстетическую привлекательность поведения и учет народных обычаев и традиций.

Принцип *гуманизма* включает в себя вежливость, тактичность (деликатность) скромность, чуткость, внимательность, точность.

Современный этикет отличается от этикета средних веков и своей *целесообразностью*. Основные правила его содержат в той или иной форме требования не доставлять своими действиями хлопот окружающим и самому себе.

*Эстетическая привлекательность* поведения (красота поведения) очевидна в ситуациях этикетного общения. Сравните ритуал приема пищи за сервированным столом и поглощение ее прямо из кастрюли среди немытой посуды на кухне.

*Принцип учета народных обычаев и традиций* очень важно соблюдать в любой деятельности, чтобы случайно не попасть в неловкое положение. Специалистам следует изучать традиции и обычаи того народа, с представителями которого он работает.

«Все добродетели имеют своим источником этикет», – говорил Конфуций. Заповеди этикета распространяются на все аспекты делового общения. Это касается и речи партнеров, их внешнего вида, манер, жестов..., даже запахов.

Во всех ситуациях общения необходимо соблюдать **речевой этикет**. В деловом общении он предусматривает лояльное, уважительное отношение к собеседнику, использование общекультурных норм общения, суждения, формы выражения.

Речевой этикет предполагает следование культурным нормам языка (не только грамматическую и стилистическую грамотность, но и отсутствие вульгарных слов, нецензурных выражений), применение правил приветствия, представления, прощания, уважительного отношения к собеседнику, использование «вежливых» слов, корректной формы для выражения несогласия и т. д.

В речевом этикете наблюдается определенная технология ведения беседы, разговоров, переговоров. Он связан с деловыми манерами знакомства, обращения, приветствия, прощания. Культурные нормы речевого этикета упорядочивают выражение благодарности, пожелания, извинения, просьбы, приглашения, совета. Кроме обсуждения конкретных практических вопросов, содержание деловой беседы предполагает умение в корректной форме выразить утешение, соболезнование, а также сформулировать комплимент, одобрение, несогласие.

**Телефонный разговор.** Разговор по телефону является неотъемлемой частью профессиональной ПР-деятельности, поэтому важно знать основные правила общения по телефону. Правила делового этике-

та требуют общения только по рабочему телефону. Однако возможны ситуации, когда сотрудник звонит клиенту или другому сотруднику на дом. В этом случае правила современного этикета рекомендуют не звонить рано утром (до 10 часов) или поздно вечером (после 22 часов), если это не было оговорено с вашим абонентом заранее. Общение по телефону начинается с ожидания ответа на вызов абонента. Ожидать ответа на вызов необходимо в продолжение 5–7 гудков.

Разговор всегда следует начинать с приветствия и представления, причем сотрудник не просто называет свою фамилию, имя (имя, отчество), но и организацию, которую он представляет.

Этикет рекомендует соблюдать определенные временные рамки телефонного разговора – не больше 5 минут (исходя из того, что более обширная информация требует очной встречи). По телефону обычно обсуждаются (уточняются) место и время встречи, какие-то изменения, можно дать (получить) краткие ответы на вопросы, заданные заранее. Определяя длительность разговора, необходимо ориентироваться по ситуации – неловко комкать разговор, если клиент что-то не понял, не расслышал, попросил повторить или объяснить. Соблюдение обычных форм речевого этикета обязательно и при телефонном разговоре.

Первым заканчивает разговор по телефону тот, кто позвонил. Если связь прерывается, то перезванивает тоже тот, кто позвонил.

Если же Вам позвонил клиент, а Вы в это время заняты срочной работой, нужно извиниться и попросить подождать на линии.

**Внешний вид делового мужчины.** Современные пособия по культуре внешности рекомендуют:

- Повседневный костюм, тщательно отглаженный, дополненный свежей сорочкой (только с длинным рукавом) и красивым галстуком, длина которого – до середины пряжки ремня.

- На официальные и праздничные мероприятия рекомендуется надевать белую сорочку. Галстук – любой неяркой расцветки. Галстуки-бабочки приняты только в официальных случаях. Однотонный черный галстук (если он не форменный) надевают только в случае траура.

- В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут (кроме нижней пуговицы). Расстегнуть его можно только за столом или в зрительном зале.

- Из ювелирных украшений допустимо тонкое обручальное кольцо. Массивные перстни и цепи снижают статус делового человека.

- Расческу, карандаш, ручку, носовой платок кладут во внутренние карманы пиджака. В наружный – только носовой платок из комплекта с галстуком. Кстати, лучше иметь два носовых платка: один – в кармане брюк (для использования по назначению), второй, безукоризненно чис-

тый, – во внутреннем кармане пиджака (для непредвиденных ситуаций: протереть стекла очков, вынуть соринку из глаза, предложить даме и т. п.).

- К деловому костюму не подходят ботинки на толстой подошве, спортивная обувь и сандалии.

- Лакированная обувь надевается только к смокингу или фракту.

- Цвет носков в любом случае должен быть темнее, чем костюм, представляя собой переход от цвета костюма к цвету обуви.

- Выбор одно- или двубортного пиджака зависит от роста. Невысокому человек больше подойдет однобортный пиджак, он делает его зрительно выше. Двубортный пиджак делает более пропорциональной фигуру высокого человека.

- Ношение дымчатых очков понижает имидж делового человека, в то время как обычные очки в хорошей оправе – повышают.

**Внешний вид деловой женщины.** Деловая женщина также должна помнить о некоторых правилах.

- Наиболее способствует успеху деловой женщины деловой костюм: юбка с пиджаком, жакетом, блузкой. Сегодня все более популярным становится брючный костюм.

- Платья допустимы только в жаркую погоду, причем однотонные и с закрытыми плечами.

- Не надевайте на работу одежды, подчеркивающей сексуальность (мини-юбки, просвечивающие блузки, глубокий вырез, открытые плечи, обтягивающие свитера, ажурные чулки и т. п.).

- Необходимо избегать экстравагантности в одежде, исключить ношение одежды свободного, спортивного, вечернего стиля (джинсы, шорты...).

- Имидж бизнес-леди диктует ей избегать слишком блестящих и ярких, звенящих и низкокачественных украшений. Умеренность и вкус необходимы в подборе украшений, бижутерии и аксессуаров.

- В любую погоду женщина на работе должна быть в колготках или чулках.

- Макияж и маникюр являются обязательными, однако сдержанными.

- Волосы должны быть чистыми, аккуратно подстриженными. Длинные волосы должны быть убраны в прическу.

- Рекомендуются обувь: закрытые туфли на низком или среднем каблуке, гармонирующие по цвету с остальными элементами гардероба.

Составной частью человеческой культуры является культура запахов. «**Язык запахов**» известен с незапамятных времен. Восприятие за-

пахов оказывает определенное влияние на формирование целостного образа партнера по общению, на оценку его общей культуры. Не случайно Петр I в одном из своих Указов писал: «Замечено, что жены и девицы, на Ассамблеях являющиеся не зная политесу и правил одежды иностранной, яко кикиморы одеты бывают. Одев робы и фижмы из атласу белого на грязное исподнее, потеют гораздо, отчего зело гнусный запах распространяется, приводя в смятение гостей иностранных. УКАЗУЮ: впредь перед Ассамблеей мыться в бане с мылом со тщанием и не только за чистотой верхней робы, но и за исподним тоже следить усердно, дабы гнусным видом своим не позорить жен российских». Проблема запахов актуальна для России и сегодня, несмотря на активную рекламу многочисленных дезодорантов и антиперспирантов. «Культура запахов» пока остается на низком уровне. Кому, как не специалистам по связям с общественностью, демонстрировать высокий уровень культуры в этой области?

Правила общения практически универсальны, они актуальны при всех видах профессионального, личного и делового взаимодействия.

### **Несколько самых общих советов ...**

- Садясь в автомобиль, мужчина пропускает даму вперед. При выходе мужчина выходит первым и помогает даме выйти, предложив ей руку. То же самое и в лифте.
- Не шутите колко по адресу другого, не высмеивайте манеры других. Если в обществе кто-то чихает, оставьте это без внимания.
- Не высказывайте нерасположения к скучным или очень надоедливым людям, не выказывайте раздражения или огорчения.
- В учреждении (офисе) не забудьте снять шапку или шляпу. Мужчина должен снять головной убор в фойе.
- По лестнице мужчина всегда идет на 1–2 ступени ниже женщины: вверх по лестнице – позади нее, вниз по лестнице – впереди нее.
- Совершая поездки, обратите внимание на свою одежду. Не носите пижаму, халат и домашние туфли нигде, кроме спальни и ванной комнаты.
- Не забывайте, что в некоторых странах запрещено фотографирование из окна поезда, парохода или самолета.
- Старайтесь держать руки в покое, не теребите галстук, пуговицы, рукав партнера.
- Женщине не следует «играть» своим кольцом, ожерельем, замочком сумочки, накручивать на палец прядь волос.

- В обществе не подобает почесываться, в том числе ерошить волосы на затылке, стараясь сосредоточиться.
- Не «стреляйте» суставами пальцев, не щелкайте ими.
- Не показывайте пальцем на что-либо, кого-либо, особенно человека.
- Не разрезайте страницы журнала или книги расческой.
- Не смачивайте палец слюной, листая страницы.
- Не используйте ноготь пальца в качестве зубочистки.
- В общественном транспорте не следует громко разговаривать о своих делах.

Этикетные модели общения – безусловное приобретение человеческой культуры. Понятно, что сугубо формальное соблюдение человеком этикетных или протокольных норм в общении не гарантирует нравственной зрелости этого человека. Тем не менее его компетентность в сфере общения, выбор адекватной манеры поведения в различных ситуациях помогут достичь успеха в любой сфере межличностного, группового и массового общения.

## **7.2. Этикетные модели взаимодействий с деловыми партнерами**

Профессиональная деятельность организаций, занятых ПР-бизнесом, предполагает многочисленные контакты с иностранными партнерами. В международном общении совокупность правил, традиций и условностей носит название **дипломатического протокола**. Дипломатический протокол является образцом международного общения, на который должны ориентироваться все организации и частные лица.

**Деловой** протокол, как и дипломатический, регламентирует порядок встреч и проводов делегаций, проведения бесед, переговоров и приемов, ведения деловой переписки, подписания договоров и соглашений.

В рамках этой главы мы сразу обратимся к рассмотрению этикетных моделей поведения при взаимодействии с иностранными партнерами. Специалистам в области связей с общественностью имеет смысл познакомиться с ними поближе.

### **7.2.1. Этикет встреч и переговоров**

Целью визита представителей иностранных фирм может быть:

- выяснение возможностей установления контактов;
- проведение переговоров;
- подписание документов;
- организация семинаров, ярмарок, выставок и т. д.



Цель визита делегации, ее персональный состав и уровень представительства с точки зрения протокола – самые существенные моменты, которые определяют уровень делегации и особенности ее приема. Другими словами, форма приема делегации зависит от цели приезда делегации и ранга ее главы.

**Подготовка программы пребывания иностранной делегации.** До приезда иностранной делегации принимающая сторона должна разработать 2 программы ее пребывания в стране: общую программу, предназначенную для гостей, и подробную программу, которая включает технические детали, необходимые для принимающей стороны, заинтересованных лиц и организаций.

**Общая** программа включает в себя следующую информацию:

- встреча делегации;
- деловая часть программы (переговоры, встречи, беседы);
- приемы (завтраки, обеды и т. д.);
- культурная программа;
- поездки по стране;
- проводы делегации.

Что касается **подробной** программы, то в ней необходимо отразить все организационные моменты, связанные с приемом делегации. Так, в частности, встреча делегации требует от принимающей стороны проработки таких вопросов, как:

- персональный состав встречающих;
- участие (в случае необходимости) представителей прессы, радио, телевидения;
- преподнесение цветов;
- приветственные речи;
- обеспечение транспортом;
- размещение в гостинице и т. д.

Каждый пункт подробной программы требует детальной проработки с обязательным указанием ответственных исполнителей.

В случае если глава делегации прибывает с супругой, то принимающая сторона должна предусмотреть специальную программу или отдельные мероприятия в общей программе для супруги гостя и супругов лиц, сопровождающих его.

При разработке программы следует учесть, что во время пребывания делегации принято организовывать неофициальные неформальные встречи как хозяевами, так и гостями. Первая такая встреча всегда организуется принимающей стороной.

При организации встречи в ресторане необходимо выбрать стол, находящийся вдали от оркестра, входных дверей, служебного помещения. Не следует также устраивать такие встречи в ресторане, где обычно питаются гости.

Для того чтобы и гости могли воспользоваться возможностью организовать ответную встречу для нашей делегации, необходимо запланировать в программе один свободный вечер.

В программе каждого дня полезно оставлять свободное время для 2-го завтрака и личных дел.

Приглашая иностранцев в свой город, желательно продумать, чем их занять по вечерам.

Вместе с тем при составлении программы внимание принимающей организации должно быть, конечно, сосредоточено на основной цели визита делегации (переговоры, встречи, беседы и т. д.). Самое главное в программе – это ее сбалансированность. С одной стороны, она должна удовлетворять профессиональным интересам членов делегации, а с другой – носить и общеобразовательный характер.

### **Порядок встречи делегации**

Встречая зарубежную делегацию, следует иметь в виду необходимость соблюдения некоторых протокольных правил.

- Ранг и должность главы встречающей делегации должны соответствовать рангу и должности прибывающего главы делегации. Другими словами, если приезжает глава иностранной фирмы, то его должен также встретить глава фирмы принимающей.

- Для встречи обычно прибывает глава принимающей делегации в сопровождении 2–3-х человек. Если гость приезжает вместе с супругой, то его встречает глава делегации также с супругой.

- Зарубежных гостей, приезжающих на фирму по приглашению или для ознакомления с ее деятельностью, глава фирмы должен встретить, проводить и приветствовать на торжественном приеме. Остальное время гостями могут заниматься другие сотрудники фирмы.

- Встречая делегацию в аэропорту или на вокзале, глава принимающей стороны должен вручить цветы всем дамам, входящим в состав делегации или прибывшим вместе с членами делегации. Причем при встрече и проходах в аэропорту или на вокзале уместно преподносить цветы, завернутые в целлофан. Мужчинам цветы не дарят, за исключением юбилеев.

## **Представление членов делегации**

Первым представляется глава принимающей делегации, и если с ним приехала его супруга встречать супругу гостя, то он представляет и ее.

Вторым представляется гость – глава иностранной фирмы – и представляет свою супругу.

Затем глава принимающей делегации представляет своих сотрудников – членов делегации, которые приехали встречать гостей, по рангам (по нисходящей). Если среди встречающих есть женщины, то их представляют в первую очередь. Если женщин несколько, то их представляют по рангам, а затем мужчин – также по рангам.

После этого глава прибывшей делегации таким же образом представляет членов своей делегации.

**Этикет приветствий** основывается на следующих правилах:

- мужчина приветствует женщину первым;
- младший по возрасту первым приветствует старшего. Младшая по возрасту женщина – старшую, а также мужчину, который намного старше ее;
- младший по должности сотрудник – старшего. Член делегации – руководителя делегации, своей и зарубежной;
- женщина первой приветствует мужчину, если она его обгоняет, проходит мимо стоящей или сидящей группы людей или присоединяется к ней.

Что же касается самого процесса представления, т. е. знакомства, то здесь тоже существуют определенные правила:

- первым представляют человека, ранее неизвестного;
- вновь прибывшего – собравшимся;
- мужчину – женщине;
- менее известного – более достойному (в соответствии со служебным положением и т. д.).

Во время представления людей старшего возраста обычно называют их титулы и звания. Это имеет место и на официальном мероприятии при представлении присутствующих.

Во время представления партнеры приветствуют друг друга и обмениваются рукопожатиями. Мужчинам рекомендуется это делать всегда, а женщинам – по обоюдному согласию.

Когда мужчину представляют женщине, то руку первой подает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям. Старшая по возрасту женщина подает руку младшей, руководитель – подчиненному и т. п.

Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин и только после этого мужчины приветствуют друг друга. Женщина представляется супружеской паре первой.

**Рассадка по автомобилям.** В протокольной практике места в автомобилях делятся на почетные и менее почетные. Первым почетным местом является место на заднем сиденье справа по ходу движения автомобиля. Машина подается таким образом, чтобы правая дверца была обращена к тротуару. Первым садится и выходит пассажир, занимающий наиболее почетное место.

При следовании на какие-либо церемонии в автомашинах, как правило, занимается только заднее сиденье. Если в автомашину садится еще один пассажир, то он занимает либо откидное сиденье, либо место между двумя почетными лицами, чтобы не мешать сидящему на почетном месте во время движения и при выходе. Если условия не позволяют подать автомашину правой стороной к тротуару, пассажир, занимающий наиболее почетное место, садится через левую дверцу и остальные также через левую дверцу. По прибытии автомобиль паркуется таким образом, чтобы выход был с правой стороны.

В том случае, когда в качестве транспорта используется такси, то нарушением протокола считается предложение почетному гостю сесть на переднее место рядом с водителем. Если же в качестве транспорта используется личный автомобиль и водитель – встречающий член делегации, то тогда самым почетным местом для гостей будет место рядом с ним.

Заказывая места в гостинице для гостей, надо заранее поинтересоваться, сколько ожидается мужчин, сколько женщин и есть ли среди них супружеские пары. Необходимо также заблаговременно решить вопрос о том, кто будет платить за номер – приглашающая сторона или сами гости.

Лучше всего попрощаться с гостями в вестибюле гостиницы, договорившись с ними о визите вежливости (протокольном визите).

### **Визит вежливости (протокольный визит)**

В соответствии с общепринятой практикой, прежде чем начать деловую часть своего визита, почетный гость должен нанести визит вежливости принимающей стороне. Этот визит является как бы ответом на встречу гостя при его приезде. При этом главы делегаций могут еще раз уточнить программу пребывания, внести какие-либо коррективы в нее, если это необходимо.

Выбор конкретного времени и места встречи остается за гостями. Обычно такие встречи происходят в помещении принимающей организации.

В назначенное время гостя в вестибюле встречает секретарь или помощник, который проводит его к руководителю учреждения. Руководство принимающей организации только в исключительных случаях, когда приезжают особо почетные гости, может само их встретить.

В кабинете руководителя желательно иметь место, специально отведенное для приема гостей. Наличие дивана и мягких кресел вокруг журнального столика позволяет усадить гостя в соответствии с **протокольными требованиями**:

- Почетным местом для гостя является диван. Принимающий садится в кресло, стоящее с левой стороны от дивана, так, чтобы гость оказался по его правую руку.

- Если же гость и принимающее его лицо садятся вместе на диван, то таким образом, чтобы гость оказался опять-таки по правую руку от хозяина.

- Гость садится после того, как сел хозяин кабинета.

- Если гость прибыл с дамой, то в таком случае на самом почетном месте на диване (по правую руку от хозяина кабинета) будет сидеть дама, а на втором почетном месте (по левую руку) – главный гость.

- Переводчик сидит произвольно.

- Не следует принимать гостей за письменным столом или во главе стола, а также усаживать гостей напротив окон, которые выходят на солнечную сторону улицы. Это создает атмосферу определенного неравенства сторон и может быть расценено как проявление неуважения.

Протокольный визит длится 20–30 минут, после 5–7 минут может быть подано угощение: чай, кофе, фрукты, конфеты, печенье и т. д. Спиртные напитки не подаются. Инициатива ведения переговоров находится у принимающей стороны.

Инициатива ухода с приема – за гостями. После окончания визита принимающая сторона провожает гостей до коридора, лифта или лестничной площадки. Следующая их встреча состоится уже за столом переговоров.

### **Подготовка к переговорам**

Переговоры – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей. Переговоры существенно различают-

ся по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе переговоров люди хотят:

- добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;
- достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношения.

Чтобы достичь этого, надо уметь:

- решить проблему;
- наладить межличностное взаимодействие;
- управлять эмоциями.

Переходя к переговорному процессу, следует отметить, что переговоры проводятся в отдельном, заранее подготовленном для этого помещении. Участники переговоров от принимающей стороны должны занять место в комнате переговоров до прихода туда представителей другой стороны.

Принимающий должен радушно встретить своих гостей (во многих солидных фирмах это делается «у порога»). Он представляет своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций. Затем представляет своих коллег руководитель другой стороны. Если участники переговоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впервые, они обмениваются визитными карточками. Это позволяет легко вести беседу, обращая друг к другу по имени и при этом хорошо представляя себе уровень полномочий и компетентности собеседников.

Традиционно гости занимают места лицом к окну, спиной к двери.

Эффективность беседы зависит от стиля ее проведения, содержания вопросов, очередности и правильности их постановки. Хотя в переговорах с обеих сторон могут принимать участие несколько человек, как правило, беседа должна вестись между руководителями. Недопустимо, если во время переговоров ведущего перебивают его коллеги.

В ходе беседы, с одной стороны, следует избегать прямых вопросов, требующих ответов «да» или «нет». Вопросы должны быть четко сформулированы, они не должны заставлять партнера догадываться, чего мы хотим от него добиться. Нельзя откровенно подталкивать партнера к принятию благоприятного только для нас решения.

Из всех возможных проявлений эмоций при деловых контактах приветствуется только улыбка.

Любые переговоры, даже если они не оправдали наших надежд, следует заканчивать в доброжелательном тоне.

Если по плану переговоров предусмотрено угощение в служебном помещении, оно, за исключением чая или кофе, должно быть подготовлено заранее и находиться в комнате переговоров на отдельном столике под салфеткой. Для большей конфиденциальности, особенно при небольшом количестве участников, угощать может сам ведущий переговоров или один из его коллег по высказанной вслух просьбе ведущего. Если при этом употребляется спиртное, его разливает или глава принимающей стороны, или его коллега.

Не следует выпивать раньше гостя, а также не следует наливать себе новую порцию, если гость не допил еще первой. Этикет не допускает во время переговоров снимать пиджаки или распускать узлы галстуков, за исключением случаев, когда это предлагает сделать глава делегации наших партнеров, давая этим понять, что наступило время неформального общения (*no tie session* – «встреча без галстуков»).

После каждой беседы во время коммерческих переговоров оформляется ее запись, к которой прилагается утвержденный ранее план переговоров.

Если предполагается вести запись беседы, то следует предварительно информировать об этом наших гостей.

Умение вести переговоры – одно из важнейших качеств современного делового человека. Как говорят, готового рецепта ведения переговоров нет, но есть определенные правила, следование которым помогает достичь желаемого результата:

- будьте пунктуальны и обязательны;
- дорожите доверием партнера;
- внимательно выслушивайте все аргументы;
- избегайте поверхностных ответов;
- умейте вовремя пойти на компромисс;
- дорожите своей репутацией.

В переговорах нет мелочей. Даже обстановка и обслуживание могут повлиять на их ход.

Во время переговоров на столы ставят цветы, фруктовую и минеральную воду в бутылках (открытую, но с пробкой) и перевернутыми фужерами (признак их неиспользованности). Если переговоры затягиваются, подают чай и кофе с бутербродами и печеньем.

Иногда на переговоры отводится несколько дней. В этом случае практикуется проведение приемов как с одной, так и с другой стороны (см. п. 7.2.4. Протокол делового приема).

## Подготовка помещения к переговорам

Важную роль при проведении деловой встречи и переговоров играет место их проведения.

Внимание следует обратить на удобство стульев и форму стола. Форма стола имеет не только протокольное, но и психологическое значение, так как во многом может влиять на итоги переговоров с посетителем или партнером. Часто в рабочих кабинетах столы ставятся буквой «Т», причем чем выше положение занимает руководитель, тем больше эта «буква». Когда посетитель садится за такой стол с хозяином кабинета во главе, он ощущает доминирующее положение хозяина.

Бывают ситуации, в которых хозяин кабинета выступает на равных со своим собеседником. В этом случае, если позволяет площадь кабинета, можно отдельно поставить стол для проведения деловых бесед. Такой стол может также использоваться и для совещаний с подчиненными, когда руководитель не желает навязывать свое мнение, а хочет быть какое-то время с ними на равных.

Но даже если в кабинете есть только один Т-образный стол, а принимающий гостя не склонен подчеркивать свое доминирование над собеседником, то он может выйти и сесть напротив или, при менее официальном разговоре, – по диагонали.

**Квадратный** стол может создать атмосферу соревновательности или вызвать оборонительные реакции, поэтому он используется для проведения коротких деловых обсуждений. Люди, расположенные по правую сторону от руководителя, скорее всего будут более расположены к сотрудничеству, чем те, которые сидят слева. А сидящие напротив – настроены наиболее оппозиционно.

**Прямоугольный** стол, как правило, используется при проведении переговоров. Чем шире стол, тем больше не только физическая, но и психологическая дистанция между участниками переговоров. А это значит, что тем легче сказать «нет» противоположной стороне. Слишком узкий стол создает дискомфорт у участников переговоров: кажется, что партнер видит ваши записи.

**Круглый** стол создает более свободную атмосферу. Он хорош при совместной работе над проектом. Не случайно существует выражение «беседа за круглым столом». Круглый стол снимает статусные различия между участниками переговоров или беседы. В результате этого руководитель и подчиненные психологически оказываются как бы на одном уровне. Он подразумевает равноправие участников, а также часто неформальную беседу, свободный обмен мнениями и взглядами.

Беседа за **журнальным** столиком будет носить еще более неформальный, неофициальный характер. Если при этом хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым он настраивает его



на дружеский тон. В такой беседе деловые отношения могут быть затронуты в самом общем виде.

Принимающая сторона отвечает также за техническое оснащение переговоров: карандаши или ручки, блокноты или просто чистая бумага. Если переговоры проходят в большом помещении, нужен микрофон. Если в переговорах участвуют иностранцы, следует заранее согласовать вопрос о рабочем языке переговоров, при необходимости обеспечить синхронный перевод, подготовив специальную кабину для переводчика. При последовательном переводе переводчик каждой стороны сидит слева от главы делегации или же сразу за ним и чуть левее.

### **Рассадка за столом переговоров**

Члены делегации рассаживаются за столом переговоров в соответствии с общепринятыми правилами и с учетом служебного положения (статуса) их участников:

- глава делегации сидит во главе стола, переводчики находятся сбоку, и далее за столом располагаются остальные члены делегации;
- главы делегаций сидят в центре стола, напротив друг друга, рядом с ними переводчики и остальные члены делегации по рангам;
- если в переговорах участвуют три и более стороны, то они рассаживаются по алфавиту по часовой стрелке за круглым или прямоугольным столом. В таком случае на первом заседании председателем является хозяин, а далее – по алфавиту либо председательствуют по алфавиту;
- вокруг стола сидят только главы делегации, а за ними – остальные члены делегаций (в данном случае используется стол в виде «бублика», поскольку участвует много сторон и за обычным круглым столом трудно всем разместиться).

### **7.2.2. Визитные карточки, их роль в деловом мире**

История использования визитных карточек достаточно глубока, но к настоящему времени сложились определенные общепринятые нормы их применения. В основе их лежит простое понимание, что визитная карточка – это то, что остается у знакомого, собеседника, делового партнера после очной или заочной встречи с человеком. Карточка должна не только содержать те сведения, которые он хотел бы о себе оставить, но и содействовать сохранению у партнера того имиджа, к созданию которого человек стремится.

Как правило, визитная карточка – это небольшой прямоугольник белого полуплотного картона хорошего качества с текстом, отпечатанным

типографским способом. Четких правил в отношении размеров визитных карточек нет, но обычно у мужчин они могут быть несколько больше, чем у женщин (скажем, 90 × 50 мм и 80 × 40 мм). Визитная карточка молодой девушки может быть еще меньше (как правило, 70 × 35 мм). С распространением специальных альбомов для хранения карточек стандартного размера визитные карточки больших размеров постепенно выходят из практики.

Шрифт карточки должен быть легко читаем. Имя, как правило, выделяется полужирным шрифтом чуть большего размера. Визитная карточка может печататься на языке страны, где живет или пребывает в настоящее время владелец, либо на английском языке. На внешний вид карточек (размер, шрифт, язык текста и его размещение) и на пользование ими могут влиять местные традиции.

Существует большое количество видов визитных карточек. Назовем лишь наиболее распространенные.

**Стандартная** карточка. Фамилия, имя и отчество печатаются прописным шрифтом, должность – строчными буквами. Обычно указываются адрес фирмы и телефон (в том числе и домашний). Иногда указываются телекс и факс. Этот вид карточки используется при состоявшемся знакомстве.

Карточка для **специальных и представительных** целей. Указываются адрес и телефон фирмы. Если вам вручают такую карточку, значит, ее владелец не настроен на продолжение контакта. Он просто представляет себя. Не просите его написать свои координаты: если бы он хотел их дать, то вручил бы вам другую визитную карточку. В отдельных случаях карточку для специальных представительных целей можно получить и от хорошо знакомого партнера, когда он посылает вам сувенир с этой карточкой, имея в виду, что его координаты вам хорошо известны.

**Карточка фирмы** используется для поздравления от имени фирмы. Например, от имени вашей фирмы вы посылаете корзину цветов в фирму вашего партнера и вкладываете такую карточку.

Как правило, визитная карточка должна иметь черный текст на белом фоне, нормы строгого этикета не рекомендуют отходить от этой гаммы.

Деловые визитные карточки являются неотъемлемым атрибутом современного делового общения. Отправляясь на встречу с деловыми партнерами, во избежание неловкой ситуации лучше запастись соответствующим количеством визитных карточек. Первое представление чаще всего начинается с обмена ими. Особое значение они имеют при общении с иностранцами, людьми, не говорящими на вашем родном языке. На визитной карточке должны быть четко обозначены фамилия и имя (отчество) владельца, название фирмы или организации и должность,

полный почтовый адрес и другие сведения. Также на ней вполне уместно поместить логотип фирмы или организации. У государственных чиновников, депутатов на визитной карточке могут быть изображены государственный флаг или герб.

На деловой визитке иногда указываются звание или титул, должность, номера телефона (телефонов), факса, электронной почты. Если сменился телефон, можно аккуратно вписать новый номер, зачеркнув старый. Зачеркивать и вписывать новое наименование должности считается дурным тоном – следует позаботиться о том, чтобы как можно скорее заказать новые визитные карточки. Деловая визитная карточка без указания адреса не соответствует нормам этикета (исключение составляют дипломаты и высшие государственные должностные лица). Если организация имеет несколько филиалов, то на деловых визитных карточках ее представителей могут быть указаны несколько адресов.

Визитные карточки сотрудников магазинов, предприятий сферы услуг, коммивояжеров по своему оформлению часто отступают от строгих норм этикета, поскольку это не только информационная, но и рекламная продукция. На таких карточках на обороте может быть помещена небольшая схема окрестностей, на лицевой стороне можно встретить фотографию ее владельца, красочный символ, девиз фирмы.

Кроме деловых отношений, визитная карточка, оправдывая свое название, может использоваться и в иных, более обыденных, ситуациях. Ее можно вложить в букет цветов или приложить к подарку, чтобы человек мог узнать, от кого они. При этом обратную сторону можно использовать в качестве мини-открытки, написав несколько слов с выражением пожеланий, поздравлений или благодарности.

В ряде стран принято помещать в левом нижнем углу визитной карточки сокращения, которые позволяют безошибочно определить, по какому случаю ее прислали. В сокращениях используются первые буквы французских слов.

P.F. – pour feliciter – поздравление, на счастье;

P.C. – pour condoleance – с соболезнованием;

P.R. – pour remercier – в знак благодарности;

P.P. – pour presenter – разрешите представиться;

P.F.C. – pour faire connaissance – в честь прекрасного знакомства;

P. P.C. – pour prendre conge – в знак расставания (вместо личного визита в случае окончательного отъезда);

P.F.N.A. – pour feliciter du Nouvel An – с наилучшими пожеланиями в Новом году;

P.F.V. – pour faire visite – с желанием встретиться.

Подобные сокращения в нашей стране пока не получили распространения, поэтому, прежде чем воспользоваться ими, нужно подумать, поймет ли их адресат.

Особую роль играют визитные карточки при **заочном представлении**. В этом случае посылка визитной карточки приравнивается к визиту. Более корректно доставлять визитные карточки для своего знакомого лично, при этом следует загнуть один из верхних углов карточки или всю карточку с левого или правого края. Нормы этикета требуют, чтобы лицо, получившее карточку, отослало ответную визитную карточку в течение суток. При заочном представлении в левом нижнем углу карточки можно карандашом сделать надпись Р.Р.

На личной визитной карточке, кроме фамилии и имени, можно дать те дополнительные сведения, которые человек хочет о себе сообщить. Дополнительные сведения, как правило, печатаются более мелким шрифтом в правом нижнем углу. Личная карточка может содержать и сведения о звании или ученой степени владельца (профессор, доктор, генерал-майор, кандидат технических наук и т. п.) – эти сведения указываются под именем. На личной карточке зарубежного гостя может оказаться не его домашний адрес, а адрес его клуба (бывает, что указывается как клубный адрес – в левом нижнем углу, так и домашний – в правом нижнем углу).

Женщины обычно не указывают каких-либо дополнительных сведений на своей личной визитной карточке – только имя, отчество и фамилию, можно указать номер телефона, но не адрес. Остальные данные при необходимости могут быть внесены от руки.

Разновидностью личной карточки является семейная визитная карточка. Имя жены на семейной визитке ставится перед именем мужа. Адрес на семейной визитке может не указываться.

Личную или семейную карточку замужней женщине отправляют в двух экземплярах (второй для супруга).

Супруги, оставляющие визитные карточки в доме другой супружеской пары, оставляют одну визитную карточку супруга для мужа и одну семейную карточку для жены.

Разновидностью деловой визитки является комбинированная визитная карточка, где наряду со служебным адресом (в левом нижнем углу) указывается и домашний адрес (в правом нижнем углу). Такие карточки уместны для научных и творческих работников, которые часто работают дома.

Деловые визитные карточки продавцов, рестораторов, издателей могут предлагаться посетителям и лежать на конторке. В этих случаях посетители могут сами брать их.

При заочном знакомстве вполне уместно после назначения на новое место работы направить свои визитные карточки коллегам из других организаций или фирм. Направляя визитные карточки заочно, желательно сопроводить их кратким письмом или запиской с выражением надежды на продолжение знакомства. Можно сделать приписку и на самой визитной карточке, скажем: «По случаю назначения на новую должность».

В ходе деловой беседы или переговоров можно положить перед собой визитные карточки собеседников – это помогает избежать ошибок в произношении их имен и должностей.

При поздравлении с праздником, выражении соболезнования и других формах контактов, а также в случае необходимости ответа на них предусматривается использование визитных карточек.

### **7.2.3. Роль сувениров в деловой практике**

Делать подарки и преподносить сувениры с фирменными знаками своим партнерам – давняя традиция делового мира. Особенно важно соблюдать эту традицию при переговорах с азиатскими бизнесменами, которые исповедуют почти религиозный культ подарков. Но даже при встречах с американцами или европейцами, относящимися к подаркам более спокойно, нужно приготовить сувениры на случай приема у руководства фирм.

Согласно этикету при первой встрече подарки дарят хозяева, а не гости. Поэтому нужно обязательно преподнести сувенир прибывшему к вам зарубежному представителю в знак того, что его рассматривают как почетного партнера и рассчитывают на длительные отношения (отечественные бизнесмены почему-то считают, что подарки должны делать им «богатые иностранцы»). При последующих встречах обмен подарками становится обязательным. Вручать их следует при расставании.

К выбору сувениров необходимо относиться очень серьезно. Они должны соответствовать роду занятий, специфике фирмы или месту, где она расположена. Лучше дарить то, что отвечает желанию и стилю партнера. Не рекомендуется дарить матрешки и самовары – они есть почти у всех иностранцев. Следует избегать и повторения подарков (кроме спиртных напитков). Это считается серьезным нарушением этикета.

Подарок будет выглядеть веселее, если его украсить гравировкой или эмблемой вашей компании либо инициалами того, кому он предназначен.

На официальных встречах подарки должны еще иметь и оттенок личного отношения. При этом всегда нужно четко представлять, кому они будут преподнесены. Если, например, вы вручите президенту фир-

мы такой же подарок, как и вице-президенту, это будет расценено как оскорбление или, в лучшем случае, как знак вашей полной неотесанности. Особенно чувствительны к нарушениям субординации японцы, корейцы, китайцы и другие представители азиатских обществ, построенных на строгой иерархии.

Особое внимание следует уделить упаковке. Практически полное отсутствие красивых коробок, привлекательной оберточной бумаги, ленточек и т. д. может свести на нет усилия наших бизнесменов. Известны случаи, когда иностранцы явно не осознавали подлинной ценности подарка, поскольку он был замотан в непрезентабельную бумагу и напоминал нечто, купленное по дешевке. Очень весомый подарок (для высшего лица в компании) – авторская картина или оригинальная чеканка, так как наши художники сейчас в моде за границей.

При деловом визите в другую страну уместно дарить художественно оформленные изделия – небольшие скульптуры, гравюры, памятные медали, настенные тарелки, книги, грампластинки, т. е. все, что связано с нашей страной. При достаточно хорошем знакомстве возможны и такие подарки, как национальные напитки, сладости, курительные принадлежности, изделия из кожи, стекла, керамики и металла. Личные вещи: рубашки, шляпы, парфюмерию, носки и др. – дарить не принято. Исключение из этого списка составляет только галстук, который входит в число допустимых сувениров.

Нельзя дарить вещи, бывшие в употреблении, за исключением антиквариата, раритетов, драгоценностей, которые преподносятся очень крупными фирмами в особых случаях (например, на юбилеи).

Если вас пригласили домой, то в этом случае лучшим подарком являются живые цветы, которые, в отличие от всех остальных подарков, вручают без плотной упаковки.

Цветы можно дарить в любых случаях. Вместе с тем следует помнить, что в некоторых странах гортензии и хризантемы (Дания, Франция, Италия, Испания и др.) символизируют скорбь, а ярко-красные розы дарят только близким людям – матери, жене, невесте, так как считается, что красный цвет свидетельствует о любви. Если вы сомневаетесь в выборе цветов, наведите справки у местных продавцов.

#### **Общие правила преподнесения цветов:**

- Принято живым дарить магическое число цветов (3, 7, 9). Умершим приносят четное число цветов. Если цветов больше десятка, то их не считают.

- Можно ли дарить один цветок? Да, можно, и это красивее и солиднее, чем пучок более дешевых растений.

- Можно ли дарить цветы мужчине? Да, но только по случаю юбилея или торжественного события, и с мужским именем.
- Можно ли дарить цветы в горшочках? Можно – близким женщинам и коллекционерам.
- Большие цветочные корзины преподносят юбилярам и актерам.
- Цветы дарят, сняв оберточную бумагу. Но упаковка может быть элементом общего оформления букета. В этом случае можно оставить ее или только манжетку, которой обернуты стебли.
- Тот, кому вручили цветы, должен сразу же поставить их в воду, иначе это будет воспринято как неуважение к гостю.

Особенности восприятия не только живых цветов, но и других подарков и сувениров следует учитывать в зависимости от национальной принадлежности лиц, которым эти подарки предназначены, а также страны, в которой они проживают.

Подарки надо дарить тактично, сопровождая их вручение приятными словами, краткими пожеланиями или шуткой, при этом очень важно соблюдать меру. Даже если средства позволяют, не принято дарить слишком дорогие вещи, чтобы не поставить ваших партнеров в неловкое положение. Выбор подарка должен определяться также характером ваших отношений с теми, кому вы собираетесь его преподнести.

Важно уметь не только тактично дарить, но тактично принимать подарок. Нужно поблагодарить, развернув пакет, посмотреть, что в нем, и, оценив внимание и вкус дарителя, еще раз его поблагодарить. Все подарки, независимо от их материальной ценности, следует принимать с одинаковым вниманием.

За присланный или переданный через третье лицо подарок надо сразу поблагодарить по телефону и коротким письмом.

Все подарки следует принимать так, чтобы не обидеть дарителей. Отказаться от подарка можно лишь в том случае, когда принять его неприлично или если подарок настолько ценен, что вынуждает вас чувствовать себя должником. Но и при отказе принять подарок необходима тактичность. Следует подчеркнуть признательность за внимание и мотивировать свой отказ как можно мягче.

#### **7.2.4. Протокол делового приема**

Исторически сложилось так, что приемы играют важную роль в развитии деловых контактов. Необходимо подчеркнуть, что основным содержанием приемов является не прием пищи и дегустация напитков. Приемы носят деловой характер, они проводятся с целью углубления и расширения контактов, получения нужной информации в неофициальной обстановке.

В беседах на приемах происходит взаимный обмен мнениями и информацией, и полезность этого обмена зависит от опыта и дипломатического умения каждого из собеседников. На приеме приходится встречаться и беседовать со многими людьми, представляющими различные круги общества страны пребывания. Это продолжение служебной деятельности. К приему нужно тщательно готовиться: подумать, с кем и о чем поговорить, с кем познакомиться, кого представить и т. д. Более того, нужно быть готовым к ответам на возможные вопросы собеседников, которые заинтересованы в получении информации.

### **Подготовка к проведению приема**

Проведению приема предшествует тщательная подготовка, включающая:

- выбор вида приема;
- составление списка приглашенных;
- рассылку приглашений (заблаговременно);
- составление плана рассадки за столом (на завтраке, обеде и ужине);
- составление меню;
- сервировку столов и обслуживание гостей;
- подготовку тостов и речей;
- составление схемы или порядка проведения приема.

*Составление списков приглашенных,  
рассылка приглашений и ответы на них*

Вначале определяется общее количество гостей, которое зависит от вида приема, его целей, возможностей помещения и обслуживания. После этого гостям направляются приглашения. Для приглашений используются специальные бланки, изготовленные топографическим способом. В бланки приглашений вписываются фамилии и звания приглашаемых. Женам отдельных приглашений не посылают, а в приглашениях мужчинам указывается, что они приглашаются с супругами. На первом месте всегда ставится имя мужа. Приглашения всегда пишутся в третьем лице, с употреблением выражения «имеет честь пригласить». В приглашении рекомендуется указать форму одежды. Заблаговременная рассылка приглашений позволяет, не нарушая приличий и не вызывая обид, пригласить вместо отказавшихся других людей.

На приемы типа обедов или завтраков приглашение необходимо рассылать по крайней мере за полторы-две, а иногда и за три недели вперед.



Чем выше официальное положение лица, организующего прием, тем раньше отправляется ответ на его приглашение. Обычно его принято давать через 3–5 дней после получения приглашения.

Правильнее ответить на приглашение письмом или открыткой (независимо от характера ответа – положительного или отрицательного), чем послать свою визитную карточку.

Форма отказа от приглашения выглядит примерно следующим образом:

(Имя), весьма признателен Вам за Ваше приглашение принять участие в ... (прием), который состоится в ... (место) ... (дата) 200(...) года, но, к сожалению, не можем его принять в связи с запланированной встречей на этот день.

Подпись

### Виды приемов

Деловые приемы устраиваются по случаю национальных праздников, годовщин событий на двусторонней или многосторонней основе, в честь находящейся в стране иностранной делегации, а также в порядке повседневной работы.

Приемы подразделяются на дневные и вечерние, а также приемы с рассадкой за столом и без нее.

Основными видами приемов являются:

- «Бокал шампанского» («Coup de champagne») или «Бокал вина» («Vin d'Honneur»).
- «Завтрак» («Lunch»).
- «Обед» («Dinner»).
- «Обед-буфет» («Buffet Dinner»).
- «Ужин» («Supper»).
- Приемы типа «А ля фуршет», «Коктейль».
- Маленькие приемы – «Кофейный или чайный стол».

К **дневным** приемам относятся: «Бокал вина» или «Бокал шампанского» и «Завтрак». Все остальные приемы относятся к **вечерним**.

К приемам с **рассадкой** за столом можно отнести такие приемы, как «Завтрак», «Обед» и «Ужин».

Согласно международной практике, наиболее **почетными** по своему характеру видами приемов являются «Завтрак» и «Обед».

«**Бокал шампанского**» или «Бокал вина» начинаются в 12 часов и заканчиваются к 13 часам. Во время такого приема обычно подаются

только шампанское, вина, соки. В качестве закуски – маленькие пирожные, бутерброды, орешки и т. д. Этот вид приема удобен тем, что занимает мало времени и не требует сложной подготовки. Прием проходит стоя. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

«**Завтрак**» устраивается в промежутке времени между 12 и 15 часами. Наиболее распространенное время начала завтрака от 12.30 до 13.30. Завтрак продолжается обычно 1–1,5 часа, из которых 45–60 минут гости проводят за столом, а 15–30 минут – за кофе (кофе, чай могут быть поданы за тем же столом или в гостиной). Подают за завтраком одну-две холодные закуски, одно рыбное или одно мясное блюдо, десерт.

Форма одежды – повседневный костюм или платье, если форма одежды специально не указывается в приглашении.

Прием типа «**Коктейль**» начинается между 17 и 18 часами. Продолжительность приема 2 часа. Прием проходит стоя. На приглашении указывается время начала и окончания приема (17.00–19.00, 18.00–20.00). Гости могут приходить и уходить в любой час указанного времени. Нормальным считается пребывание на приеме до 1,5 часов.

Первые гости собираются в течение 15-30 минут. Приход на прием в начале и уход с него в конце принято считать выражением особого уважения к хозяевам. Позднее прибытие и ранний уход (без уважительных причин) рассматривается как желание гостя подчеркнуть натянутое отношение с организаторами приема.

Грубым нарушением этикета считается прибытие на прием сотрудников представительств, фирм и т. д. позже своего руководства. Разъезд гостей происходит в обратном порядке: первыми уезжают руководство представительств, фирм и т. д., а за ними в порядке старшинства остальные сотрудники этих организаций.

Хозяин и хозяйка на этих приемах в течение всего времени стоят у входа, встречают и провожают гостей. Хозяйка представляет вновь прибывших тем из гостей, с которыми они не знакомы. Если хозяйки нет на месте, то вновь прибывший должен найти ее, поздороваться с ней, прежде чем вступить в контакт с гостями. Если прием устраивается для ограниченного круга гостей, то на этих приемах хозяйка и хозяин менее связаны, они не только встречают и провожают гостей, но могут большую часть времени провести, беседуя с гостями.

Подают налитые в бокалы коктейли. Их разносят официанты. Иногда устраивается бар-буфет со спиртными напитками.

Коктейльный стол от остальных столов в виде буфетной стойки отличается тем, что на нем нет ни тарелок, ни вилок, есть только деревянные или пластмассовые палочки. После разового употребления их уби-

рают. Могут быть и мини-вилочки, с помощью которых берут маленькие закусочные бутерброды – канапе и фрукты из коктейля.

В качестве закуски подаются канапе с различными солеными маслами, кремами, паштетами, рыбой, мясом; соленые мини-пирожные, печенья. К коктейльному столу подходят и в различных вариациях фаршированные яйца, соленый и сладкий миндаль, орехи, фрукты. Подают также различные сладкие печенья, мини-пирожные из теста с кремом, взбитыми сливками, желе.

Прием типа «**А ля фуршет**» проводится в те же часы, что и прием типа «Коктейль» (17.00–19.00 или 18.00–20.00). Его формальное отличие состоит в том, что на приеме «Коктейль» обычно подают больше напитков и меньше закусок, а на фуршетных приемах напитков подается не меньше, а закусок предлагается значительно больше. Однако сейчас практика идет по пути совмещения этих приемов. Гостям предлагают обильный выбор напитков и сервируются фуршетные столы, уставленные разнообразными закусками.

Стол накрывают скатертью почти до пола (5–10 см от пола). Стол должен быть несколько выше, чем обычно, чтобы можно было есть стоя. Рюмки и бокалы для прохладительных и алкогольных напитков ставят рядами или треугольниками. Тогда соответствующую бутылку ставят в середину треугольника. Тарелки ставят одну на другую в концах стола. Холодную закуску ставят на середину стола, подальше от краев, которые оставляют свободными, чтобы гости смогли поставить туда свои тарелки.

В большом помещении можно накрыть несколько столов «а ля фуршет» (каждый на 6–8 человек). После холодных закусок подают запеченную еду (жульены). Можно также подавать горячие сосиски, маленькие котлеты. После горячей закуски гостей угощают десертом – сыром с фруктами, желе, мороженым. В конце приема подают кофе. Гости обслуживают себя сами. Стоящие за столом официанты лишь сменяют тарелки, пополняют опустевшие блюда, наливают напитки и накладывают мороженое.

Приходя на такого рода прием, надо прежде всего разыскать хозяина и хозяйку, поздороваться с ними. Уходить разрешается не прощаясь. Не мешает, уходя с приема, оставить в передней на особом подносе две свои карточки и карточку жены с загнутыми уголками.

Форма одежды повседневная – костюм или платье, если иное не указано в приглашении.

«Обед» – это наиболее почетный вид приема. Он обычно начинается в промежутке между 19.00 и 21.00.

Стол накрывают белыми скатертями. Салфетки белые, крахмаленные, их кладут на тарелочки для хлеба.

Столы ставят в виде буквы «П» или «Т». Почетные места за торжественным столом организуют «лицом» к входным дверям или, если это невозможно, к окнам, выходящим на улицу. Стол украшают цветами и маленькой холодной закуской с декоративными овощами.

Выбор холодных закусок невелик – только по одному рыбному и мясному блюду и овощные салаты. После холодных закусок подают бульон с гренками, затем – какое-либо мясное блюдо. Могут быть два горячих кушанья: одно из них – рыбное, которое подают перед горячим мясным блюдом с приготовленными по-разному овощами. Обед заканчивают десертом. До того убирают всю посуду, столовые приборы и рюмки, которые были предназначены для предыдущей еды.

На десерт можно подавать желе, кремы, различные сладкие блюда, ягоды со сливками. Если сладкое подают в общей посуде, то стол сервируют соответствующей посудой и десертными или чайными ложками. Сладкое порциями ставят перед гостем с правой стороны. В заключение подается чай или кофе.

Спиртные напитки те же, что и на завтраке. Перед обедом гостям предлагаются аперитивы.

Торжественный прием требует и парадной формы одежды. В этом случае на приглашениях (в левом нижнем углу) обычно пишут:

- «**White tie**» (белый галстук, что означает – **фрак**).
- «**Black tie**» (черный галстук, т. е. **смокинг**).
- «**Evening dress**» – вечерняя одежда, что также означает **фрак**.

Если форма одежды указывается, выполнение этого является обязательным. Дамы в таких случаях должны быть в вечерних туалетах, хотя в приглашении об этом не упоминается.

Туалеты дам должны быть изящными, но скромными. Умение сочетать элегантность с простотой ценится больше всего. Женщинам на приемы следует приходить в одежде строгого покроя, неярких тонов. На завтрак, коктейль принято являться в платье обычной длины, платье-костюме или костюме, небольшой шляпе из фетра, шелка и другого подобного материала, причем шляпу во время приема снимать не обязательно. Не рекомендуется приходить на приемы с большим количеством ювелирных украшений. Их вообще не надевают до 18.00. Золотые и серебряные украшения одновременно не надевают. Днем уместнее выглядит бижутерия или украшения из полудрагоценных металлов.

На приемы, начинающиеся до 20.00, дама может прийти в шелковых, лайковых перчатках с замшевой или кожаной сумочкой. Перчатки,

однако, снимают сразу по приходу, самое позднее – в фойе, где разносят аперитив.

К вечернему платью можно надеть шелковые, кружевные, другие тонкие перчатки, причем чем короче рукав платья, тем длиннее должны быть перчатки и наоборот.

Парадная одежда требует соблюдения некоторых общих правил. К фраку полагаются: белый бабочкой галстук, завязанный от руки (шелковый или лучше пикейный), туго накрахмаленная манишка, стоячий воротничок с загнутыми углами, белый пикейный жилет (надевают и шелковый, но это не считается хорошим тоном), черные лакированные туфли. На фрачной жилетке три пуговицы, которые должны быть всегда застегнуты. В нагрудном кармане – белый носовой платок в том случае, если на груди не прикреплены ордена. Запонки следует иметь скромные. При себе надо иметь свежие белые перчатки.

К смокингу полагается тугая крахмальная манишка, стоячий воротничок с загнутыми углами, черный галстук-бабочка, лакированные туфли, черный жилет.

С фраком не носят наручные часы, а только карманные на цепочке.

«Обед–буфет» является разновидностью «Обеда». Поскольку этот вид приема берет свое начало в Швеции, его еще называют «шведский стол». Буфетный обед проводится в те же часы, что и «Обед». Его проведение проще, так как не связано с размещением гостей за столом, да и вся организация буфетного обеда менее сложна. Сервируя стол в виде буфетной стойки «по-шведски», его помещают у стены или посередине комнаты, накрывают широкой скатертью, свешивающейся почти до пола.

На середину стола ставят холодные закуски, холодные соусы, хлеб, различные салаты, печенья, кондитерские изделия, прохладительные напитки, соки, минеральную воду. По краям стола рядами или треугольниками ставят рюмки, бокалы, закусочные тарелки ставят одна на другую. Ножи и вилки помещают в декоративную посуду или раскладывают рисунком на столе. Салфетки кладут группами в нескольких местах. Цветы с длинными стеблями ставят в высокие вазы.

Участники буфетного обеда не сидят за общим столом, а подходят к нему, берут левой рукой салфетку, на которую ставят тарелку с предварительно положенными на нее ножом и вилкой, а затем накладывают на тарелку кушанья. Правой рукой берут бокал с вином, соком или каким-либо другим напитком.

Наполнив тарелку, гости отходят от стола и рассаживаются за маленькими столиками. Они могут располагаться также на диванах, в креслах, стараясь сесть с теми людьми, с которыми необходимо поговорить.

Вина, коктейли и другие спиртные напитки выставляются на буфетных стойках и столах, за которыми стоят официанты.

Форма одежды такая же, как на «Обеде».

«Ужин» начинается в 21.00 и позднее. От «Обеда» отличается лишь временем его начала. Кроме того, на ужине, как правило, не подают суп.

Форма одежды указывается в приглашении – темный костюм, смокинг или фрак; для женщин – вечернее платье.

Кроме организации торжественных приемов, международная практика в этой области позволяет устраивать встречи и в менее официальной обстановке – за **чайным или кофейным столами**. Такие маленькие приемы проводятся в международном общении не только среди деловых людей, но и на самом высоком уровне. На кофе, как правило, приглашают с 17.00 до 19.00, на чай можно приглашать и позже – до 20.00.

К кофе или чаю подают маленькие декоративные бутерброды, пирожки, сладкие и соленые печенья, сдобные булочки, кексы, соленые или сладкие торты. На стол можно поставить коробки шоколадных конфет, сливки или мороженое, лимон.

Сервируется стол следующим образом: на блюдце ставится чашка и кладется чайная (или кофейная) ложечка, слева от нее – маленькая тарелочка для угощения и маленький ножик, если будут предложены поджаренные ломтики хлеба или булки, на которые намазывают масло, мармелад или кладут кусочек сыра. Нож кладут справа от тарелки, лезвием к тарелке, слева от нее – небольшая салфетка. Сливки, сахар, чайник или кофейник, как правило, ставятся на стол. Блюдце держат в левой руке, а правой подносят ко рту чашку. Не принято просить вторую чашку, пока другие не получили первую. После того как вы размешали сахар в кофе или чае или закончили десерт, выньте ложку из чашки или вазочки и положите рядом на блюдечко. Признаком плохого тона считается, если гость оставляет в стакане или чашке чайную ложку.

Традиция пить чай в это время существует не только в нашей стране, англичане также верны своей традиции пить пятичасовой чай (Five o'clock tea). При этом гостю предлагается действительно только чашка чая (индийского – с молоком, китайского – с лимоном). Кстати, молоко никогда не наливают в пустую чашку, а лишь в наполненную чаем.

Перед кофе можно подать горячую закуску или салат. Подают салаты в бокалах или стеклянной посуде на ножках. К кофейному столу рекомендуется подавать также соки, минеральную воду. Стаканы для минеральной воды не сервируются для каждого гостя в отдельности, а ставят группами в одном или нескольких местах. На стол кладут про-

бочник. К кофейному и чайному столу подают тосты, поджаренные в тостере, а также различные печенья, оладьи с начинкой, омлеты.

Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Кроме основных видов приемов, есть их разновидности. Например, **«Бранч»** (Brunch) – это неформальный вид приема, проводимый между завтраком и ланчем (отсюда и название – первая буква взята от «breakfast» – завтрак, остальная часть слова образована от «lunch»). Он обычно проходит в выходные дни и на него часто приглашают друзей с семьями. Это хорошая возможность поближе познакомиться с коллегами или партнерами в свободной, дружеской обстановке. По характеру проведения бранч близок к завтраку или легкому ланчу и состоит, по сути, из тех же блюд. Можно подать яйца в различной форме, бекон, сосиски, тушеное мясо, рыбу, блинчики, тушеные томаты, булочки, масло. Предлагаются кофе, чай, соки, прохладительные напитки в большом количестве. Может быть подано вино.

Меню и организационные моменты при проведении бранча должны быть, по возможности, упрощены так, чтобы хозяйка значительную часть времени могла провести вместе с гостями.

**Шашлык (барбекю).** Это неформальный и любимый многими вид приема. Проводится он на открытом воздухе, часто в саду загородного дома, на даче. На него также можно пригласить гостей с семьями. Форма одежды на барбекю или шашлыке – самая простая. Допускаются брюки для женщин, свитера и даже джинсы и шорты. Количество приглашенных обычно не слишком велико.

**Пикник** проводится на открытом воздухе за городом в дневное время суток. Блюда готовятся заранее и хорошо упаковываются в корзины, переносные холодильники, коробки. Для рассадки гостей и расстановки блюд используются складные столы и стулья (во многих странах их можно взять на прокат). Хорошо взять с собой большие зонты. При проведении пикника следует учесть проблему транспорта. Как будут доставляться продукты? Смогут ли гости без труда найти место пикника?

Пикник проводится в теплое время года, поэтому одежда – легкая, летняя, но она может быть чуть более нарядной, чем при проведении шашлыка, и исключать, например, джинсы.

**«Бокал вина с сыром» (Cheese and wine party)** – такой прием относительно прост и дешев. С другой стороны, он позволяет хозяину проявить изобретательность в подборе различных вин и сыров, а гостям


дает возможность начать беседу с обсуждения достоинств пробуемых ими сортов сыра или вин, легко познакомиться друг с другом.

Прием проводится по типу буфета. Вы можете предложить гостям не только сыр, но и другие закуски, хотя сыр все же должен доминировать. Сыр лучше класть большими кусками, иначе он быстро высохнет. Не забудьте подать сырныи ножи, чтобы гости могли его разрезать. Идеально, если к каждому куску сыра будет свой нож. Сыр должен быть комнатной температуры. К нему подаются различные хлебцы. Рядом ставится масло. Хорошо, если на столе будут находиться также свежие и сухие фрукты, орехи. Можно расположить маринованные овощи, блюда с редисом, оливки. Если вы решили не ограничиваться только сыром, то предложите гостям различные виды паштетов, фаршированные яйца и т. п.

### Правила рассадки на деловом приеме

Рассылка приглашений производится за 1,5–3 недели; это даст вам возможность принять у себя тех гостей, которые для вас более желательны. Ответ на приглашение посылают как можно быстрее (через 3–5 дней после его получения). Форма ответа – письмо, открытка, визитная карточка (в некоторых странах последняя форма считается не тактичной в случае официального приглашения); можно послать ответ хозяйке лично или позвонить по телефону (на приглашение на официальный завтрак или обед отвечают письмом).

Чтобы гости без затруднений могли найти свои места за столом, в гостиной у входа в столовую выставляется или вывешивается план (карта) стола, в котором указывается место каждого гостя. Кроме того, на столе у каждого прибора обычно на самый высокий бокал или же рядом с прибором кладется **кувертная карточка** с фамилией гостя:

Г-ну _____
Г-же _____
Ваше место за столом *


Иногда гостю вручается карточка со схемой стола или номерами столов.



На приемах типа «Завтрак», «Обед» или «Ужин» гости рассаживаются за столом в соответствии с их рангом и в порядке протокольного старшинства.

На официальных обедах женщины рассаживаются среди мужчин в зависимости от их ранга или, если они присутствуют на приеме в качестве супруги, а не как официальное лицо, то в соответствии с рангом супруга. Супруге присваивается старшинство супруга. Муж женщины, занимающей официальное положение, садится среди мужчин в соответствии с рангом жены, если занимаемое им положение (знатный титул, звание и т. д.) не дают ему право на более почетное место.

Места за столом делятся на более почетные и менее почетные. Самое почетное место – справа от хозяйки (на приеме с участием женщин) и справа от хозяина (на мужском приеме). Далее идут места слева от хозяйки, слева от хозяина. По мере удаления от хозяйки и хозяина места становятся менее почетными. Главное правило рассадки: на самых почетных местах сидят самые почетные гости.

При рассадке за столом придерживаются следующих правил:

- Первыми по правую и левую руку от хозяйки сажают представителей сильного пола, хозяина окружают дамы. Затем места чередуются: рядом с женщинами сажают мужчин, и наоборот.

- Женщину не сажают с женщиной и на торцы стола, если там не сидят мужчины.

- Мужа никогда не сажают рядом с женой.

- Два иностранца из одной страны также не сидят вместе.

- Последние места за столом занимают сотрудники своего учреждения, но не женщины.

- На завтраке или обеде с участием мужчин и женщин хозяйка и хозяин занимают места либо в середине, либо в торце прямоугольного стола напротив друг друга.

- На неофициальных завтраках и приемах за П-образным столом хозяин и хозяйка занимают места напротив друг друга или рядом.

- Хозяин предлагает руку первой даме и первым проходит в столовую.

- Почетный гость предлагает руку хозяйке дома и они входят последними.

- Гости занимают свои места после того, как сядет хозяйка.

- Если прием неофициальный, дамам не принято предлагать руку. В этом случае хозяйка сопровождает женщин в столовую, а хозяин – мужчин.

- По окончании обеда хозяйка встает и выходит из-за стола первой.

## **Подготовка гостей и речей**

Если на завтраке или обеде предполагается обмен речами или тостами, хозяин должен послать почетному гостю копию своей речи или тоста, чтобы он мог подготовить ответ. На важной встрече ответ посы­ляется заранее. Официальный тост произносится после десерта, когда на­лито шампанское. Произносить тосты за закуской на официальных завтраках и обедах не принято.

Речь (или тост) должна включать в себя приветствие в адрес почет­ного гостя, общие положения, послужившие поводом для встречи, об­щепринятую форму пожелания гостям процветания, счастья и т. д.

В ответной речи почетный гость должен выразить благодарность за оказанное гостеприимство, одобрение взаимной заинтересованности во встрече и заверения во взаимности дружественных чувств и т. д.

Во время произнесения речей и тостов недопустимо разговаривать, наливать вина, есть.

Первым речь или тост произносит хозяин дома, а затем гость, в честь которого устроен прием. На официальных завтраках, обедах или ужинах не принято чокаяться. Если чокаются, то мужчина держит свою рюмку ниже рюмки дамы.

Курить за завтраком или обедом можно только после десерта и только в том случае, если на столе стоит пепельница.

Как уже отмечалось, на официальных приемах речи и тосты произ­носятся после десерта, когда на­лито шампанское. На других приемах – не ранее 10–15 минут после начала приема. В последнее время все чаще речами и тостами обмениваются и в самом начале приема.

Во время беседы за столом лучше избегать разговора о семейной жизни, неудачах, болезнях, политике, религии и доходах семьи.

Наиболее подходящие темы для застольной беседы – спектакли, книги, выставки, туристические достопримечательности страны и горо­да. Наши гости бывают польщены интересом, проявляемым к их стране и ее культурному наследию.

## **Составление меню**

Ваше гостеприимство проявится не только в изобилии закусок, но и в оформлении праздничного стола, подборе и подаче блюд. Красивая посуда, приятная беседа надолго останутся в памяти, поднимут на­строение.

Составляя меню, сразу же подумайте о напитках. Они должны со­ответствовать подаваемым кушаньям. Не следует подавать однотипные блюда. Холодные и мясные не предлагают сразу же одно за другим.

**Вина:**

- к холодным закускам подается водка;
- к горячему рыбному блюду – белое сухое вино (охлажденное);
- к горячему мясному блюду – красное сухое вино (комнатной температуры);
- к десерту – шампанское (охлажденное) или десертные вина;
- к кофе и чаю – коньяк и ликеры;
- к супу – херес (подавать необязательно).

**Не рекомендуется:**

- подавать вина к цитрусовым, к соленьям или копченым блюдам из мяса или рыбы, к овощным блюдам, яйцам и шоколаду;
- подавать коньяк к закускам;
- наливать крепкие вина в большие бокалы;
- пить коньяк залпом, а водку мелкими глотками;
- подавать водку и виски перед едой. Они притупляют вкус.

Обратите внимание на сочетаемость предлагаемых блюд и напитков. Кроме того, имеются национальные и религиозные ограничения. Исповедующие иудаизм, например, не употребляют в пищу креветок, лобстеров, свинину, дичь. Приготовленное мясо должно быть без крови. Некоторые люди не употребляют алкоголь, поэтому в наличии всегда должны быть безалкогольные напитки – морсы, минеральная вода, соки, лимонад.

Кроме тех людей, которые не едят какую-то пищу по убеждению, есть люди, которые не могут употреблять ряд продуктов по медицинским показаниям. Имея в виду это обстоятельство, всегда нужно иметь в запасе продукты, чтобы выйти из положения, если такая ситуация возникнет.

**Общие правила поведения за столом**

Если вам предлагают блюдо или напиток, которые вызывают у вас аллергию или которые вы не любите, можете вежливо отказаться, сказав: «Нет, благодарю вас» или «Нет, спасибо». Однако правила хорошего тона рекомендуют взять хотя бы по небольшой порции от каждого блюда и то, к чему вы не притронулись, незаметно расположить на тарелке. Не стоит объяснять окружающим, почему вы не едите то или иное блюдо, не пьете то или иное вино, но если хозяйка спросит вас об этом и причина кроется в рекомендациях врача или диете, то вы можете ответить ей, не привлекая внимания остальных гостей. Отказываясь от блюда, предлагаемого официантом, негромко скажите: «Нет, спасибо»

или просто покачайте головой. Если же вы хотите отказаться от вина или какого-либо другого напитка, достаточно указательным пальцем дотронуться до края бокала. Кроме того, еще несколько самых общих правил:

- Не опаздывайте, будучи приглашенными на обед, завтрак, ужин, чай.
- Не садитесь за стол, пока не сядут дамы или пока хозяин или хозяйка не пригласят вас занять место.
- Мужчина всегда должен предлагать даме правую руку, ведя ее к столу, после танца и т. д.
- Дама, сидящая рядом с вами, в особенности по правую руку, имеет право на ваше внимание. За ней следует ухаживать независимо от того, представлены вы ей или нет.
- Не следует знакомить людей за столом.
- Не следует сидеть слишком близко к столу или слишком далеко от стола.
- Ориентируйтесь на хозяйку дома: когда она пожелает «приятного аппетита», это означает, что можно приступать к еде.
- Если вы не очень уверенно чувствуете себя, когда перед вами лежит большое количество вилок и ножей, запомните одно простое правило – каждое новое блюдо начинают есть самым удаленным от тарелки прибором.
- Не затыкайте салфетку за воротник и не раскладывайте ее на груди. Салфетку нужно расстелить на коленях только тогда, когда подаются кушанья.
- После еды бумажную салфетку сворачивают и кладут на тарелку, а матерчатую – рядом с тарелкой, не сворачивая.
- Не следует приступать к еде прежде, чем угощение не предложено всем гостям. Прежде всего угощение предлагается женщине, сидящей по правую руку от хозяина (или почетному гостю), затем гостю, расположившемуся слева от него, и т. д.
- Если среди собравшихся присутствует лишь одна дама, то блюдо подносят в первую очередь ей и в последнюю – хозяину.
- Мужчины должны подождать, пока не начнут есть сидящие рядом женщины.
- Начинать пить можно лишь после общего тоста.
- Наливать вино даме, сидящей справа, следует левой рукой, повернувшись слегка направо.
- Если только что открыта новая бутылка, мужчина должен сначала налить немного вина себе, а затем уже даме.
- Собираясь отведать угощение, тарелки подавайте направо от себя.
- Не берите хлеб вилкой, берите рукой.

- Не ешьте с ножа. Никогда не подносите нож ко рту. Не накладывайте на вилку с помощью ножа.
- Берите на вилку столько, сколько на нее может поместиться без труда.
- Не нагибайтесь над тарелкой, держитесь прямо.
- Если хотите достать что-либо, не тянитесь через тарелку соседа.
- Хлеб нужно ломать, когда едят второе; с первым блюдом хлеб кусают от целого куска.
- Не намазывайте маслом целый кусок хлеба. Ломайте хлеб кусочками и намазывайте их.
- Не поднимайте бокал слишком высоко; прежде чем выпить, промокните губы бумажной салфеткой. Не ешьте ложкой то, что можно есть вилкой.
- Если Вы не прочь получить добавку, положите нож и вилку острыми концами к центру тарелки справа.
- Если добавки не нужно, нож – справа, вилка – слева, острыми концами внутрь.
- Не просите соседа подать что-либо, если поблизости находится официант.
- Не поворачивайтесь спиной к другому, если хотите поговорить с соседом.
- Не пользуйтесь за столом зубочисткой, если в этом нет необходимости. В крайнем случае сделайте это незаметно.
- Не показывайте вида, что какое-либо блюдо вам не нравится и не говорите об этом; лучше просто его не есть.
- Не следует играть столовыми принадлежностями (вилкой, ложкой), это может быть причиной всяких неприятностей.
- Не следует говорить через соседа, лучше переговариваться за его спиной.
- Не разваливайтесь за столом. Не ставьте локти на стол.
- Не обращайтесь внимания на ошибки других за столом.
- Хозяину и хозяйке не следует заканчивать свое блюдо первыми и подниматься из-за стола, особенно если это блюдо – последнее. Надо подождать, когда закончат есть все гости.
- Главное блюдо принято предлагать гостям дважды.
- Не просите второй чашки чая или кофе, пока все гости не получили по первой чашке.
- Не следует рассказывать окружающим о своих болезнях.
- За столом не следует читать писем и документов.

- Нетактично без надобности выходить из-за стола до окончания обеда или ужина.
- Необходимо дождаться, пока хозяйка отложит свою салфетку в сторону – это значит, что обед окончен.
- Не забудьте подняться из-за стола после того, как встали женщины. Когда они выйдут из комнаты, можно сесть снова.
- Вставая из-за стола, не забудьте поблагодарить хозяйку. После окончания обеда или ужина спешить с уходом не следует, но и излишне задерживаться тоже не рекомендуется.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева Г. М. Социальная психология. – М.: Наука, 1994. – 324 с.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Л., 1992. – 174 с.
4. Введенская М. А., Павлова Л. Г. Культура и искусство речи. Современная риторика. – Ростов н/Д., 1995. – 460 с.
5. Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой коммуникации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 236 с.
6. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. – Киев: Политиздат Украины, 1989. – 258 с.
7. Гришина Н. В. Я и другие. Общение в трудовом коллективе. – Л.: ЛГУ, 1990. – 228 с.
8. Крижанская Ю. С., Третьяков В. П. Грамматика общения. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1990. – 208 с.
9. Куницина В. Н., Казаринова Н. В., Погорьша Н. М. Межличностное общение. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
10. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. – Ростов н/Д.: «Феникс», 1996. – 416 с.
11. Лейхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
12. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 440 с.
13. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учеб. пособие. – СПб.: Знание, 2001. – 496 с.
14. Скворцова В. Н. Межличностное общение. Учеб. пособие. – Томск: Изд-во ТПУ, 1999. – 120 с.
15. Тимченко Н. М. Тайны успеха делового общения. – СПб.: С-П.ГУП, 1995. – 252 с.
16. Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта. – Мн.: Амалфея, 1997. – 384 с.

**РОССИЙСКИЙ КОДЕКС  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЭТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ  
В ОБЛАСТИ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

*Принят на заседании Исполнительного совета Российской ассоциации по связям с общественностью 26 сентября 2001 года (г. Москва)*

Российская ассоциация по связям с общественностью, основываясь в своей профессиональной деятельности на общечеловеческих ценностях и универсальных правах личности, прежде всего свободе слова, свободе печати и свободе собраний, а также на уважении права человека на свободный доступ к информации, осознавая свою ответственность перед обществом и законом, в том числе за достоверность, точность и честность распространяемой информации, руководствуясь пониманием важности формирования и внедрения в повседневную практику этических ориентиров и профессиональных стандартов деятельности консультантов и агентств, предоставляющих услуги в области связей с общественностью, провозглашает следующие принципы и нормы своей профессиональной и этической деятельности:

**1. Общие профессиональные принципы**

1.1. Деятельность консультанта или агентства, предоставляющих услуги в области связей с общественностью, должна исходить из общественного блага и не может наносить ущерб законным интересам, чести, достоинству личности. Участие в любых мероприятиях, ставящих под угрозу интересы общества или преследующих тайные, необъявленные публично цели, решительно отвергается.

1.2. Практическая деятельность консультанта или агентства по связям с общественностью должна строиться на неукоснительном соблюдении принципов точности, правдивости и добросовестности передаваемой информации. Запрещаются любые попытки обмануть общественное мнение, а также использование ложных или вводящих в заблуждение сведений, распространение информации, причиняющей вред третьим сторонам, или применение ведущих к этому форм и методов работы.

**2. Принципы взаимоотношений с клиентами**

2.1. Консультант или агентство, предоставляющие услуги в сфере связей с общественностью, должны придерживаться честного и откры-



венного подхода в отношениях со своими клиентами или нанимателями. Они не могут одновременно представлять интересы конфликтующих или конкурирующих сторон без их на то согласия.

2.2. Консультант или агентство обязаны соблюдать полную конфиденциальность, строго придерживаться принципа секретности информации, полученной от настоящих, бывших или потенциальных клиентов или нанимателей, кроме тех случаев, когда клиент предоставил такую информацию для публичного использования или дал ясное разрешение на ее разглашение. Ограничения конфиденциальности допустимы только в случаях, прямо предусмотренных действующим законодательством.

2.3. Консультант или агентство по связям с общественностью обязаны открыто заявить о своих обстоятельствах в случае, если их личные интересы или обязательства могут вступить в противоречие с интересами их клиента. Они не должны ориентировать своего клиента на деловые связи с фирмами или организациями, в которых они сами имеют финансовые, коммерческие или любые иные интересы, без предварительного объявления о таковых. Недопустимо получение материального вознаграждения в любой форме от третьей стороны за услуги, выполняемые по заказу клиента или нанимателя, без согласия на то последнего.

2.4. Консультант или агентство не должны предлагать или выплачивать вознаграждение для обеспечения интересов своего клиента, а также способствовать своими действиями тому, чтобы клиент предлагал или выплачивал вознаграждение лицам, занимающим общественные и государственные посты или работающим в организациях, созданных в соответствии с законом, в случаях, когда такое действие несовместимо с интересами общества.

2.5. Консультант или агентство во взаимоотношениях с клиентами не должны:

а) использовать информацию о клиенте с целью получения финансовой или иной выгоды;

б) оказывать клиенту услуги на условиях, которые могут повлиять на независимость, объективность и честность консультанта или агентства;

в) гарантировать клиенту конкретный результат, если достижение такового не находится под прямым и непосредственным контролем консультанта или агентства;

г) заключать контракт с клиентом или нанимателем, согласно которому консультант или агентство гарантируют достижение каких-либо количественных результатов методами и средствами, противоречащими требованиям настоящего Кодекса.

2.6. Если выполнение услуг для клиента или нанимателя может привести к серьезным нарушениям правил профессионального поведения или подразумевает действия, противоречащие принципам настоя-

щего Кодекса, консультант или агентство обязаны предпринять шаги к тому, чтобы немедленно уведомить об этом своего клиента или нанимателя, а также сделать все, чтобы убедить последнего уважать требования Кодекса. Если же клиент или наниматель упорствует в своих намерениях, консультант или агентство обязаны, тем не менее, соблюдать Кодекс независимо от грозящих последствий.

### **3. Принципы взаимодействия с коллегами в сфере связей с общественностью**

3.1. В отношениях с коллегами консультант или агентство по связям с общественностью должны избегать нечестной конкуренции. Консультант или агентство не должны умышленно наносить ущерб профессиональной репутации или работе коллег.

3.2. Если у консультанта или агентства есть доказательства того, что другой консультант или агентство виновны в неэтичном поведении или в незаконной, нечестной деятельности и нарушении настоящего Кодекса, они обязаны предоставить эту информацию руководящим органам и профильным комиссиям национальной профессиональной ассоциации.

3.3. Консультант или агентство не должны в своей работе пользоваться методами, унижающими достоинство клиентов или нанимателей другого консультанта или агентства.

3.4. Консультант или агентство не должны публиковать или иным способом распространять на коммерческих условиях методики и технологии, авторство которых принадлежит другому консультанту или агентству, что может быть достоверно установлено, иначе как с письменного согласия последних.

### **4. Принципы взаимоотношений со средствами массовой информации и представителями других профессий**

4.1. Консультант или агентство не должны предпринимать действия, могущие нанести ущерб репутации СМИ.

4.2. Новостная информация должна поставляться без оплаты и какого-либо скрытого вознаграждения за ее использование или публикацию.

4.3. Если возникнет необходимость проявить инициативу или осуществить какой-либо контроль за распространением информации в соответствии с принципами настоящего Кодекса, консультант или агентство могут сделать это с помощью платной публикации в прессе или за платив за время вещания на радио и телевидении в соответствии с правилами и практикой, принятыми в этой области.

4.4. В своих взаимоотношениях с представителями других профессий и в других областях общественных отношений консультант или агентство должны знать и уважать правила и практику, принятые в этих профессиях, и соблюдать их в той степени, в которой они совместимы с этикой его собственной профессии и настоящим Кодексом.

## **5. Отношение к профессии «связи с общественностью»**

5.1. Консультант или агентство должны воздерживаться от любых действий, могущих нанести ущерб репутации профессии. Они не должны причинять ущерба национальной профессиональной ассоциации, эффективно выполнению ею своих функций, ее доброму имени.

5.2. Долг каждого консультанта или агентства не только самим уважать настоящий Кодекс, но и способствовать тому, чтобы он был широко известен и понятен всем; сообщать руководящим органам и профильным комиссиям национальной профессиональной ассоциации обо всех нарушениях или подозрениях в нарушениях Кодекса, которые стали ему известны.

5.3. Консультант или агентство, которые допускают нарушение настоящего Кодекса другими консультантами или агентствами, будут сами считаться нарушителями Кодекса.

5.4. Контроль за соблюдением консультантами и агентствами настоящего Кодекса осуществляется руководящими органами и профильными комиссиями национальной профессиональной ассоциации, в задачи которых входит решение конфликтных ситуаций в сфере связей с общественностью и принятие по ним соответствующих мер.

**Валентина Николаевна Скворцова**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА**

Учебное пособие

Научный редактор  
доктор философских наук, профессор В. Г. Рубанов

Редактор Н. Т. Синельникова

Подписано к печати  
Формат 60x84/16. Бумага офсетная.  
Плоская печать. Усл. печ. л. 10,46. Уч.-изд. л. 9,47.  
Тираж            экз. Заказ            . Цена свободная.  
Издательство ТПУ. 634034, Томск, пр. Ленина, 30.