

Тема лекции 1 « Этика – основа современного бизнеса»

План

1. История возникновения этики, этики бизнеса.
2. Экономическая и управленческая этика.
3. Этика и психология бизнеса, деловая этика.

История возникновения этики, этики бизнеса

Слово «этика» (греческое *ethika*, от *ethos* - обычай, нрав, характер) обычно употребляется в двух смыслах. *С одной стороны этика* - это область знания, научная дисциплина, изучающая мораль, нравственность, их возникновение, динамику, и изменения. *С другой стороны, под этикой понимается сама совокупность нравственных правил в той или иной сфере поведения человека или организации.* Как обозначение особой области знания этот термин впервые употребил Аристотель.

Понятием «этнос» обозначают согласованные правила и образцы житейского поведения, уклад, стиль жизни какого-либо сообщества людей (сословия, профессиональной группы, социального слоя, поколения и т.п.), а также ориентацию какой-либо культуры, принятую в ней иерархию ценностей.

Непосредственная связь этики с жизненной практикой хорошо прослеживается в сфере, так называемой профессиональной этики, которая представляет собой систему моральных требований к профессиональной деятельности человека. Одним из видов профессиональной этики является этика деловых отношений. Она возникла сравнительно поздно на основе общей трудовой морали. В свою очередь, основное место в этике деловых отношений занимает *этика бизнеса (предпринимательства)*. Она включает в себя этику менеджмента (управленческую этику), этику делового общения, этику поведения и др.

Бизнес - инициативная хозяйственная деятельность, осуществляемая как за счет собственных, так и заемных средств на свой риск и под свою ответственность, целью которой является становление и развитие собственного дела для получения прибыли и решения социальных проблем предпринимателя, трудового коллектива, общества в целом.

Этика бизнеса - деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

Существует две основные точки зрения на соотношение общечеловеческих этических принципов и этики бизнеса:

1) правила обычной морали к бизнесу не относятся или относятся в меньшей степени. Эта точка зрения соответствует концепции так называемого этического релятивизма, согласно которой для каждой референтной группы (т.е. группы людей, на мнение которых о своем поведении ориентируется данный субъект) характерны свои особые этические нормы;

2) этика бизнеса основана на всеобщих универсальных этических нормах (быть честным, не причинять вреда, держать слово и т.п.), которые конкретизируются с учетом специфической социальной роли бизнеса в обществе.

Теоретически более правильной считается вторая точка зрения.

Система норм и правил, принятая в настоящее время в мировом бизнесе, не возникла в готовом виде. Она складывалась на протяжении длительного исторического периода, по мере развития цивилизации, на основе непреднамеренного следования людей определенным традициям и обычаям. Первичные основы профессиональной этики были заложены в период расцвета античных цивилизаций. Оттуда берут свое начало, например, профессиональная клятва Гиппократов, правила и нормы торговли, в том числе - (что особенно важно для ситуации в отечественном бизнесе) представление о важности соблюдения договоров. Однако в духовном мире человека античной и средневековой культур, основанных на насильственном принуждении человека к производительному труду, не было места представлениям о связи между трудом и собственностью, богатством. Более того, они мыслились как отдельные, даже противоположные элементы человеческой жизни.

Проблемы этики бизнеса имеют столь же давнюю историю, как и предпринимательство. Однако особую остроту они приобрели в наше время, когда рынок сильно изменился, из жестокой стала жесточайшей конкуренция. Сейчас во всем мире вопросы этики деловых отношений широко исследуются, служат предметом научных дискуссий и форумов, изучаются во многих высших и средних учебных заведениях, обеспечивающих подготовку кадров для рынка труда.

В России в последнее время проблемы этики бизнеса также вышли на передний план. Учебные курсы по данной проблематике являются составной частью учебных планов вузов, других учебных заведений, поскольку стало очевидным, что в цивилизованный рынок нашему отечеству не войти без серьезной этической основы, прежде всего - в предпринимательстве.

Г. Форд считал, что счастье и благосостояние добываются только честной работой. Суть фордовской экономической этики в том, что произведенный продукт не просто реализованная "деловая теория", а "нечто большее" - теория, цель которой создать из мира вещей источник радостей. Сила и машина, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе. Этико-

экономические установки Форда имеют практическое значение и в настоящее время.

Экономическая и управленческая этика

Экономическая этика - это совокупность норм поведения предпринимателя, требования, предъявляемые культурным обществом к его стилю работы, характеру общения между участниками бизнеса, их социальному облику. Это - адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Это - этика ведения переговоров с партнерами, этика составления документации, использование этических методов конкуренции.

Экономическая этика включает в себя деловой этикет, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны.

Деловой этикет - это нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между фирмами, имидж бизнесмена и т.д. Этика предпринимательства не может возникнуть по субъективному желанию. Ее формирование - сложный и длительный процесс. Условиями ее формирования являются: политическая и экономическая свобода, сильная исполнительная власть, стабильность законодательства, пропаганда, право.

В 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США впервые в истории разработал национальный этический кодекс

«Принципы ведения бизнеса». В нем отмечено, что в основе бизнеса лежит доверие, проистекающее из справедливых взаимоотношений, эффективного оказания услуг и взаимной выгоды. Здесь, однако, еще доминируют воззрения «примитивной этики» прошлого века, согласно которым моральное оправдание получает любой бизнес, в котором партнеры по сделке признают их обмен эквивалентным.

Следующим переломным моментом стал кризис 1929-1931 гг. «Новый курс» Ф. Рузвельта послужил отправной точкой в поисках новых принципов организации хозяйственной деятельности. К 50-м годам в США сформировался ряд социально-философских доктрин, которым можно дать общее название «теории человеческих отношений». В практике корпораций стали реализовываться лозунги «социального партнерства», «участия в доходах» и т.п. Концепция «человеческих отношений» получила свою конкретизацию в комплексе конкретных профессиональных кодексов морали (этика управления, этика бизнеса, этика делового общения и др.)

Основными постулатами этического кодекса предпринимателя являются следующие принципы:

- он убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества в целом;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать;
- верит в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает любую собственность, общественные движения;
- уважает профессионализм, компетентность и законы;
- ценит образование, науку и технику.

Эти основные принципы этики делового человека могут быть конкретизированы применительно к различным сферам его профессиональной деятельности.

Развитие этических норм бизнеса в России имеет свои особенности, что объясняется спецификой исторического пути, пройденного нашим государством.

Рассматривая историю европейской цивилизации, П.Я.Чаадаев отмечал, что «помимо общего всем обличья, каждый из народов этих имеет свои особые черты, но все это коренится в истории и в традициях и составляет наследственное состояние этих народов». Особенность России состояла в том, что тот общий путь развития, который для других стран облегчался интенсивным обменом традиций, она часто проходила в одиночку.

Основы российских норм экономического поведения складываются в период становления Московского царства (XV - начало XVI вв.), когда русские князья реально осознали роль предпринимательства для развития государства.

Возвышению Москвы в определенной степени способствовала политика привлечения рабочего населения: всем желающим было разрешено селиться на берегах Москвы-реки, мастера надолго освобождались от уплаты всяких налогов. Развитие ремесел явилось основой экономического усиления Московского царства, предпосылкой к расширению внутренней и внешней торговли, к возникновению нового слоя предпринимателей-купцов. При этом сильная централизация власти и усиление отчужденности от Запада способствовали формированию в поведении москвитов, в том числе московских купцов, подозрительности к иностранцам; привычку действовать «всем миром», склонности строить на обмане торговые отношения с чужими, слабого уважения к «букве закона».

С середины XVII в. начинается быстрое расширение торговых связей Москвы. По мере включения в мировую торговлю происходит постепенное усвоение общих традиций, касающихся частной собственности, договоров, обмена, торговли, конкуренции, прибыли. Первый толчок к правовому оформлению западных традиций дали реформы Петра I, а именно, попытки осуществления

государственного контроля за качеством ввозимых и вывозимых товаров, предоставление льгот и покровительства торговым людям. Возросшее взаимное доверие между предпринимателями и государством способствовало проявлению и закреплению новых черт деловых отношений.

Значительно изменилось правовое положение купцов при Екатерине II. Они вышли из разряда податных сословий с освобождением от внесения податей в подушный оклад, который был заменен обложением их капиталов 1%-м сбором, причем размеры капиталов объявлялись самими купцами «по совести», чем последние очень гордились. Очень оживило торговлю с другими странами снятие с нее и промышленности различных ограничений, в связи с открытием Екатериной первых кредитных учреждений, развитием торгового мореплавания, учреждением заграничных консульств и заключением торговых конвенций.

Россия XIX - начала XX вв. характеризуется уже набором традиций, позволяющих ей встать на один уровень с ведущими нациями мира. Мировую известность получили имена Мамонтовых, Морозовых, Третьяковых, Путилова, Алексеева, Чижова и др. В это время в России существовал механизм, позволяющий «отсекать» от предпринимательства тех, кто не стремился соблюдать принятые во всем мире морально-этические нормы. В каждом городе действовало купеческое общество, имевшее право рекомендовать или не рекомендовать предпринимателя в купеческую гильдию. Это право надо было заслужить добросовестностью и личной честностью. Каждый вступающий в гильдию объявлял свой капитал, что значительно упрощало работу налоговой государственной службы. Существовал Совестьный суд, который навсегда мог лишит купца фактического права заниматься предпринимательской деятельностью. Благодаря этому вырабатывались, прочно входили в обиход такие понятия и правила, как «слово-вексель», «не оскудеет рука дающего», «торгуй правдою, больше барыша будет», и др. Создавались «товарищества на вере», которые объединяли людей без всяких учредительских договоров, одним только купеческим словом.

Бизнесмен, как известно, в первую очередь - руководитель. И особое, приоритетное значение этика бизнеса имеет в управлении. Экономическая цель предпринимательства - опосредование личного интереса каждого сотрудника предприятия, которое обеспечивает интеграцию коллектива для достижения общей цели, создает основу для нравственного менеджмента.

То обстоятельство, что результаты предпринимательской деятельности в условиях рынка предопределяются, прежде всего, качеством работы бизнесмена с человеческим материалом, находящимся в его распоряжении, предопределяет особую значимость психологических факторов. Психология бизнеса становится фундаментом, на котором строится ныне здание делового успеха.

Психология бизнеса - сфера науки, которая занимается психологическими проблемами и специфическими особенностями управления. Объектами изучения здесь выступают взаимоотношения людей между собой, в коллективе. Как известно, суть управленческой деятельности - цепочка постоянно принимаемых ответственных решений, которые должны быть нравственно обоснованными и исключать любые моральные потери. Осознание всего значения нравственной ценности бизнеса становится достоянием все большего числа менеджеров и коммерсантов. Этика менеджмента в последнее время начинает претерпевать существенные метаморфозы. В настоящее время уходят в тень такие общепризнанные ценности, как послушание, иерархия, дисциплина, карьера, централизация. На самый передний план приходят такие ценности как самоопределение, коллектив, участие, ориентация на потребности, личность и ее раскрытие, творчество, инновация, способность к компромиссам. Изменение ценностных ориентиров привнесло радикальные изменения в этику бизнеса, в теорию и практику менеджмента. Менеджмент не является лекарством от хозяйственных бед или совокупностью готовых, устоявшихся рецептов на все случаи жизни, как, скажем, поваренная книга. *Менеджмент - явление творческое, достаточно быстро преобразующееся в совершенно новые формы и направления.* Как только он отстает от реальных потребностей обстановки, он перестает отвечать предъявляемым требованиям и изменяется. Управленческие решения, эффективные в одной отрасли и в конкретной ситуации, могут оказаться очень опасными для других отраслей и ситуаций. Многовариантность решений и ходов управления, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, уникальный характер каждой ситуации составляют основу менеджмента. Поэтому упор в деятельности менеджеров делается не на стандартные решения, а на способность быстро и правильно оценить реальную хозяйственную ситуацию и найти тот единственный возможный в данном положении подход, который является в конкретных условиях оптимальным. Весьма распространенным инструментом воздействия на сотрудников фирмы являются ее традиции. Это эффективно сказывается на деятельности фирмы при условии ее длительного существования, если ее сотрудники хорошо усвоили правила, действующие в ней, выработали свои обычаи, поверили в способность администрации достойно оценить подчиненных, признают авторитет и влияние руководства. Традиции вызывают у человека чувство сопричастности к жизни и делам фирмы. Соблюдение традиций повышает стабильность и прочность самой фирмы, слаженность работы всех ее звеньев.

Руководитель может оказывать сильное воздействие на подчиненных, если они убеждены в обширности и ценности его знаний, его компетентности, что в современных условиях приобретает особую значимость, так как хозяйственная деятельность чрезвычайно усложнилась. Влияние, основанное на этом, приобретает

все большее распространение, поскольку сотрудники не могут самостоятельно решать возникшие проблемы так же эффективно, как руководитель. Особое значение имеют личностные взаимоотношения работника и руководителя. Руководитель должен быть доступным подчиненным, но не навязчивым, не подсказывать им на каждом шагу что делать.

Факторами, влияющими на интерес экономистов этикой бизнеса, являются рост борьбы за инвестиции, развитие информационных технологий, религиозный и культурный плюрализм.

В мировой литературе вопросу этического ведения бизнеса уделяется большое внимание, в частности, его исследовали такие известные ученые как А. Смит, М. Фридмен, П. Друкер, Г. Кэсси. Стоит отметить, что само понятие этического ведения бизнеса является результатом трудов, а не практических наработок предпринимателей, как это обычно бывает. В частности Г. Кэсси сформировал 5 аксиом ведения бизнеса, самая первая из которых касается вопроса этики бизнеса. Он сказал: чистый бизнес переживет «менее чистый», и честность получит больший доход, чем мошенничество. Поэтому ни одна компания не смогла бы с помощью мошенничества и неэтичного поведения продержаться долгое время. Одной ловкости для ведения бизнеса недостаточно.

Однако самым показательным примером этических норм является, безусловно, Библия, ее заповеди. Ведь именно в них сконцентрированы те основные постулаты, соблюдение которых определяет этическое поведение.

Этика бизнеса представляет собой систему моральных принципов, которая обязывает отличать правильное поведение от неправильного. Как видно из этого определения, понимания деловой этики во многом зависит от системы общих и личных ценностей менеджеров компаний. Поэтому важной является подготовка отечественных менеджеров, которые осознают всю важность этического ведения бизнеса.

В нашей стране процесс подготовки к работе менеджеров в новых условиях идет с большим трудом. Наши менеджеры в реальных условиях пытаются действовать по стандартам бизнес этики, которая есть в мире, и, конечно, с учетом отечественных особенностей. Постепенно складывается определенный этический кодекс бизнеса.

Бизнес этикет — это свод понятий о том, как правильно представиться в различных ситуациях, участвовать в диалоге при беседе или умении вести себя во время делового обеда, знания этих понятий могут сыграть решающую роль в ведении бизнеса.

Основные принципы бизнес этикета

На практике существует пять основных принципов поведения в бизнес окружении: позитивность, в меру разумный эгоизм, принцип предсказуемости действий, статусные различия и принцип уместности.

Принцип *позитивности* означает, что во время общения с коллегами и партнерами вы будете стараться создать о себе приятное впечатление. Так же при создании положительного образа большое значение имеют: жесты и позы, этикет рукопожатия, интонации при обращении к партнеру, одежда и парфюмерия. Например, если Вы во время разговора будете держать руки в карманах, это может привести вашего собеседника к мысли, о вашей неискренности.

Второй принцип бизнес этикета — это *принцип разумного эгоизма*, который играет самую важную роль в восприятии вас как серьезного предпринимателя. Разумеется, необходимо в первую очередь уважать мнение собеседника, но при всем этом соглашаться с ним во всем — не выход. Человек имеет полное право бороться за собственные интересы, поэтому всегда помните о принципе разумного эгоизма.

Третий принцип — *предсказуемость* в бизнес этикете означает, что в деловом общении уже выработаны определенные модели поведения, которые помогают избежать неловких ситуаций. Например, предварительно известно, что начало деловой встречи с новым для Вас человеком пройдет по следующей установленной схеме: приветствие, представление, обмен визитками. На практике, не все так просто, и правила делового этикета детализируют каждую из этих процедур.

Четвертый принцип — *принцип статусных различий* напоминает о том, что в бизнесе все занимают разные ступени, и это также предполагает определенные правила общения, в том числе между начальниками и подчиненными. При встрече со своим руководителем первым, зачастую, приветствуется подчиненный, будь то мужчина или женщина. По правилам этикета подчиненные должны пропускать вперед начальника и посетителей при открытии двери лифта.

Принцип уместности в бизнес этикете — означает соответствие манеры поведения и даже одежды каждой конкретной ситуации.

Аккуратность в деловой одежде часто ассоциируются с организованностью в работе бизнесмена, умением ценить свое и чужое время. Неряшливость — синоним суетливости, забывчивости. Установленной одеждой бизнесмена, независимо от того мужчина это или женщина, считается деловой костюм, поэтому одеть на встречу с партнером или официальный прием джинсы или спортивную обувь считается неприличным.

В бизнес этикете существует «протокол первых секунд», включающий приветствие, представление, обращение и рукопожатие. Во время приветствия первым подает руку старший по возрасту или состоянию. Но должен мужчина

подавать руку женщине для приветствия? На деловых встречах — безусловно, причем и при приветствии, и при прощании.

В деловом этикете мужчины и женщины равны и воспринимаются как равные бизнес партнеры. Рукопожатие всегда необходимо делать правой рукой, исключения не делаются даже для левши.

При знакомстве, наоборот, младший по возрасту представляется старшему, человек с более низким положением — вышестоящему. При проведении переговоров функцию представления берет на себя хозяин встречи. И здесь всегда мужчин представляют женщинам в первую очередь. Когда представляют мужчину, он должен встать. Женщина поднимается с места только при знакомстве с почтенной дамой или с мужем значительно старше и выше ее по статусу. при подаче принято называть свои имя и фамилию и вручать собеседнику визитную карточку. Пусть с Вами всегда будет максимальное количество визиток, ведь отговорки вроде «Ой, я забыл сегодня свою визитницу» идут не на пользу вашего делового имиджа. Получая визитку, необходимо внимательно, но быстро рассмотреть карточку и обязательно произнести фамилию, имя или должность ее владельца.

В случае, если деловая беседа успешно началась, самое время для продуктивного диалога с собеседниками. И здесь бизнес этикет напоминает о том, что нужно внимательно выслушивать собеседников, не пренебрегать их предубеждениями, избегать недоразумений и неверных толкований, быть вежливым и дипломатичным.

Психология денег

Отношение к деньгам в бизнесе можно во многом уподобить отношению профессионального военного к своему оружию. Самое начало бизнеса уже требует определенного денежного или иного капитала, который мог бы послужить толчком для дальнейшего развития дела, поэтому острейшая проблема для тех, кто начинает свой путь в бизнесе, - это вопрос о том, как раздобыть начальный капитал, который позволил бы реализовать все перспективные идеи и начинания. Деньги на начальном этапе развития бизнеса - это одновременно и необходимое условие выживания, и цель деятельности.

В процессе погони за развитием и чувством стабильности многие бизнесмены приобретают иное важное ощущение. Вместо уверенности во всемогущести денег к части из них приходит уверенность в силе своих способностей. «В конце концов, я понял, что даже если развалится это дело, я начну другое. Я уже понял, что деньги я всегда смогу заработать»; «Я перестал думать о деньгах' после того, как заработал свой первый миллион», - сообщают нам в своих интервью самые разные представители бизнеса.

Такое изменение отношения к деньгам у тех, кто уже достиг в бизнесе ощутимых успехов по сравнению с начинающими предпринимателями. Для

начинающих же предпринимателей деньги выглядят, как значительно более важная реальность. Они проявили озабоченность практически всеми аспектами денежных отношений, определявшимися в исследовании. Деньги для них были и целью, и стимулом, и результатом, и возможностями, и фактором безопасности, и способом влияния на людей, и формой власти, и социальной ценностью, и - предметом гордости. Иными словами, деньги явно выступали одной из главных детерминант поведения предпринимателей, причем многие из них искренне утверждали, что деньги способны решить все их проблемы, а в своей повседневной жизни ставили деньги выше собственных удовольствий, проявляя готовность ограничивать себя во всем, кроме самого необходимого.

Что же происходит на этом серьезном переломе между ранним предпринимательством и более поздними стадиями существования бизнеса, что так существенно меняет картину отношения к деньгам?

Если отвлечься от чисто экономических проблем, связанных с денежным обращением, вопросами соотношения денежно-товарной массы и им подобных, то нелишне будет напомнить ту простую психологическую истину, что корни большинства трудностей, связанных с деньгами, лежат не в деньгах как таковых, а в отношении к ним человека.

.Во всем мире имеется конкретное понятие деловой этики и обязательности. В США, например, в ходу понятие «техасское рукопожатие», когда со стороны просто договариваются о каком-то деле. Если кто-то нарушил условия договора, никто не будет больше вести с ним бизнес.

У нас необходимо формирование бизнесменов иного плана, ответственных профессионалов, сознающих свою миссию, формирующих свой имидж. Не торгаш, склонный к выпивке и разгульному образу жизни, а подтянутый, хорошо воспитанный джентльмен, умеющий «подать» себя и свою фирму в лучшем виде, чувствующий себя уверенно, потому что за ним - знание бизнеса и его этики. XXI век - век беспощадной конкуренции. Сейчас создана новая культура бизнеса, позволяющая двигаться вперед быстрее, облегчить общение, улучшить обслуживание все более разборчивого клиента, а значит, усилить позиции на рынке

Этика бизнеса позволяет наращивать прибыль. В частности, она помогает сохранить преданность клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых партнеров в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Поэтому вся фирма ориентируется на потребителя. Деловой мир, как известно, тесен. У каждого бизнесмена имеется много друзей, знакомых, их можно приобрести в качестве потенциальных клиентов. Здесь все определяется честностью, вежливостью, умением быстро ориентироваться. Если ты не прав и извинился, признав свою ошибку, это сослужит хорошую службу, покажет клиенту, что с тобой можно иметь

дело. В бизнесе установлено правило: постоянно заботиться о своих клиентах и сотрудниках, а рынок позаботится о тебе.

ЭТИКА ПОВЕДЕНИЯ

Очень важна профессиональная репутация производителя. Такую репутацию трудно приобрести, на это уходят годы, утратить ее можно мгновенно, зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность.

Для репутации важны и культура речи, и манеры, одежда, интерьер офиса и многое другое. *Деловая вежливость* обычно не приемлет заверений в расположенности собеседников друг к другу, длительных благодарностей, извинений за отнятое у человека время. Вежливость предполагает и предупредительность, готовность оказать услугу. Предупредительность не следует смешивать с подобострастием или льстивостью.

Вежливый человек сгладит неловкость, поможет человеку выйти из сложной ситуации. Особое значение имеют тактичность и деликатность. Неизменным спутником и лучшим советчиком бизнесмена должна стать именно деликатность.

Деликатность - слово нерусское, но так получилось, что оно очень емко стало выражать то, что мы имеем в виду, когда говорим о чутком, тонком, даже несколько щепетильном отношении к окружающим, к их чувствам. Деликатность не должна быть излишней, превращаться в льстивость, приводить к ничем не оправданным восхвалениям. *Тактичность* - чувство меры, которое необходимо соблюдать в личных и служебных отношениях, способность чувствовать границу, которую нельзя переступать во взаимоотношениях с людьми. Важно учитывать духовный мир окружающих, понимать то, что у людей может вызвать негативную реакцию. Тактичный человек твердо знает, в какое время и в каком месте можно совершать те или иные действия. Л.Н. Толстой писал: «Ты можешь быть умным, ты можешь быть глупым, но тактичным ты быть обязан». Дж. Леббок, английский естествоиспытатель утверждал: «При помощи такта можно добиться успеха даже в тех случаях, когда нельзя ничего сделать при помощи силы».

Тактичность предполагает осознание того, что может доставить другому человеку неприятность или радость, это способность оценить потребности другого человека. Чтобы воспитать в себе тактичность, важно ставить себя на место другого человека. Это требование относится и к тактике деловых отношений.

«Если здесь и есть какой-либо секрет успеха, - говорил Генри Форд, - то он заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения».

Очень важное требование этикета - скромность. Признак воспитанного человека - его поведение, приспособленное к окружающей обстановке, способность скромно держаться. Она свидетельствует о цельности личности, ее разностороннем

внутреннем мире, умении всегда владеть собой, что располагает к человеку, способствует эффективному решению деловых вопросов.

Важнейшее для делового этикета требование - *точность и обязательность*. Люди, умеющие ценить время, считают неприличными необязательность и неточность. Например, недопустимо заставлять человека ожидать более пяти минут, назначить встречу одновременно нескольким людям. Пунктуальности и обязательности можно поучиться у японцев. Назначая встречу японцу на три часа, вы смело можете приходить без десяти минут три - он уже будет вас ждать.

Особо следует остановиться на этикете руководителя высшего ранга, т.е. первого лица организации. Руководитель организации (президент, генеральный директор, ректор, председатель правления) является лицом всей организации. По его внешнему виду, манере вести себя, по степени выполнения им требований делового этикета судят обо всей организации; одна мелкая, но неудачная деталь в поведении, один, даже незначительный, но неэтичный поступок, могут испортить впечатление окружающих об организации в целом.

В заключение можно отметить, что роль этики как науки в настоящий, переживаемый современным обществом период, велика: она должна проанализировать нравственное состояние общества, указать причины, вызвавшие это состояние, предложить решения, которые помогли бы обновить моральные ориентиры нашего общества.

К сожалению, в нашем бизнесе очень мало людей, которые придерживаются этических принципов и норм в деловых общениях.

Список литературы

1. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений.- Москва, 2003 г.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения.- РД., 2012 г.
3. Венедиктова В.И. Деловая репутация.- Москва, 2006 г.
4. Гананов К.Е. Политическая и экономическая этика.- Москва, 2010 г.
5. Дейнека О.С. Экономическая психология. - СПб., 2013.
6. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М., 2009 г.
7. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей.- М., 2014 г.
8. Кийосаки Роберт и др. Бизнес XXI века.- М., 2001 г.
9. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена.- М., 2008 г.
10. Поддубный Ф.И. Хотите стать бизнесменом.- К., 2009 г.
11. Уткин Э.А. Этика бизнеса. Москва, 2009 г.
12. Стратегия бизнеса: аналитический обновленный справочник. \ Под ред. Г.Б. Клейнера.- Москва, 2008 г.

Тема лекции 2 «Этические нормы делового общения»

План

1. Соотношение понятий «этика», «мораль», «деловая этика»
2. Сущность, значение и основные виды этических норм в деловых отношениях
3. Основные принципы этики делового общения между подчиненным и руководителем.

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И, общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, он может, как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение.

Этика (от греч. — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384—322 до н. э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от лат. — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — в семье, быту, политике, науке, труде и т. д.

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

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

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

Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе основным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция и обычай*. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Первостепенная роль этическим нормам ритуала, обычая отводилась в деловом общении древнекитайского общества. Не случайно знаменитый Конфуций (551—479 до н. э.) именно долг, справедливость, добродетель ставил на первое место в отношениях между людьми, подчиняя им выгоду и пользу, хотя и не противопоставлял их друг другу. Его идеальный человек, благородный муж (цзюнь-цзы) сначала проявляет долг, затем приобретает выгоду. С этим связано и отличие его от неблагородного, «малого человека», которое состоит в том, что: «Благородный муж постигнул справедливость, малый человек постигнул выгоду».

У Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных этике общения и делового поведения. Прежде всего, они относятся к *принципам общения между руководителем и подчиненным* и раскрытию тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным и действенным с этической точки зрения:

«Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным».

«Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими».

«Слушаю слова людей и смотрю на их действия».

«Держать два конца, но использовать середину».

«Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий».

«Благородный муж... когда глядит, то думает, ясно ли он увидел; а слышит — думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ли его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться; когда же гневается, думает об отрицательных последствиях».

«Не зная ритуала, не сможешь утвердиться».

«Когда не можешь сам себя исправить, то, как же будешь исправлять других?»

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни. Следование им, несомненно, окажет большую помощь в установлении эффективного взаимодействия и поможет избежать многих

ошибок в деловом общении. На самом деле, разве может потерять актуальность тот «путь золотой середины», — путь компромисса, который проповедовал Конфуций, утверждая необходимость «держат два конца и использовать середину»? Не менее актуально звучит сегодня и его афоризм: «Слушаю слова людей и смотрю на их действия», выражающий необходимость соблюдения единства слова и дела, необходимость проверять слово делом. Можно ли не согласиться с мнением мыслителя о том, что в деловом общении каждый должен соответствовать своему статусу и учитывать статус другого.

Как и на Востоке, в Западной Европе с древних времен уделяется большое внимание необходимости учета этических норм и ценностей в деловом общении, постоянно подчеркивается их влияние на эффективность ведения дел. Так, уже Сократ (470—399 до н. э.) говорит о том, что «кто умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь и там делает ошибки». Однако, в отличие от восточной, западноевропейская культурная традиция более прагматична. Экономический, материальный интерес выдвигается здесь на первый план, но вместе с этим большое внимание уделяется статусному характеру общения.

Основным критерием справедливости в деловом общении, по *Аристотелю*, является *принцип «пропорционального равенства»*, согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые — мало». Аристотель еще в I в до н.э. ввел термин «этика» для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос: «что мы должны делать, чтобы совершать правильные нравственные поступки».

С развитием капитализма роль этики несколько меняется.

На первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль, как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится умение успешно вести дело, *деловой прагматизм*. Вопросом чести стала своевременная уплата любых долгов, так же как и необходимость считаться с окружающими, с их интересами и вкусами.

С точки зрения протестантизма, верующие миряне должны относиться к делу с теми же этическими нормами и энергией, как они относятся к служению Богу. Само дело, профессия рассматривается как Божье призвание и святое дело. Поэтому и получение прибыли в этике протестантизма также считается богоугодным делом. Но при этом существует очень важное условие: дело должно быть полезным ближним и совершаться с соблюдением этических норм делового общения и поведения в бизнесе. Такими моральными нормами являются следующие: *честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров*.

Карен Хорни, Эрих Фромм убедительно показали, что современный «развитой капитализм» (Э. Фромм) на каждом шагу порождает человека с «рыночным характером», главная цель которого в деловом общении состоит в том, чтобы подороже себя продать. Все высокие нравственные принципы и ценности, в том числе и христианские, сразу же забываются, как только речь заходит о прибыли. При этом в деловом общении утрачивается не только мораль, но и самоидентификация личности. Поскольку при рыночной ориентации человек рассматривает свои силы и возможности как товар, предназначенный для продажи, то он не может про себя сказать: «Я есть то, что я делаю», а вынужден жить по принципу: «Я таков, каким вы хотите меня видеть».

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

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

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

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия — между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей.

В основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов.

- Особое внимание следует обратить на *золотое правило этики общения*: **«Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам»**. В отрицательной форме в *формулировке Конфуция* оно гласит: **«Чего не пожелаешь себе, того не делай другим»**. Это правило применимо и к деловому общению. В деловом общении в отношении *руководителя к подчиненному* золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: **«Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель»**.

Искусство и успех делового общения во многом определяются теми этическими нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Приведем нравственные эталоны и образцы поведения руководителя:

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

- Тогда, когда это уместно, *используйте прием «бутерброда»* — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.
- *Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах.* Если совет поможет, вас, скорее всего не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.
- *Не обрастайте любимчиками.* Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.
- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.
- *Соблюдайте принцип распределительной справедливости:* чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.
- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.
- *Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства.* Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.
- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.
- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно, так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.
- *Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.*

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

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и обращение к так называемому «добровольцу».

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

Просьба. Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношения между руководителем и подчиненным основаны на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение о проблеме.

Вопрос. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?». Лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше

сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При этом сотрудники должны выражать добрую волю и быть достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

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

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

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

- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

- *Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им.* Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?» и т. д.

- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

- *Не разговаривайте с начальником категорическим тоном*, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

- *Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя*, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

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

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами:

- ✓ Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

- ✓ Попробуйте достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

- ✓ Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попробуйте сделать это сами.

- ✓ В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.

- ✓ Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.

- ✓ Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. *Насколько возможно – отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.*

- ✓ Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

- ✓ *Улыбайтесь, будьте дружелюбны* и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. *Помните — что посеешь, то и пожнешь.*

- ✓ *Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить.* Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

- ✓ *Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более — проблемах.*

- ✓ Старайтесь слушать не себя, а другого.

- ✓ *Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все выплывет наружу и встанет на свои места.*

✓ Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

✓ *Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.*

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений.

Можно сказать, что секрет японского процветания - именно пунктуальность и обязательность. Пунктуальность и обязательность считаются у англичан качествами национального характера.

Для успеха деловых встреч очень важны не только знание дела, но и воспитание, чувство собственного достоинства, понимание ситуации и умелая реакция на нее. Это проявляется в этике - поведении в ходе всего процесса от встречи партнеров до прощания с ними. Как бы ни шли дискуссии, важно всегда сохранять выдержку, терпение, не делать замечаний, не ходить по комнате. Стремясь изменить в свою пользу ход переговоров, не следует прибегать к разным уловкам. Это считается шантажом и бестактностью. Каждый волен выбирать себе компаньона, но делать это надо достойно, не оскорбляя других.

После окончания переговоров руководители переговоров должны составить запись беседы, где зафиксированы названия фирмы, место, дата и время начала переговоров, участники переговоров с обеих сторон (фамилии и должности), тема переговоров, выступления участников, результат переговоров.

Наряду с официальными особую роль играют неформальные контакты. Поход по увеселительным заведениям вместе с партнерами по переговорам после завершения рабочих дискуссий - неотъемлемая часть сотрудничества. Приглашает развлечься и несет все расходы тот, кто является хозяином или выступает инициатором переговоров. Отсутствие подобного приглашения означает, что хозяева намекают на отсутствие интереса к продолжению контактов. В неофициальной обстановке, в ресторанах и барах продолжаются те же дискуссии, что и за столом переговоров, только более откровенно и раскованно.

При последующих встречах обмен подарками становится обязательным. Нужно всегда хорошо представлять, кому будет преподнесен конкретный подарок, причем строго по рангам. Если вы вручите президенту фирмы такой же подарок, как и вице-президенту, это будет расценено как оскорбление.

Но главное, конечно, - организация делового общения. При проведении встречи и беседы важно учитывать не только их стратегию и тактику, но и обращать внимание на «мелочи» этикета, которые могут вырасти в факторы, серьезно влияющие на результат встречи.

В деловых отношениях очень многое зависит от характера личных встреч, бесед, переговоров, совещаний. Деловая этика является своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сглаживая при этом острые углы, с достоинством выходить из затруднительных ситуаций. Искусству деловых контактов обучаются во всем мире. Многие российские предприниматели никогда не обучались процессу ведения переговоров, не имеют серьезного опыта участия в них.

Любые деловые встречи, переговоры носят оригинальный характер: каждый раз иной предмет для обсуждения, новые условия и участники. Общее, что отличает их от других видов рыночной деятельности -- их предварительная организация, соблюдение условий, принятых в деловом мире, во взаимоотношениях участников делового общения.

Важно не упустить еще одно немаловажное обстоятельство: сувениры для партнеров. Необходимо заготовить подарки на случай приема у руководства фирмы.

По этикету при первой встрече подарки дарят хозяева. Нужно обязательно преподнести что-либо прибывшему деловому партнеру в знак того, что его рассматривают как почетного клиента и рассчитывают на длительные контакты.

Важно уметь не только дарить, но и принимать подарок. Все подарки, независимо от их материальной ценности, следует принимать с одинаковым вниманием. Хорошо вручать сувениры перед завершением переговоров, в конце встречи.

Деловая беседа - это особая форма общения, отличная от обыденного разговора, поведения, требующая сдерживания эмоций. Помимо положительного содержания это несет в себе негативный момент. В деловых контактах особенно важно не только то, что говорить, но и внимательно слушать. Не менее важное значение имеют правила, относящиеся к восприятию содержания услышанного.

Все деловые люди должны овладеть техникой живого контакта. Между тем многим предпринимателям явно недостает знаний и умения говорить красиво и убедительно и при этом выглядеть достойно.

Для этого им нужно овладеть наиболее эффективным инструментом общения - деловой риторикой.

Риторика в переводе с греческого означает красноречие. Это умение стройно и ясно излагать свои мысли, чтобы склонить людей к своим взглядам и позициям. И это необходимо каждому, кто хочет стать преуспевающим бизнесменом. Не

владение риторикой - одна из существенных причин неудач многих предпринимателей, и их низкого рейтинга в среде профессионалов и потребителей.

Тембр, интонация, четкость произношения, паузы, громкость голоса - все это факторы, которые психологически воздействуют на собеседника, вызывают у него уважение и симпатию к вам или, напротив, негативные эмоции. Слишком быстрая многословная речь создает впечатление о человеке как недостаточно надежном, а слишком медленная вызывает раздражение, заставляет подумать о замедленности реакции этого человека, недостаточной оперативности в деловых отношениях.

Разговаривая с несведущим в определенной специальной области человеком, не следует употреблять непонятные для него сокращения, специальные термины и принятые в этой сфере обороты речи. Точно так же нужно быть осторожным с употреблением иностранных слов и выражений.

При выборе слов надо стараться употреблять простые, общеизвестные и общепринятые, всем понятные слова. Но одновременно эти слова должны наиболее точно выражать вашу мысль. Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, - как правило, здесь позиции совпадают.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение.

Если возникли трудности в ходе беседы, надо сосредоточиться не на позициях, а на интересах. Выяснится, что интересы у вас общие - завязать контакты, соединить вашу продукцию с рынком сбыта партнера или ваше сырье с его передовой технологией обработки и т.д. Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, здесь надо использовать все, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но не всю информацию можно выразить словами. Они дополняются другими средствами общения - невербальными (неречевыми). Это выражение лица, походка, пожатие рук, поза и жесты.

На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не уделяется пока должного внимания. Данный курс и восполняет этот пробел.

Вопросы для самоконтроля:

1. *Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.*
2. *Какова, по вашему мнению, роль этики в деловом общении ?*
3. *Назовите основные принципы этики делового общения между руководителем и подчиненным.*
4. *Назовите основные принципы этики делового общения между подчиненным и руководителем.*
5. *Назовите основные принципы этики делового общения «по горизонтали» (между коллегами).*

Список литературы

1. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений.- Москва, 2003 г.
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения.- Р\Д., 2012 г.
3. Венедиктова В.И. Деловая репутация.- Москва, 2006 г.
4. Гананов К.Е. Политическая и экономическая этика.- Москва, 2010 г.
5. Дейнека О.С. Экономическая психология. - СПб., 2013.
6. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М., 2009 г.
7. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. -М., 2014г
8. Кийосаки Роберт и др. Бизнес XXI века.- М., 20014г.
9. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена.- М., 2008г.
10. Поддубный Ф.И. Хотите стать бизнесменом.-К., 2009г
11. Психология и этика делового общения \под ред..В.Н. Лавриненко.-М., 2007г.
12. Сухарев В. Этика и психология делового человека.-М., 2006г.
13. Уткин Э.А. Этика бизнеса. Москва, 2009 г.
14. Стратегия бизнеса: аналитический обновленный справочник.\ Под ред. Г.Б. Клейнера.- Москва, 2008 г.

Тема лекции 3: «Этика делового общения и деловой этикет»

План

1. Профессиональная культура общения и деловой этикет
2. Этикет как совокупность правил поведения человека.
3. Нормы поведения руководителя.
4. Этика и этикет во взаимоотношениях с партнерами по бизнесу.

Профессиональная культура общения и деловой этикет.

"...Личности людей не входят готовыми в этот мир, а являются продуктами культуры и обстоятельств, так как и наследственности", — пишет философ К. Ламонт в книге "Иллюзия бессмертия"

Что такое культура? Это слово переводится латыни как , воспитание, образование, развитие, и означает исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека. Каждая эпоха развития человечества характеризуется определенным типом культуры. Так же характеризуется и каждая сфера жизни и деятельности человека.

Уже в раннем возрасте в ребенке закладываются основы ее культуры, в том числе и культура поведения и общения. Имея такой базис, человек в течение своей жизни стремится ее повышать. К этому его стимулирует желание постоянно открывать для себя что-то новое в окружающем мире с тем, чтобы адекватно в нем ориентироваться. То, что мы называем культурой, есть человечность, которая зашифрована во всем богатстве ценностей, норм, традиций, обычаев и тому подобное. И именно это, накопленное человечеством богатство, каждый отдельный человек может и хочет сделать своим и быть ее носителем. Поэтому этот процесс является очеловечиванием человека.

Культура, к которой человек присоединяется с детства, многогранна. Это художественная культура, экономическая культура, политическая и правовая, интеллектуальная и моральная, экологическая и физическая, культура общения и профессиональная культура. Анализ свидетельствует, что именно культура общения тесно переплетается со всеми другими названными компонентами.

Наиболее ярко человек проявляется в деятельности с другими во время выполнения профессиональных обязанностей. От культуры поведения, умения говорить часто зависят результаты профессиональной деятельности. Именно в этом аспекте можно говорить о профессиональной культуре, то есть о соответствии поведения, умения слушать и говорить в профессиональной деятельности общепринятым нормам и принципам, а также требованиям, которые относятся именно к этой профессии. Человек, занимаясь каким-то видом деятельности, не

только выражает свои моральные качества, но и влияет через них на других, двигаясь к поставленной цели.

Есть целый ряд профессий, представителям которых надо не только знать, но и действовать в соответствии с моральными принципами, потому что объектом их деятельности является человек. Можно назвать профессии врача, учителя, судьи, священнослужителя. Эти профессии возникли очень давно, и с их появлением связано понятие профессиональной морали. И хоть некоторые профессии, скажем, менеджера или маркетолога, появились не так давно, однако успешность их деятельности тоже зависит от исполнения ими моральных норм и принципов.

Профессиональная мораль — это то, что конкретизирует общечеловеческие моральные ценности (нормы, принципы, понятия) в конкретных профессиях. Особенности профессиональной нравственности изучает профессиональная этика. Когда говорят о профессиональной этике, имеют в виду, что это такие моральные обязанности, в которых отражается отношение представителя определенной профессии к объекту труда, к коллегам по профессии, к партнерам, к обществу в целом. Это в первую очередь осознание своей моральной ответственности и готовность исполнять свою профессиональную обязанность. Центральным понятием профессиональной морали является понятие профессионального долга, которое сочетается с понятием ответственности. Проанализировать результаты своего труда позиций общечеловеческих моральных ценностей специалисту помогает профессиональная совесть. Она пересекается с такими понятиями как профессиональная честь, профессиональное достоинство, профессиональная справедливость. От профессионального такта зависят взаимоотношения с другими людьми, решение с ними во время общения деловых проблем. Деловая этика регулирует отношения бизнесмена с партнерами, руководителя организации с подчиненными. К сожалению, среди тех, кто сегодня занимается бизнесом, есть люди, действия которых вступают в противоречие с действующим законодательством и моральными ценностями.

За последние десятилетия моральные ценности в профессиональной деятельности изменились — раньше выше были общественные интересы, теперь — индивидуальные. Каждый хочет собственного самообогащения, более того — добиться успеха за счет других. Это — путь в никуда. Профессиональная деятельность должна быть направлена на достижение двух целей: индивидуального и общественного блага, которые находятся во взаимодействии. Так и действует профессионал. Он развивает свое дело, и это содействует развитию общества. За свой труд он должен получать достойную оплату, пользоваться уважением, чувствовать, что ценят его профессиональный талант. И, наоборот, профессиональная деятельность может привести к появлению у человека отрицательных черт, даже к душевному срыву. Понимая это, много компаний,

фирм, организаций принимают меры относительно создания в коллективах такого морально-психологического климата, который бы ал профессиональному росту работников, установлению доверительных отношений в общении между коллегами, с партнерами и клиентами, уделяют много внимания соблюдению работниками служебного этикета.

Этикет как совокупность правил поведения человека

Культура общения имеет не только внутреннюю (моральную, психологическую), но и внешнюю сторону — этикет, нормы которого достаточно значимы в моральном плане.

Этикет — это совокупность правил поведения, которые регулируют внешние проявления человеческих отношений (отношение к другим людям, формы обращения, поведение, манеры и тому подобное). Это составляющая внешней культуры отдельного человека и общества в целом. Часто, общаясь в соответствии с общепринятыми нормами и правилами, человек демонстрирует свою готовность считаться с тем сообществом людей, среди которых он живет.

Достойное поведение человека ценилось еще в античном обществе. Однако греки считали, что человек может вести себя хорошо лишь тогда, когда он имеет определенные моральные качества, гармонию "духа и тела" (Платон), внешнего и внутреннего. Однако внешнее поведение человека, которое удовлетворяет нормам этикета и правилам хорошего тона, только тогда приобретает личностный смысл, когда в основе ее лежат нравственные мотивы. Приличное поведение — это результат осмысленного отношения к собственным поступкам, ответственности за их последствия. Не случайно, гуманисты прошлого об этикете говорили так: "Хорошие манеры состоят из мелких самопожертвований" (Р. Эмерсон); "Поведение — это зеркало, в котором каждый показывает свой образ" (Й. В. Гете); "Общаясь с людьми, думай не о своей пользе, а о пользе того, с кем общаешься, и не о том, как ты будешь судить о нем, а как он будет судить о тебе" (Л. Толстой). « Даже в каком-то мелком незначительном, неприметном поступке уже весь наш характер: дурак и входит и выходит, и садится и встает с места, и молчит и двигается иначе, чем умный человек" (Ж. Лабрюйер).

Этикет подражает лучшим моральным принципам, нормам, обычаям, традициям поведения и культуре общения всех народов. Они являются общечеловеческими или присущими определенному народу. Например, японец, как правило, в общении не употребляет отрицания "нет". То, как он кланяется во время встречи, зависит от статуса лица, с которым он здоровается: чем выше статус - тем ниже будет поклон. Некоторые из правил этикета, которые сначала были обычаями одного народа, постепенно становятся достоянием всего человечества (например, из Древнего Китая и Японии — проявление уважения к старшим по возрасту людям, из Древнего Рима — обычай гостеприимства).

можно сказать, что моральные постулаты являются неизменными, а этикет может меняться во времени и пространстве. В Америке в 1946 г. был создан Институт этикета. Её Эмилия Поуст, "первая дама этикета", как её называли тогда. Этот институт имел целью сохранить традиции, развить определенные формы поведения и распространить их в обществе. Создав нормативный курс этикета, Эмилия Поуст постоянно совершенствовала его, анализируя новые явления деловой жизни, формы поведения человека в бизнесе и обществе. Так же она констатировала, что этикет, как и сама жизнь, является постоянно изменяемой системой, а не чем-то постоянным, установленным раз и навсегда. Её рекомендации относительно роли этикета в деловой жизни стали распространяться и за пределы Америки.

Особенности делового этикета

Невзирая на универсальный характер этикета, есть определенные особенности его проявления в семье, в общественных местах, на работе. Далее рассмотрим особенности делового этикета в единстве с этикой, поскольку лишь при таком условии они являются плодотворными, потому что способствуют эффективному взаимодействию руководителя и подчиненных, сотрудников между собой, работников любого учреждения с клиентами. Когда говорят о деловом этикете, имеют в виду установленный порядок поведения, которое удовлетворяло бы всех участников, которые обсуждают определенную проблему.

В официальной сфере действует международный принцип, по которому отношение к лицу определяется ее образом или должностью, которую она занимает. В этой сфере каждое лицо является представителем фирмы, организации, даже государства, и потому этикетные правила требуют относиться к нему с уважением, независимо от возраста или пола. Молодой человек может быть руководителем большой фирмы, а подчиненный быть по возрасту таким, как его .. Деловая женщина, которая хочет иметь успех в бизнесе, не может рассчитывать на какое-то особенное отношение к себе.

Есть определенные особенности этикета в организациях, где работают люди. Здесь разновидностью этикета является - служебный.

Служебный этикет — это совокупность самых целесообразных правил поведения людей там, где происходит их профессиональная деятельность — на производстве, в любой организации. Соблюдения правил и требований этикета является обязательным для всех, ведь это способствует созданию благоприятного климата для людей, занятых общим производственным процессом. Доказано, что настроение положительно влияет как на здоровье человека, так и на производительность его труда. Не случайно большие фирмы и корпорации создают собственные Кодексы чести или Правила поведения, в которых предусматриваются нормы взаимоотношений и правила служебного этикета.

В книге английских консультантов по управлению М. Вудкока и Д. Фрэнсиса ("Раскрепощенный менеджер") приводится такой эпизод из работы одной английской компании: "Атмосфера заседания была сложной и напряженной. Присутствующие на нем руководители подразделений были растеряны. Они надеялись, что их филиал принесет хорошую прибыль, но понесли существенные убытки. Исполнительный директор филиала сказал: "Наше положение худшим уже не может быть. Я готов разорвать виновных, но все же, , надо проанализировать проблему. В чем наши ошибки"? Присутствующие долго молчали, а потом один из них сказал: "Дело в том, что мы плохо организованы, а во взаимоотношениях коллег недостаточно искренности и открытости, нарушаются этические нормы". Все согласились с тем, что и социально психологическими проблемами руководство филиала не занималось. Пришли к заключению: чтобы обеспечить стабильную прибыль, все должны как одно целое, а не как собрание отдельных личностей; кроме того, все должны выполнять установленные этические правила поведения на службе". Этот пример свидетельствует, что по мере осложнения производственных задач, которые приходится решать, руководителям больше внимания надо уделять выполнению всеми работниками, независимо от должности общепринятых норм, служебного этикета. Конечно, соблюдение этикета не является самоцелью. Он не должен мешать работе, выполнению производственных задач.

На работе человек проводит большую часть своей жизни, а, следовательно, ему более приятно работать там, где господствует взаимоуважение, и все придерживаются норм и правил этикета. В служебных отношениях уместной формой общения является обращение ко всем на "Вы". Воспитанный сотрудник всегда пропустит женщину вперед себя, придержит перед ней двери. Если они в одинаковых условиях, то мужчина не будет садиться, если женщина стоит. В гардеробе мужчина поможет женщине одеться, хоть в служебных условиях он этого может и не делать. Женщина на работе также должна придерживаться определенных правил (в частности, на ее столе должны быть вещи, нужные для работы). Прихорашиваться лучше в специально установленном месте, а не в кабинете, где находятся коллеги, а тем клиенты.

Интеллигентный человек, заметив ошибку, которую допустил другой работник, укажет на нее тактично и доброжелательно, к тому же без свидетелей. Лучше, когда человек будет относиться нетерпеливо не к чужим, а к собственным ошибкам – в этом случае будет меньше оснований для неприязни сотрудников, для возникновения конфликтов.

Во многих зарубежных фирмах много внимания уделяется именно созданию благоприятного морально-психологического климата путем внедрения и соблюдения правил этикета. Во многих японских фирмах, офисах работники сидят лицом друг к другу, для того чтобы было более легко общаться. В этом самом

помещении работает их руководитель, с которым в таких условиях более легко решать деловые проблемы. Руководители и рядовые работники здесь не имеют никаких отличий относительно условий труда и отдыха. Это дает им не только ощущение равноправия, но и одинаковой ответственности. Работников часто собирают вместе, чтобы обсудить вопрос политики фирмы, этики бизнеса. При этом не столько даются рекомендации сверху, сколько выслушивается мнение подчиненных.

Много больших фирм и корпораций на Западе вводят в штатное расписание психологов и специалистов по этике. Сейчас это уже норма, а не исключение. Опыт США, Германии, Японии в этом направлении показывает, что расходы на морально-психологическую поддержку персонала есть не только объективно необходимыми, но и такими, которые окупаются. Для фирмы намного дешевле создать нормальные условия для производительной деятельности своих работников, чем компенсировать дополнительные расходы на и переподготовку новых людей или на возмещение расходов из-за конфликтов и забастовок.

Отдельные организации в Украине также уже имеют определенный опыт этико-психологической поддержки работников. В некоторых высших учебных заведениях, например, созданы психологические службы, заданием которых является содействие полноценному личностному и интеллектуальному развитию студентов, профилактика и коррекция отклонений в нем. На отдельных предприятиях Украины созданы протокольные службы. Однако такой опыт пока что внедряется очень медленно. Большинство руководителей еще не осознали необходимость морально-психологической поддержки людей. Не хватает соответствующих методических разработок, нет средств для решения этой проблемы.

Нормы поведения руководителя

Конечно, все работники должны иметь общую культуру, интеллект, порядочность. Но особенное значение имеет их моральный потенциал. Основной нормой, которой следует придерживаться в служебных взаимоотношениях, является сохранение достоинства человека независимо от того, какое место он занимает в иерархической структуре. Общаясь, люди порою травмируют друг друга, а моральные травмы часто страшнее физических. Морально-психологическое состояние в организации во многом зависит от руководителя, определяется его личным поведением и моральными качествами.

Одна из японских газет в свое время провела интервью с президентами больших компаний относительно *качеств и стандартов поведения, необходимых руководителю*. Были названы такие: широта взглядов и глобальный подход к проблемам; перспективное предвидение и гибкость; инициативность и

решительность, особенно в условиях риска; упорство в работе и непрерывное самосовершенствование.

Среди личностных качеств отмечались такие: умение четко формулировать цели и установки; готовность выслушивать мнение других беспристрастность бескорыстие и лояльность; способность сплачивать людей и создавать им благоприятную атмосферу для работы.

Руководитель находится в центре внимания, его знают все, о нем говорят, с него берут пример другие. Не случайно американцы говорят, что лучше потратить десять тысяч долларов на поиски умного, воспитанного менеджера, который умеет работать с людьми, чем потом тратить сто тысяч долларов из-за плохого руководителя, который не может установить нормальных отношений с работниками и клиентами.

Руководитель не должен проявлять личных симпатий, провоцировать ситуации, которые могут привести к межличностным эксцессам (кривотолкам, взаимным выпадам, истерики и тому подобное). Воспитанный, интеллигентный руководитель всегда первый здоровается с подчиненными. Если он встречается с женщиной или человеком, старшим по возрасту, он тоже приветствуется первым. Если к руководителю в кабинет заходит другой человек, которого он вызывал (или даже не вызывал), он предлагает ей сесть. Если руководитель ведет беседу с подчиненным, он не должен долго разговаривать по телефону или молча разбирать бумаги. Если разговор закончен, руководитель может первым встать из-за стола, чтобы дать это понять другому. Руководитель не должен допускать грубостей, унижать человеческое достоинство своего подчиненного.

Если руководитель пообещал что-то сделать, то обязательно и своевременно должен это сделать, а если чего-то не выходит, то следует извиниться и объяснить причину. Руководитель должен всегда помнить, что недоброжелательный взгляд или слово больно поражает человека, и он еще долго из-за этого будет страдать. Именно обида нередко провоцирует возникновение конфликта. Но если это уже случилось, интеллигентный человек - руководитель не забудет извиниться перед подчиненным. Поведение руководителя, его отношение к работе и к людям является примером для подчиненных. Хорошо, если руководитель умеет улыбнуться другому, обладает чувством юмора, умеет красиво одеваться, говорит четко и доходчиво. Если руководитель не бережет свое время, то его подчиненные тем более не ценят своего и его времени. Руководителю придется не только поощрять их к работе, но и взыскивать с них. Если он при этом руководствуется справедливостью, подчиненный — хотя ему и не нравится быть наказанным — будет уважать руководителя. Если руководитель не умеет слушать то вряд ли они захотят обратиться к нему с каким-то предложением, поддержат его в тяжелой ситуации.

На ранней стадии создания учреждения правила поведения в ней устанавливаются легко и просто. Когда деятельность организации расширяется, в ней значительно увеличивается количество работников, растет количество партнеров, с которыми устанавливаются определенные отношения

Люди, которые пришли к руководству организациями, имеют, конечно, разную подготовку, предыдущий опыт, моральные качества, но их условно можно разделить на:

— "системознатоков", которые отлично организуют взаимодействие служб, работников, налаживают управление точно часовому механизму'. В общении они не знают пощады другим людям, потому что для них неуклонное выполнение решений превыше всего. В людях видят только соответствие их созданной системе;

— "человековедов" которые считают важнейшими обращение к интересам и мотивам людей, к их уму и чувствам. Общаясь с подчиненными, они "раздувают" у них искры инициативы, благодаря чему подчиненные рассуждают, ищут, вносят идеи, которые руководитель всячески поддерживает.

В мировой практике менеджмента есть правила, которые запрещают определенные действия управленцев, которые нарушают этические или морально-психологические требования к общению. Среди них такие:

— нельзя влиять на подчиненных сокрушительной критикой;

— *не следует искать виновных, лучше искать причины и пути преодоления недостатков;*

— не унижай достоинства работника, лучше проанализируй его действия;

— не предъявляй претензий к работнику в присутствии других, лучше выражай их в одиночестве;

— *не надо бояться хвалить подчиненного, потому что успех окрыляет;*

— если надо выразить негативную оценку, то речь следует вести лишь о результатах деятельности, а не о личности работника;

— не ограничивай самостоятельность и свободу людей, надо им доверять и их инициативе, желанию генерировать идеи и др.

Определены требования к руководителю, который принимает посетителей, встречается с клиентами. Он может варьировать свое поведение, местонахождение в кабинете в зависимости от ранга и цели визита посетителя:

— если визит официален — хозяин кабинета, сидя за рабочим столом, отвечает на приветствие посетителя и приглашает его сесть перед своим столом. Время визита, характер общения и его итоги определяет хозяин кабинета;

— если визит неофициальный — встречая гостя, хозяин, отвечая на его приветствие, выходит из-за стола и приглашает его в зону коллегиальной работы, а сам садится напротив него. Время встречи зависит от взаимной предварительной договоренности;

—если визит — хозяин кабинета встречает посетителя, стоя в центре помещения, а после обмена приветствиями приглашает его сесть в кресло за журнальным столиком. Общение характеризуется полной открытостью, готовностью к взаимовыгодным решениям.

Имеет, конечно, значение и то, в каком помещении происходит встреча, как расположена мебель, или соблюден стиль, в котором обустроен кабинет. Еще древнекитайские философы говорили о том, что вещи, которые т человека, влияют на его дела. Принимая посетителей, нельзя фамильярно разговаривать с подчиненными и критиковать их. Если своевременно хозяин не смог принять посетителя, надо выйти к нему и попросить прощения, помня, что время — это деньги. Есть еще много других этических требований и особенностей в работе руководителя, и, как правило, он их приобретает в процессе своей деловой деятельности.

Морально-психологический портрет отечественного руководителя еще формируется. Черты, которые имели так называемые номенклатурные руководители прошедших времен, не подходят в новых рыночных условиях . А молодые руководители, которые появились после перестройки, работают методом проб и ошибок, приобретая собственный опыт. Уже есть первые попытки обобщения качеств и стандартов их поведения, однако правила этикета в отношениях с подчиненными пока что проработаны недостаточно.

Этика и этикет во взаимоотношениях с клиентами и партнерами по бизнесу

Одной из сторон служебной этики есть взаимоотношения учреждения с клиентами и партнерами по бизнесу. "Знаете, почему я ушел из этого банка"? — сказал руководитель одной из киевских фирм. — "Потому что там ко мне относились как к такому, на котором можно заработать. А я хочу, чтобы на меня смотрели как на делового партнера, с которым надо работать". Это потому, что в этом банке не всегда придерживались норм общения. Не случайно некоторые банки Украины в последнее время начали вводить Кодекс банковской этики, где определяются жесткие правила "мягкого поведения" с клиентами, которыми должны руководствоваться служащие. При этом воспользовались опытом английских коммерческих банков, которые имеют самую богатую историю и добропорядочные традиции в организации и регулировании отношений с клиентами. Основной принцип их работы — уважение прав человека. Правила этикета обязательно закладываются в том учреждении, которое хочет иметь деловые отношения с другими организациями, привлечь их к эффективному сотрудничеству и, в конечном итоге — иметь от этого прибыль.

Этика и этикет служебных взаимоотношений обязывают работников быть одинаково вежливыми и внимательными к любому клиенту, искренне готовыми участвовать в разрешении его дел. От того, как каждый работник относится к

людям, с которыми он имеет дело, зависит имидж учреждения. Мнение клиента или партнера по бизнесу об отдельном работнике может стать мнением о фирме вообще.

В известной фирме IBM любой руководитель, по меньшей мере, 25 % своего рабочего времени отводит встречам с клиентами, а деловые обязанности некоторых работников в основном предусматривают работу с ними. В фирме все направлено на то, чтобы каждый работник, контактируя с клиентом, осознавал себя в его глазах единственным представителем компании и к тому же знал, что от его поведения и впечатления, он произведет, будет зависеть мнение клиента о компании вообще.

Безразличное отношение к посетителю со стороны работника фирмы вызовет у первого раздражение и неприязнь, а это может привести к потере выгодного заказа. Почти 85 % проблем, о которых сообщается по телефону, сотрудники IBM разрешают сразу. Основное правило фирмы — дать понять каждому клиенту, что его ценят независимо от размера компании и объемов заказа. Вице-президент компании IBM по маркетингу Ф. Роджерс пишет: "Иметь дело с Компанией, которая не сориентирована на клиента, — это потерянное время и нервы. Вы позвонили по телефону и еще не успели представиться и поздороваться, а вам говорят: "Подождите". В приемной офиса вас ругают за то, что вы своим вопросом прервали частную беседу, и вынуждают искать какого-то работника в другом конце коридора или на других этажах. Мимо вас пройдет десяток работников, но ни один не предложит помощи. Если вы ненароком какой-то промах, здесь с вами будут разговаривать так, вроде бы вы их ограбили. Если вы не отвечаете на телефонные звонки и на , если в последнюю минуту и без уважительных причин отменяете встречу или опаздываете, то, какое мнение о вас будет у клиента? Он не будет уверен, что вы своевременно выполните его заказ. С такой компанией он больше не будет иметь дела".

Как свидетельствуют психологические исследования, в 85 случаях из 100 люди после первого знакомства создают для себя образ человека по его внешнему виду. Первая минута встречи решающая в создании социального и психологического портрета, она определяет характер дальнейших взаимоотношений. Изменить первое впечатление, потом трудом.

Любые встречи должны начинаться вовремя. На все телефонные звонки и письма клиентов надо обязательно и своевременно давать ответ. Принятые решения должны выполняться в установленный срок. Каждое действие, даже незначительное, в конце концов, будет иметь результат. Конечно, такие требования касаются как работников учреждения, так и его клиентов. Если такое отношение будет одинаковым с обеих сторон, то и результаты общения будут эффективными для каждой из них. И значение во взаимоотношениях с клиентами имеет внешний вид работника учреждения. На работе надо быть в деловом костюме (и мужчинам, и

женщинам) спокойного цвета. и опрятная одежда любого работника подчеркивает уважение фирмы к тем, с кем она общается.

Приведенные примеры свидетельствуют о том, что применение этики и этикета дает практический результат — установление надежных и долговременных взаимоотношений с клиентами. Это будет увеличению объемов заказа, расширению деятельности организации, росту ее прибылей.

Этикет во взаимоотношениях с иностранцами

Хорошо воспитанный человек чувствует себя уютно в разных ситуациях. Следование общепринятым моральным нормам и этикета защищает его от ошибок и помогает свободно и производительно общаться с другими. Но когда приходится иметь дело с иностранцами, даже у него могут возникать какие-то проблемы. То, что в одной стране считается хорошими манерами, в другой рассматривается как эксцентрические. Перед человеком, который оказался в обществе иностранцев, появляется дилемма относительно того, как себя вести — как привык или так, как это делает иностранец. И в том, и в другом случае можно оказаться в смешном положении. После первого знакомства люди начинают искать ту модель поведения и общения, которая бы подходила для обеих сторон и места, где это происходит. Одни детали легко принимаются, другие (например, использование китайских палочек для еды) — тяжелее и требуют больше времени для тренировки. Однако, если люди искренне относятся друг к другу, то эти барьеры можно преодолеть.

Если с партнером по бизнесу, который представляет другую страну, придется работать значительное время, то необходимо детальнее ознакомиться с историей и культурой этой страны, принятым там этикетом. Тогда не будут смешными ваши манеры за столом, а вас — шокировать то, что в некоторых странах едят, например, сидя на полу или на земле.

Как себя вести, общаясь с иностранцами? П, в каждом случае следует эту проблему разрешать самостоятельно. Если вы хозяин и у вас в гостях находится иностранец, то надо создать ему условия, при которых он чувствовал бы себя удобно. А если вы находитесь в другой стране, то следует решить для себя, в какой мере вы должны стать «местным». Привычка разуваться в японских жилищах приходит легко, но какую степень уважения следует обнаруживать? А некоторые традиции для нас необычны, что вряд ли стоит им подражать. Например, кража животных в африканских странах является доказательством мужества и единственным способом получить себе жену.

Отправляясь в другую страну, следует почитать об обычаях и традициях, которые там бытуют. Это надо для того, чтобы не оскорбить ее жителей. Например, в Индонезии нельзя прикасаться к головке маленького ребенка. В арабских странах запрещено пить спиртные напитки, есть свинину, и спрашивать у хозяина, как здоровье его жены. В одних странах надо приходить в точно определенное время, а

в Испании непременно следует опоздать на 15-20 минут. В Италии мужчины должны быть щедрыми на поцелуй женских рук, а в Англии надо обходиться без этого. Если о местных обычаях узнать за, то и чувствовать себя можно более свободно, и отношения с людьми будут лучшими.

Итак, нравственная культура является важной составляющей в общечеловеческой культуре. Она играет существенную роль в жизни человека.

- Профессиональная мораль — это то, что конкретизирует в общих чертах человеческие моральные ценности в отношении определенных профессий.
- Этикет — составляющая внешней культуры отдельного человека и общества, в котором она живет.
- Общепринятые нормы морали являются нравственной основой этикета.
- Служебный этикет — это совокупность наиболее приемлемых правил поведения людей на производстве, в организации, где они .
- В любой организации поведение руководителя является образцом для всех работников.
- Служебная этика и этикет на практике в единстве, будучи основой культуры поведения и общения.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы понимаете, что культура — это очеловечивание человека?
2. Что такое профессиональная культура и профессиональная мораль?
3. Что такое служебный этикет?
4. Какие правила поведения в коллективе вы считаете наиболее уместными?
5. Нужно ли иметь на производстве специальную психологическую службу или специалистов по этике?
6. Какие правила этикета необходимы работникам любой организации для успешной работы с клиентами?
7. Какие нормы поведения должны быть присущие руководителю?

Лекция 4 «Этика деятельности руководителя»

План

1. Этические нормы организации и этика руководителя
2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе, морально-психологический климат

3. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем
4. Заповеди делового человека

Этические нормы организации и этика руководителя

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации. Если администрация не будет регулировать этические отношения, то процесс регулирования может складываться стихийно.

Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе достаточно сложна. Работодатель, наняв наемных работников, должен учитывать всю систему регуляторов, действующую в организации. Важнейшими из них являются следующие: распоряжения работодателя, трудовое законодательство, моральные нормы, традиции, убеждения работников, религиозные ценности, которые разделяют работники, общечеловеческие ценности, групповые ценности.

Работодатель предоставляет работнику возможности для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если это необходимо, заставляет воздерживаться от некоторых поступков, видов поведения, оценивая поведение, пытается исправить его различными методами.

Каждый руководитель использует определенный механизм регулирования — совокупность средств и методов, с помощью которых он направляет, координирует поведение наемных работников. Важная роль в механизме регулирования поведения принадлежит нормативному регулированию, которое состоит из ряда элементов, представляющих определенный процесс. Сначала определяют цели, которые необходимо осуществлять, затем создают нормативный правовой акт для того, чтобы добиться поставленных целей. Далее создают условия реализации норм, включая контроль над их соблюдением. Очень важно при этом выбрать эффективные меры, чрезмерно не обременяющие работника, не сковывающие его инициативу.

Нормы всегда являются средством реализации принципов, идеологии, т. е. любая нормативная система, отражает определенные взгляды какой-то группы людей. Качество этических норм, действующих в коллективе, должно стать предметом постоянной заботы кадровой службы. Если в коллективе получают широкое распространение аморальные нормы, то организация не сможет существовать долго, а тем более эффективно. Во-первых, ее авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, во-вторых, будут нарастать конфликты внутри организации.

Качество этических норм в деятельности организации во многом зависит от руководителя, его авторитета. Авторитет руководителя — это личное влияние

человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль; применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет.

На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными, его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в обращении, точность и ответственное отношение к данному слову. Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебной этики смогут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно.

Культура речи среди правил общения с людьми играет особую роль. Она предполагает навыки, и умение правильно сформулировать свои мысли, оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, жестов, мимики. Речь несвязная, невыразительная, содержащая «штампы» не способствует высокой эффективности общения, не убеждает людей, не запоминается. Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.

Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно быть эрудированным человеком, умеющим убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Многочисленные литературные источники, практика ученых, социологов, психологов показывают, что при общении с людьми руководителю желательно придерживаться следующих правил:

- проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;
- нужно уметь давать указания своим подчиненным;
- нужно стараться запомнить имена подчиненных;
- в служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;
 - нельзя осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место других
- нужно уметь приветствовать людей;
- нужно уметь слушать людей.

Умение разбираться в людях — одно из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Чтобы ближе их знать, необходимо

изучить личные дела в отделе кадров. Но это лишь малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личностных качествах подчиненных. Руководителю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т. е. добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей.

Руководитель — это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других — это распределить между ними конкретные задания. От организаторских способностей руководителя зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или невыполненную работу несет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Эффективность организации работы обеспечивается, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты и доложены, а также в какие сроки. Исходя из этого, он должен организовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной является главной предпосылкой эффективной организации труда.

ЭТИКА ОТНОШЕНИЙ В СИСТЕМЕ "РУКОВОДИТЕЛЬ—ПОДЧИНЕННЫЙ"

В настоящее время неизмеримо возросла роль культуры управления, культуры взаимоотношений людей в процессе служебной деятельности, поэтому особые требования предъявляются к взаимоотношениям руководителя и подчиненного.

Обычно руководитель — ключевая фигура в коллективе. От того, как он ведет себя с людьми, каким образом и во что он вмешивается (либо не вмешивается), что он делает для своих подчиненных, зависит очень многое. Как видим, поведение руководителей оказывает основное влияние на принятие неэтичных решений служащими. Таким образом, ведя себя этично, руководитель может заметно влиять на этику поведения своих подчиненных.

Быть хорошим руководителем, как считают специалисты, — это, прежде всего, иметь хорошие отношения с подчиненными. При хорошем руководстве становится интересной и работа подчиненных. При плохом руководителе подчиненные отбывают оплачиваемую трудовую повинность.

В рабочем коллективе важен и нужен каждый человек — от уборщицы до директора, поэтому ко всем надо относиться с одинаковым уважением и тактом.

Руководитель должен располагать к себе подчиненных, так как именно от эффективности их работы, от качества исполнения ими его заданий зависит благополучие не только производства (фирмы), но и его личное благополучие. Руководитель не может сам делать всю работу на фирме. Не случайно одно из определений менеджмента — это выполнение работы чужими руками. От того, как подчиненные будут относиться к своему менеджеру, зависит их отношение к работе.

Руководитель не должен считать себя специалистом во всех вопросах, решаемых коллективом. Пост, который занимает руководитель, механически не делает его более компетентным во всех вопросах, чем его подчиненные. Руководитель может не знать досконально каких-то вопросов, решаемых предприятием, да и не должен. Зачем тогда ему заместители по направлениям и специалисты?

Руководитель, не компетентный в каких-либо специальных вопросах, не должен стесняться того, что знает меньше подчиненного. Обратившись к подчиненному с такими примерно словами: “В этом вопросе вы более компетентны, чем я, каково ваше мнение?”, — руководитель, со вниманием относящийся к квалифицированным мнениям подчиненных, обеспечивает себе хороший деловой контакт с ними, приобретает репутацию человека, лишенного зазнайства и чванливости.

Важно научиться не отмахиваться чужие взгляды лишь потому, что они чужие.

Корректность, выдержка необходимы для успеха в деле, для создания деловой атмосферы в коллективе. Руководителю следует относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий, установить порядок, когда любой сотрудник в достаточно короткий срок сможет встретиться с ним и обсудить любой вопрос.

Руководитель обязан принимать решения, требовать их выполнения от подчиненных. Руководитель только в том случае сможет наладить работу сотрудников, если будет систематически требовать от них выполнения их задач. Попустительство в этом вопросе приводит к безответственности, расхлябанности, волоките, что дезорганизует всю работу в коллективе. В то же время руководитель должен нести ответственность за принятое решение, т.е. не перекладывать ответственность за принятие нужного решения на подчиненных.

Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе, морально-психологический климат

Коллектив — это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей. При формировании коллектива большое значение имеет его состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образованию, также необходимо учитывать психологические характеристики работников, их

темперамент, опыт, знания. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, пользующихся авторитетом, созданию здорового морально-психологического климата.

Морально-психологический климат коллектива — это устойчивое состояние его внутренних связей, которое проявляется в эмоционально этическом настрое коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения.

Морально-психологический климат в трудовом коллективе зависит от следующих факторов: дисциплины и охраны труда, организации труда и управления, распределения и потребления материальных ценностей, системы оплаты труда; квалификации и образовательного уровня коллектива, творческого и интеллектуального потенциала работников, уровня технической эстетики и культуры производства. А также - физического и духовного развития коллектива; системы нравственного воспитания коллектива, формирования моральных и этических принципов; системы психологических установок; социально психологических характеристик личностей; условий быта и отдыха членов коллектива.

Влияние трудового коллектива на личность зависит от характера сложившихся этических отношений между его членами. На результаты деятельности людей влияет их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе — одна из важнейших задач управленческого персонала, так как это равносильно росту производительности труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношения друг к другу. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются этической нормой.

Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату и являются этической нормой межличностных отношений.

Известны различные способы изучения межличностных отношений: наблюдение, изучение документов, обобщение независимых характеристик, эксперимент, беседа, тестирование, а также специальные методики.

В качестве примера рассмотрим методику известного западного специалиста по управлению персоналом Ф. Фидлера, которая используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В табл. 1 приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре поставлен знак «*», тем более выражен этот признак в коллективе. Итоговый показатель колеблется в пределах от

10 (положительная оценка) — до 80 баллов (отрицательная оценка). На основании индивидуальных профилей создается средний, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, что повышает ее надежность.

Различают следующие способы регулирования создавшихся сложных межличностных отношений в коллективе.

1. *Проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений.* Практика кадровой работы показывает, что руководители не всегда учитывают то, что кроме формальной организационной структуры, существует еще и неформальная структура, основанная на личностных взаимоотношениях работников. Формальные организационные структуры нередко препятствуют связям между индивидами различных подразделений, которые крайне важны для оперативного разрешения возникших проблем.

2. *Учет социально-психологических процессов и явлений в коллективах в интересах оптимального функционирования, как подразделения, так и организации в целом.* Эффективность решения этих задач во многом будет зависеть от умения специалистов кадровых служб анализировать и учитывать в своей практической деятельности такие психологические факторы, как межличностная совместимость, руководство, лидерство, конформизм и др.

3. *Целенаправленное систематическое обучение персонала современным технологиям правильного (нормативного с точки зрения этики) взаимодействия.* За счет улучшения межличностных отношений в организациях решаются самые различные вопросы, связанные с ускорением производственных, социально-бытовых, культурно-этических процессов при одновременной экономии значительных средств.

4. *Регулирование межличностных отношений.* Процесс регулирования межличностных отношений предполагает решение следующих задач:

- обеспечение передового стиля управленческой деятельности руководителей всех уровней;
- внедрение системы стимулирования (поощрение работников не только за их профессионализм, но и за умение правильно взаимодействовать с партнерами);
- своевременное предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе, включение в договоры специальных пунктов, предусматривающих порядок разрешения возникающих споров.

Табл.1

ОЦЕНКА ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ И МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

Характеристика атмосферы в коллективе	Баллы					Характеристика атмосферы в коллективе
<u>Дружелюбие</u>						<u>Враждебность</u>
<u>Согласие</u>						<u>Несогласие</u>
<u>Удовлетворенность</u>						<u>Неудовлетворенность</u>
<u>Продуктивность</u>						<u>Непродуктивность</u>
<u>Теплота</u>						<u>Холодность</u>
<u>Сотрудничество</u>						<u>Рассогласованность</u>
<u>Взаимоподдержка</u>						<u>Недоброжелательность</u>
<u>Увлеченность</u>						<u>Равнодушие</u>
<u>Занимательность</u>						<u>Скука</u>
<u>Успешность</u>						<u>Безуспешность</u>

Межличностная совместимость проявляется в сфере общения и основывается на общности целей, отношения к деятельности, межличностных предпочтений, симпатий людей.

Лидер в основном осуществляет регуляцию неформальных отношений, а руководитель выступает в качестве регулятора официальных отношений в коллективе. Лидерство возникает стихийно, а руководитель назначается или избирается. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей степени зависит от настроения группы. Руководитель в отличие от лидера обладает более определенной системой санкций. Сфера деятельности, распространения влияния лидера — в основном часть группы, а руководителя — коллектив организации.

Так, Американская ассоциация судей рекомендует при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия; с самого начала разногласия желательное привлечение помощника или консультанта; использование любых попыток примирения. Обеспечение достаточно высокого уровня лиц, ведущих переговоры: установление

этапов переговоров, а в случае неудачи переговоров — определение арбитра, а также судебного или иного порядка рассмотрения спора. Несомненно, такие меры предупреждают спонтанный конфликт, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Юридические пути предупреждения конфликта при всей их важности подчас чреваты новыми конфликтами. Целесообразно использовать такие способы их предотвращения, как взаимопонимание, переговоры, обычное обращение в таких областях, как семья, соседство, окружающая среда, социальная защита. Все чаще для решения споров привлекаются не юристы, а посредники, консультанты, специалисты-психологи.

Важно при предупреждении и разрешении конфликтов опираться на документальную основу. В этих целях используются документы, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон,

Нравственные нормы обычно нигде не записаны и вообще четко не сформулированы. Обращение к ним в практике урегулирования конфликтов встречается еще редко.

Конфликтная ситуация может регулироваться и религиозными нормами. Это особенно характерно для тех религий, например ислама, в которых религиозные правила распространяются помимо церковных отношений на широкую область гражданской жизни — брак, семью, обучение и др. Конфликт может иметь и межрелигиозный характер (например, отношения между православными и католиками, исламистами и христианами). В этом случае регулирование конфликта существенно затрудняется, поскольку соблюдение самих по себе религиозных норм становится уже недостаточным.

Политические нормы не имеют юридического характера. Тот или иной конфликт, включая международный, может или должен быть улажен мирными политическими средствами: через переговоры, взаимные уступки и другие акции, в том числе и юридически не оформляемые. Существуют нормы поведения политических партий, движений и других общественных организаций. К такого рода нормам относятся и устные договоренности между руководителями государств.

Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет долговременный порядок, разрешение конфликтов и тем самым является эффективным средством функционирования развитых организационно-экономических систем. Использование норм для урегулирования конфликтов имеет свои особенности, так как они действуют в специфической обстановке, в процессе противоборства сторон.

Наибольшее значение при регулировании конфликтов имеют нравственные нормы поведения людей. И это естественно, поскольку почти любой конфликт, так

или иначе, затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, справедливости и несправедливости, вознаграждении и наказании, чести, достоинстве и порядочности, и т. п. В их свете уже сам конфликт и его участники получают нравственные оценки, которые могут быть неоднозначны, а порой и весьма различны, даже противоположны.

В результате конфликт и его причины нередко расцениваются по-разному не только его участниками, но и окружающими, что, в свою очередь, способно расширить масштабы развертывающегося конфликта и вызвать новые столкновения. Примером может служить отношение населения некоторых регионов к межнациональным конфликтам, в которых одна часть жителей видит недопустимое нарушение прав человека, а другая законное утверждение своего национального достоинства и суверенитета.

Существуют различные методы преодоления конфликтов, которые широко рассматриваются в учебниках по конфликтологии. Приведем некоторые из них

- формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах;
- обращение к «третьей стороне»;
- организация сотрудничества конфликтующих сторон;
- административные санкции.

Нижеприведенные правила позволяют противодействовать возникновению серьезных конфликтов:

- признавать друг друга;
 - слушать, не перебивая*;
 - демонстрировать понимание роли другого;
 - четко формулировать предмет обсуждения;
 - *устанавливать общие точки зрения*;
 - выяснить, что вас разъединяет;
- после этого снова описать содержание конфликта;
- *искать общее решение*.

Отметим наиболее серьезные ошибки, которые могут возникнуть в ходе обсуждения конфликта:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не раскрывает полностью свои мотивы;
- партнер уходит в оборону;
- партнер прикрывается поддержкой вышестоящего начальства;
- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
- партнер использует служебное положение;
- выявляются победитель и побежденный.

Нормы, обеспечивая предсказуемость поведения членов коллектива, позволяют каждому стандартно реагировать на ситуации, не задумываясь, не рискуя попасть в неловкое положение самому или поставить в него других. С этой точки зрения нормы оказываются фактором стабилизации отношений, избавляют человека от тревог и неопределенности. Длительное пребывание в среде с незнакомыми или чужими нормами нередко приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечнососудистой системы, желудочно-кишечного тракта.

Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем

подавляющее большинство сотрудников любой организации в той или иной степени считают своего руководителя «трудным». Как правило, некоторые претензии по выполнению руководящей роли имеются к каждому начальнику. При этом достаточно часто подчиненные считают своего руководителя «трудным» во всех проявлениях его специфической должностной роли. Итак, необходимость работать вместе с «трудным» руководителем — нередко встречающаяся ситуация в процессе профессиональной деятельности. Однако не случайно слово «трудный» здесь взято в кавычки. Необходимо отметить, что с объективных позиций острота рассматриваемой проблемы, несколько преувеличена, ей искусственно придаются некоторые гипертрофированные рамки.

Этому способствуют такие факторы, как, с одной стороны, некоторое субъективное восприятие сотрудником своего «трудного» руководителя и, с другой стороны, проявление отдельных «трудных» черт в профессиональном поведении руководителя, который в целом не вызывает сомнений как профессионал и хороший организатор.

Руководитель — фигура, как правило, более заметная, чем остальные сотрудники, он практически постоянно находится под пристальным вниманием своего внешнего окружения. Поэтому отдельные результаты труда, проявления профессионального поведения, характера личных качеств, которые остались бы вне поля зрения применительно к обычному сотруднику, для руководителя выступают на первый план и часто их негативное проявление (может быть даже не столь острое) ему не прощается. Конечно, с одной стороны, руководитель должен предъявлять к себе, повышенные требования, но с другой стороны, его оценка со стороны подчиненных сотрудников не всегда корректна и объективна.

Вероятно, это связано с тем, что многие сотрудники недостаточно ясно представляют себе особенности должностной роли руководителя, не учитывают тот факт, что многие руководящие функции, направленные на подчиненных сотрудников, изначально вызывают у них негативную реакцию.

Так, например, выполнение руководителем такой общей функции управления, как регулирование производственного процесса, может вызывать у подчиненных ощущение излишнего вмешательства в их текущую работу. В данном случае

сотрудники не всегда придают должное значение факторам, которые влияют на отклонения от заранее спланированного процесса. Руководитель отвечает за результат, поэтому он вынужден вмешиваться в ход выполнения работы.

В силу своей должностной роли руководитель должен выполнять такую общую функцию управления, как контроль. Ее выполнение практически всегда вызывает негативную психологическую реакцию у подчиненных сотрудников.

Подобных примеров можно привести достаточно много. Все они говорят о необходимости более объективной оценки руководителя со стороны вверенного ему коллектива. Тем не менее, это не снижает важности повышенных требований руководителя к себе, к качеству выполнения общих функций управления, к профессиональной компетентности, к знанию и умению практически использовать нормы и правила этики деловых отношений с подчиненными.

Под качествами, определяющими «трудного» руководителя, следует понимать проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а также незнание и пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с коллегами по работе.

Неумение руководителя подобрать кадры, организовать выполнение работы, распределить обязанности между подчиненными, мотивировать их — эти и подобные недостатки в деятельности руководителя приводят к тому, что задачи, стоящие перед коллективом, выполняются неэффективно, с нарушениями сроков и полноты решения. Это вызывает ответную негативную реакцию у руководителя, который собственные ошибки и недостатки списывает на подчиненных сотрудников.

Определенную степень вины за возникновение подобной ситуации можно возложить на коллектив подразделения, возглавляемого руководителем. Нередки случаи, когда подчиненные не осознают в полной мере факт, что ответственность за результаты деятельности подразделений лежит не только на руководителе, но и на них самих. Иногда сотрудники осознанно или неосознанно усугубляют те трудности, с которыми сталкивается руководитель в управлении коллективом. Этому способствует некачественное выполнение функциональных обязанностей сотрудниками подразделения, вольное или невольное «провоцирование» руководителя на ошибки. Характерным является отсутствие помощи руководителю на начальных этапах его работы со стороны опытных сотрудников. Практика показывает, что участие подчиненных в процессе адаптации руководителя при его вхождении в должность является залогом будущей успешной работы. Справедливости ради следует отметить, что в подобной помощи руководитель нуждается и со стороны вышестоящего руководства, а также со стороны службы управления персоналом, которая должна осуществлять общее управление

процессом вхождения руководителя в должность и проводить контроль стиля и методов руководства в организации.

«Трудный» руководитель — это мощный источник «анти мотивации». Тем не менее, имеются определенные модели поведения подчиненных сотрудников, способствующие смягчению этой сложной проблемы. Главной отправной точкой при этом должно стать осознание того факта, что сложность во взаимоотношениях руководителя и подчиненного неизбежны. Поведение сотрудника не должно усугублять возникающих трудностей. Сам сотрудник не должен усиливать психологический дискомфорт от неприятных нюансов взаимоотношений с руководителем.

Всегда следует помнить, что руководитель в силу своей должностной роли обязан выполнять отдельные функции, которые изначально будут негативно восприниматься сотрудниками. Так, например, руководитель имеет право на критику. Критический разбор деятельности подчиненных — это одна из его непростых функциональных обязанностей. Исходя из этого, подчиненным нужно чаще обращаться к принципам восприятия критики и стараться использовать их в своих взаимоотношениях с руководителем. Принципы восприятия критики помогают объективно и взвешенно оценить негативные моменты в собственной профессиональной деятельности, а также увидеть положительные элементы в критическом разборе своего труда и поведения.

Место сотрудника в организации, ее структуре не ограничивается линейной непосредственной подчиненностью своему руководителю. Роль и задачи практически любого сотрудника значительно шире этой структурной взаимосвязи. Цели сотрудника как необходимого структурного звена в иерархической системе управления не ограничиваются рамками подразделения, во главе которого стоит «трудный» руководитель. Осознание того, что цели сотрудника являются составной частью общей системы целей организации, должно придавать работнику больше уверенности и хладнокровия.

Следует также помнить, что «трудный» руководитель — это хорошая модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, научиться управлять конфликтами на различных их стадиях. Многие хорошие руководители научились на примере плохих тому, как не надо руководить. Другими словами, «трудный» руководитель предоставляет сотруднику определенные возможности для профессионального и служебного развития, зачастую даже не осознавая этого. Человек должен использовать любую возможность для саморазвития, в том числе изучать ошибки других людей ради того, чтобы не допускать собственных.'

Кроме того, чтобы между руководителем и подчиненными ему сотрудниками было меньше возможных точек взаимного столкновения, сотрудники должны владеть навыками организации и регулирования выполнения данных им поручений.

Сотрудник должен владеть техникой личной работы, позволяющей ему наиболее полно и в срок выполнять поставленные задачи. К этим приемам относится использование правил приема информации, необходимой для реализации поручений, а также расстановки приоритетов в решаемых задачах и целенаправленной организации процесса выполнения обязанностей.

Ни один человек не может одинаково успешно решать все стоящие перед ним задачи, тем более руководитель, который часто сталкивается с дефицитом времени на выполнение всего объема обязанностей. Эти факторы следует учитывать подчиненным, если они планируют визит к руководителю и получение определенной консультативной помощи от него. Многие сотрудники излишне злоупотребляют обязанностью руководителя выполнять консультативную функцию, заведомо занижая степень собственного участия в процессе выработки каких-либо решений, искусственно сокращая инициативность и самостоятельность в выполнении служебных задач.

Надо стараться искать и находить благоприятные точки соприкосновения во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, которые могут являться компромиссными решениями возникающих проблем. При этом следует различать проблемы принципиального и непринципиального характера. Часто многие из нас склонны преувеличивать значимость тех или иных вопросов применительно к собственному психологическому благополучию.

Нужно чаще обращаться к принципам восприятия критики и стараться использовать их в своих взаимоотношениях с руководителем. Принципы восприятия критики помогают объективно и взвешенно оценить негативные моменты в собственной профессиональной деятельности, а также увидеть положительные элементы в критическом разборе своего труда и поведения.

ЗАПОВЕДИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Разработке этических норм или правил поведения в бизнесе в настоящее время уделяется большое внимание, особенно фирмами, которые стремятся завоевать рынок на длительный период, думают о будущем. Однако нельзя забывать, что любое дело имеет историю. Есть такая история и у этики деловых отношений. Один из первых национальных кодексов деловой этики появился в России в 1912 г. (были приняты 7 правил для торговца). И только в 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США разработал национальный этический кодекс "Принципы ведения бизнеса". К сожалению, нормы делового поведения, бытующие в современной России, пока весьма часто расходятся с общепринятыми в мире. Несовпадение стандартов отечественной деловой культуры с мировыми наносит ощутимый ущерб репутации бизнесмена.

И все же в настоящее время в документах, разрабатываемых некоторыми российскими фирмами, находят отражение мораль и этика бизнеса. К настоящему

времени десятки объединений предпринимателей (ассоциации риэлтеров, страховщиков, часторговцев, банкиров, оценщиков и др.) уже приняли профессиональные этические кодексы. Имеются примеры разработки кодексов внутреннего поведения сотрудников фирм. Эти требования обычно обязательны для всех служащих организации. Документ может формулировать требования, предъявляемые к работникам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту.

Все больше деловых людей понимают, что без духовности, морали, нравственности не может быть руководителя.

Таково требование современности. Принятие деловым сообществом общих правил ведения дел — весьма насущная и практическая задача.

В течение 2003 г. представители бизнеса, науки и религиозных объединений работали над созданием "Свода нравственных принципов и правил в хозяйствовании", который был принят в 2004 г. на 8 Всемирном Российском Соборе. Проанализируем эти правила, кроме того, сравним их с *заповедями делового человека*, ранее принятыми в российском деловом сообществе, и убедимся, что они должны быть положены в основу современных деловых отношений.

Заповедь 1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.

Соотношение материального или духовного начал, частных или общественных интересов было постоянным предметом дискуссий в российском обществе. Однако одно без другого существовать не может.

Вот почему нельзя пренебрегать ни духовным идеалом, ни стремлением к материальному благу, ни своими жизненными интересами, ни пользой ближнего и общества.

Современные предприниматели и менеджеры должны создавать такой экономический уклад, который поможет гармонично реализовывать как духовные устремления, так и материальные интересы личности и общества.

Заповедь 2. Богатство не самоцель, оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа.

Культ богатства и нравственность в человеке несовместимы. Отношение к богатству как к кумиру неизбежно разрушает экономическую и правовую культуру, порождает несправедливость в распределении труда, социальную "войну всех против всех".

Стяжание богатства ради богатства заведет в тупик и личность, и дело, и национальную экономику.

Богатство само по себе — не благословение и не наказание. Это, прежде всего, испытание и ответственность.

Собственность дает максимальную отдачу именно тогда, когда она употребляется эффективно, а плоды ее использования распределяются справедливо и ответственно, "вкладываются" в социальную стабильность. Если человек созидает материальные блага исключительно для себя, своей семьи, своей социальной группы, при этом пренебрегая интересами других, — он преступает нравственный закон и многое теряет в экономическом смысле.

Хорошей иллюстрацией последнего утверждения является так называемый "принцип пирога". У нас в России предприниматели, вступая в деловые отношения, стремятся "урвать кусок побольше", т. е. увеличить свою долю прибыли за счет партнера. В цивилизованных странах каждый из партнеров стремится к максимизации общей прибыли от сделки, рассуждая: "Если испечь пирог побольше, то и моя доля будет больше".

Долг предпринимателя перед обществом — творить добро, не обязательно рассчитывая при этом на общественное признание. Одной из форм реализации ответственности предпринимателя является создание новых рабочих мест в своих организациях и предприятиях.

Бедность или богатство человека сами по себе не говорят о его нравственности или аморальности.

Бедность — это испытание, как и богатство. Бедный человек обязан достойно вести себя, стремиться к эффективному труду, повышать свой профессиональный уровень, чтобы выйти из бедственного состояния. Государство, общество и бизнес должны помогать ему в этом. Российские предприниматели могут помочь своим работникам в получении образования, повышении квалификации, оплачивая их учебу. Кроме того, это выгодно и предприятию, так как человек, получивший новые знания, по-другому относится к работе.

Эта заповедь может быть дополнена заповедью деловых людей: Будь целеустремленным, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия.

Всегда имейте перед собой ясную цель. Менеджеру такая цель нужна как воздух. Четкое понимание цели является главным фактором успешной деятельности менеджера. Помните, как в фильме "Чародеи" герой учился проходить сквозь стены: "Цель видишь? В себя веришь? Тогда пошел". Вместе с тем в стремлении достичь заветной цели нельзя переходить грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Чтобы быть целеустремленным, менеджер должен уметь рационально использовать время, средства, талант. Честность — это целостность характера и чистота поставленной цели. Причем моральные ценности руководителя, любого работника и их личные дела не должны идти вразрез с целями и с ценностями

предприятия в целом. В свою очередь цели предприятия не должны противоречить целям и моральным ценностям ее работников.

Заповедь 3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике.

Деловые отношения следует строить на уважении прав и законных интересов их участников. В экономике нужно сочетать принципы справедливости и эффективности.

Обладая властью над материальными средствами и людьми, работодатель, в том числе государство, должен чувствовать ответственность за свои экономические решения, за действия своих работников и за последствия таких решений.

Честность и профессионализм в отношениях с клиентом и деловым партнером завоевывают доверие и укрепляют экономическое положение предприятия, в то время как "нечестная игра" обрекает его на неизбежный крах.

Соблюдение устных и письменных договоренностей служит основой гармоничных отношений в экономике. Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют организации. "Единожды солгавший, кто тебе поверит". Невыполнение обязательств приводит к снижению авторитета предпринимателя, делового сословия, да и авторитета всей страны.

Общество должно порицать подобное поведение. Формы порицания могут быть разнообразными (отказ в личном общении, публичный бойкот, исключение из профессиональных сообществ).

Те же правила применимы к недобросовестным работникам, не исполняющим определенное трудовым договором. Предприятие способно быть успешным только при взаимном исполнении обязательств внутри коллектива.

Недопустимы на рабочем месте и в деловых отношениях такие пороки, как сквернословие, непристойное поведение в отношении лиц другого пола, рукоприкладство, пьянство, фамильярность.

Нельзя пользоваться добрым именем своей фирмы для достижения частных целей, извлекая личную выгоду в ущерб общему делу. Обман покупателя в сфере услуг и торговле ведет к потере доверия, уходу покупателя к конкуренту, а нередко и к банкротству предприятия. Хамство, лень, небрежность, неопрятность работника, соприкасающегося с клиентом, отталкивает последнего и тем наносят ущерб делу.

Нравственное участие в хозяйствовании выражается, в том числе в вежливости и корректности, сохранении самообладания в любой ситуации, уважении к чужому мнению, даже если оно ошибочно.

Не случайно в России главный лозунг делового сословия звучал так: "Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли". Деловая репутация — это долгосрочный актив. Она долго зарабатывается, но легко теряется.

В деловом сообществе эта заповедь была более узкой: «будь верен своему слову, не разделяй слово и дело».

Выстраивать нормальные деловые отношения сегодня экономически гораздо выгоднее, чем пытаться кого-то "кинуть" или "срубить халяву". Деловой мир очень тесен, все крупные бизнесмены знают друг друга, знают и понимают, что значит деловая репутация. Для них платить по счетам — дело чести. С ними можно не подписывать контрактов — достаточно их железного слова.

Менеджер должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держать слово. Верность слову включает в себя выполнение и элементарных устных обязательств (прийти куда-то вовремя), и сложных, зафиксированных в контрактах договоренностей.

Эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова. Так, на переговорах нельзя произвольно пользоваться значением слов; слова должны иметь четко определенный смысл, не имеющий разночтений.

Речь делового человека не должна быть непонятна и тем более груба. Вульгарный язык вызывает у собеседника негативную реакцию, а также настороженное отношение к говорящему и, следовательно, к организации, которую тот представляет.

Заповедь 4. Человек — не "постоянно работающий механизм". Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития.

Постоянная однообразная работа, даже интеллектуальная, духовно обедняет личность и приводит ее к деградации.

Ничто не может оправдать отказа человека от законного времени отдыха, выходных дней и полноценного отпуска. Поэтому задача руководителя состоит в том, чтобы способствовать восстановлению утраченной работоспособности работника. В настоящее время на многих предприятиях и организациях уделяют время отдыху, работе художественной самодеятельности, спортивных секций, проводят различные культурные мероприятия для своих работников.

Руководителям, власти и обществу в целом необходимо заботиться об интеллектуальном, духовном и физическом развитии каждой личности. Капитал материальный и финансовый сегодня невозможно ни создать, ни удержать без капитала интеллектуального — добровольного приложения человеком своих способностей, умений и знаний.

На отдельных предприятиях стали уделять внимание повышению квалификации работников. Употребленная на обучение персонала часть рабочего времени окупается сторицей. Дальновидный работодатель будет также заботиться и о развивающем досуге работников.

Ведь личность, потенциал и таланты которой всесторонне раскрылись, принесет максимальную пользу предприятию, на котором работает человек.

В заповедях делового человека на этот аспект также обращали особое внимание. Заповедь четвертая была сформулирована так: «Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни, ибо отдых — необходимое условие для творческой и эффективной работы».

Эффективность работы предприятия зависит от самочувствия и состояния здоровья ее служащих. Отдых восстанавливает силы, защищает мозг от эмоциональной и умственной перегрузок.

Компания регулярно должна рассматривать потребности своих служащих, объективно оценивая их рабочую нагрузку. Выходные дни, перерывы, отпуска — все это планируется с учетом физических возможностей работников. Атмосфера бережного и предупредительного отношения друг к другу послужит залогом продуктивности дела и его безопасности.

В настоящее время предприниматели вновь начинают уделять внимание охране здоровья работников и членов их семей.

Заповедь 5. Государство, общество, бизнес должны вместе *заботиться о достойной жизни тружеников*, а тем более о тех, кто не может заработать себе на хлеб. Хозяйствование — это социально ответственный вид деятельности.

Национальное хозяйство само разрушается без эффективных мер социальной защиты. Работник, который не имеет перспективы заработать на достойную пенсию, лишен доступа к образованию, медицинскому обслуживанию, социальному страхованию — никогда не будет трудиться с радостью и удовлетворением. Отсутствие социального обеспечения заставляет его искать дополнительные возможности заработка на стороне, что отрицательно сказывается на его профессиональном уровне. Цель труда такого работника — в социальном выживании, а не в сознательном и целенаправленном созидании. Потеря трудоспособности равнозначна для него потере всего.

Напротив, уверенность человека в завтрашнем дне создает предпосылки для профессионального роста, позволяет выстраивать долгосрочную стратегию развития предприятия.

Отрадно, что все более распространенным становится так называемый "социальный пакет". Организации выступают гарантом в вопросах обязательного социального, пенсионного, медицинского страхования. "Социальный пакет" является своеобразной визитной карточкой предприятия. Его содержание порой является мощным стимулом для работников.

Список льгот включает медицинскую страховку, страхование жизни, полностью или частично оплачиваемое питание, дополнительный отпуск, материальную помощь в случае свадьбы, юбилеев или похорон, пребывание в

оздоровительных учреждениях, оплату мобильной связи, тренинги, служебный автомобиль, право пользования автомобильной парковкой компании, абонементы в оздоровительный центр, языковые курсы, предоставление кредита, программы профессионального развития.

Оказывай уважение старшим, ибо будущее и настоящее базируется на прошлом — так сформулирована эта заповедь деловых людей.

Опыт и мудрость родителей, учителей, наставников помогает нам избегать многих ошибок и лучше ориентироваться в жизни. Прислушиваться к советам опытных людей, уважать культуру и традиции народа, среди которого живешь, — это необходимо для установления преемственности во всех областях человеческой жизни, равно как и в той сфере деятельности, которая именуется менеджментом.

Работникам предприятия должны быть открыты возможности для ответственного участия в управлении им в соответствии с их профессиональным уровнем и образованием, дабы люди могли почувствовать себя партнерами, сопричастными судьбе общего дела.

Работодатель, в том числе государство, должно нести публичную ответственность за свое участие в программах социального и пенсионного страхования.

Безусловно, ответственность за сохранение жизни, здоровья и человеческого достоинства пожилых людей, инвалидов, обездоленных детей лежит на государстве. Однако отдельные работодатели не забывают заботиться о своих бывших работниках, для чего создаются свои пенсионные программы, подразделения по социальному развитию и по работе с ветеранами предприятия.

Выделение части доходов на помощь пожилым и больным людям, инвалидам и обездоленным детям должно быть нормой для любого рентабельного предприятия.

Предприятия должны уделять повышенное внимание пенсионерам, вложившим свой труд в их благосостояние. Признание работодателем нынешних и прошлых трудовых заслуг своих работников примиряет прошлое с будущим, укрепляет успех его дела, является сильным мотивирующим фактором для работающих в настоящее время сотрудников.

Заповедь 6. Работа не должна убивать и калечить человека.

Создание достойных условий труда, строгое соблюдение техники безопасности на производстве — сфера повышенной ответственности работодателя, в том числе государства. Однако не все сегодняшние работодатели занимаются обеспечением на рабочем месте условий для профессионального и продуктивного труда работников, охраной труда.

Труд для наемного работника — основной источник средств к существованию. Поэтому необоснованное увольнение, низкая оплата труда, несвоевременная или неполная выплата заработной платы ставят его на грань

выживания. Напротив, бережное отношение работодателя к труду, здоровью и жизни ближнего несет благо и для него самого, и для работников.

Стремление к успеху любой ценой, презрение к жизни и здоровью другого — преступно и порочно. Деловым людям следует отказаться от противозаконных методов ведения дел с употреблением насилия и угрозы силой.

Впрочем, и работник должен ответственно относиться к требованиям безопасности, не допускать халатности, пьянства, особенно при обращении с опасной техникой. Он должен помнить, что своей безответственностью подчас ставит под угрозу жизнь и здоровье других людей.

Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека — одна из основных заповедей деловых людей.

Осознание ценности человеческой жизни, человеческой личности играет исключительно важную роль во всех сферах отношений между людьми.

Любовь и уважение к человеку труда со стороны бизнесмена, менеджера порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

Уважай участников общего дела — это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение появляются лишь с выполнением принятых деловых обязательств.

Золотое правило этики: *"Веди себя по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они вели себя по отношению к тебе"* — применительно к бизнесу означает — *никогда не увеличивай свое богатство за счет уменьшения богатства другого.*

Заповедь 7. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым.

В экономике нет места коррупционерам и другим преступникам.

Недопустимо нелегитимное вовлечение органов государственной власти в конкурентную борьбу и в разрешение хозяйственных споров. Отстаивание бизнесом своих интересов перед властью должно быть законным и открытым для общественного контроля.

Лица и структуры, виновные в совершении тяжких преступлений, особенно связанных с коррупцией, должны быть неприемлемы как деловые партнеры и участники предпринимательского сообщества.

В структуре успешного бизнеса одним из важнейших элементов является должное уважение к власти. Уважай власть, ибо во всем должен быть порядок. Это значит, что следует уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты, и уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения.

Недостаточно относиться с уважением к начальству или к равным по положению людям, надо быть уважительным также и по отношению к подчиненным. Последнее является самой надежной гарантией самоуважения.

Каждому служащему компании следует руководствоваться в своих действиях ее моральным кодексом. Так, на некоторых российских филиалах зарубежных фирм существуют кодексы поведения, с которыми знакомят каждого вновь принятого сотрудника. В последние годы подобные кодексы поведения разработаны и на некоторых российских предприятиях.

Разные нации имеют различные нравы и обычаи в бизнесе. В одной стране взятка будет рассматриваться как подарок, в другой — считаться взяткой. Но в любой стране обман — это обман. Поэтому не следует допускать двусмысленных ситуаций, ведущих к осложнениям. Межличностные деловые отношения в компании строятся на признании для каждого служащего определенной сферы его деятельности и предположительных результатов, за которые он несет ответственность.

Заповедь 8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.

Государство, предприниматель, работник, любой гражданин должны бережно относиться к общему и любому другому имуществу. Привычка с легкостью воровать у своей организации, соседа или коллектива, портить их собственность должна быть осуждена и изгнана из нашей жизни.

Одной из форм хищения является несправедливое распределение плодов труда среди партнеров и работников.

Производство и все другие виды хозяйствования не должны наносить невосполнимого ущерба природе, которая есть достояние не только всех ныне живущих на Земле людей, но и будущих поколений. Участие в проектах, направленных на защиту окружающей среды, внедрение ресурсосберегающих и безотходных технологий — важнейшая задача делового сословия.

Предприниматель должен помнить, что неуплата налогов, положенных по закону, — это хищение у сирот, стариков, инвалидов, других самых незащищенных людей. Передача в виде налогов части своего дохода на нужды общества должна превратиться из тягостной обязанности, исполняемой подневольно, а иногда и вовсе не исполняемой, в почетное дело, достойное благодарности общества.

Обкрадывают своих работников и те, кто не платит им достойного жалования, обрекая людей на нищету и озлобление, лишая их радости труда. Нельзя злоупотреблять отчаянием людей, соглашающихся на низкую зарплату ради хлеба насущного.

Оплата труда не может быть ниже прожиточного минимума. Она должна позволять человеку не только полноценно питаться, но и приобретать необходимые для быта товары, растить детей, обеспечивать себя жильем.

Восьмая заповедь деловых людей предлагает: правильно рассчитывайте свои средства, ибо двумя отличительными чертами процветающего бизнесмена являются:

1. Оптимальное использование средств и ресурсов.
2. Мудрое руководство людьми.

Всегда оценивайте свои возможности, действуйте сообразно своим средствам.

Собственность организации, ее имущество и принадлежащая ей информация не могут быть использованы служащими для достижения личной выгоды. Компания заинтересована в развитии личности, деловых способностей и компетентности каждого служащего.

Фаворитизма в компании быть не должно: все служащие должны оцениваться лишь по своим деловым качествам.

Заповедь 9. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.

Конкуренция — один из двигателей экономики. Монополизм равнозначен консервации и отсталости. Результаты добросовестной конкуренции служат интересам общества, она ставит его членов в равные условия, предоставляет им право выбора.

Конкуренция является достойной и нравственно оправданной, если не разрушает деловые отношения.

Самый надежный партнер по сделке тот, кто уверен в порядочности своего коллеги. Чем больше доверия к вашему делу, тем быстрее растет его доходность. Честность — это инвестиции в будущее.

При ведении конкурентной борьбы нельзя пользоваться ущербными приемами. Так, предприниматель не должен допускать публичного оскорбления, распространять заведомо ложную или непроверенную информацию о своих деловых партнерах.

Реклама, содержащая откровенный обман, эксплуатирующая половой инстинкт, побуждающая человека к пьянству, курению, использующая душевную незрелость детей и подростков, должна считаться делом безнравственным и не поддерживаться предпринимательским сообществом. Нельзя оскорблять в рекламе религиозные и национальные чувства людей.

Девятая заповедь деловых людей обращает внимание на необходимость быть честными правдивым, ибо хорошая репутация — это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Честность и правдивость — это основные блоки в здании эффективного управления, высокой прибыли.

Предлагается без колебаний отклонять бесчестные предложения деловых партнеров. Дорожите добрым именем компании и своим собственным.

Заповедь 10. Нужно уважать институт собственности, право владеть и распоряжаться имуществом. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.

Необоснованное изъятие собственности подрывает экономическую стабильность, разрушает веру людей в справедливость.

Незаконное перераспределение собственности — всегда преступление перед обществом, нарушение нравственного закона. Частное лицо, завладевшее имуществом путем обмана, не имеет морального и юридического права называться собственником. В подобном случае государство призвано восстановить справедливость, следуя закону и нравственному долгу.

Десятая заповедь деловых людей: уважай право частной собственности, ибо свободное предпринимательство — основа благополучия государства.

Система свободного ведения хозяйства приносит выгоду только тому, кто отдает ей свои силы. Только дисциплинированный, трудолюбивый, творческий и предусмотрительный человек может получить от работы и удовлетворение, и материальную выгоду.

Уважение, престиж, благополучие — это результат: работы. Но это не цель. Цель — максимальное использование своих сил и способностей. Заработная плата и иные вознаграждения — это компенсация затраченных усилий. Организации выгодно стимулировать новаторство и инициативу.

В "Своде нравственных принципов и правил хозяйствования" не нашла отражения 7-я заповедь, декларируемая в деловом сообществе следующим образом: Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры.

Думается, что это очень важное требование к деловому человеку, так как хорошая, крепкая семья — это залог процветания бизнесмена, его компании. Личность должна быть ответственна за свой дом, за свою семью. История свидетельствует, что лучшее время в развитии общества связано с крепкой семьей.

Компания не имеет никакой власти над семьей, а крепкая семья и хорошие в ней отношения влияют на работоспособность ее членов, тем самым являются залогом процветания фирмы. Непостоянство же сексуальных связей свидетельствует о легкомыслии человека, что несовместимо с серьезным подходом к работе.

Заповеди эти — кодекс экономической этики. Вместе с тем проведенный анализ показывает, что принципы и правила хозяйствования являются прямым

руководством к действию для работников различных предприятий и организаций. Следуйте им — и вы добьетесь успеха. За каждым из этих правил стоит определенное профессиональное качество: собранность, дисциплинированность, целеустремленность, организованность, умение держать слово, внимательность к людям, ответственность за семью и за порученное дело, расчетливость и деловитость, честность и правдивость, трудолюбие и предусмотрительность. Все эти качества не существуют сами по себе, они как бы выносятся на суд людей, более того — они все "не для меня лично, а для других". Обладая этими качествами, вы в любых экстремальных ситуациях, неожиданностях, передрыгах сможете сохранить человеческое лицо.

Апробация этих качеств (насколько это в вас есть) возможна только в общении с людьми, с близкими в семье, с сослуживцами и подчиненными в компании, с покупателями, с деловыми партнерами и пр.

Конечно, свод любых правил, в том числе кодексы предпринимательской этики, — это некий идеал. Было бы наивно рассчитывать, что опубликованный кодекс или свод правил станет руководством к действию. Заметный результат может быть получен только в ходе продолжительной и кропотливой работы. Менеджеры любого уровня смогут сыграть решающую роль в процессе внедрения рассмотренных принципов, так как именно они, работая с людьми, выполняют особую воспитательную функцию. От предпринимателя и менеджера зависит много человеческих судеб, иногда даже в масштабах всей страны. И соблюдение этических норм очень важно, именно это позволяет держать голову высоко поднятой и смело идти вперед, занимаясь своим делом.

Тема лекции 5 «Невербальные средства общения и этикет»

План

1. Поведение, движения
2. Раздражители и реакция
3. Анализ индивидуальных реакций и индивидуального поведения
4. Мимика
5. Одежда
6. Зоны дистанций

Каждому из нас приходилось заниматься изучением языков. Мы изучали родной язык, иностранный, многие изучают языки программирования. Но существует еще один международный, общедоступный и понятный язык, о котором до недавнего времени мало что знали - это язык жестов, мимики и телодвижений человека - «body language».

Что касается стороны исследования проблемы body language, то, пожалуй, наиболее влиятельной работой начала XX века была работа Чарльза Дарвина «Выражение эмоций у людей и у животных», опубликованная в 1872 году. Она стимулировала современные исследования в области «языка тела», а многие идеи Дарвина и его наблюдения признаны сегодня исследователями всего мира. С того времени учеными были обнаружены и зарегистрированы более 1000 невербальных знаков и сигналов.

Впервые серьезным исследованием этого языка занялся в конце 70-х годов Аллан Пиз, который является признанным знатоком психологии человеческого общения и автором методики обучения основам коммуникации, внедряющейся в крупном обучающем центре «Пиз Трейнинг Корпорейшен» в Австралии.

Особенностью языка телодвижений является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать^ эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному речевому каналу общения. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникации осуществляется за счет невербальных средств выражения, и только 20-40% информации передается с помощью вербальных.

Эти данные заставляют нас задуматься над значением «невербалики» для психологии общения и взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овладеть искусством толкования этого особого языка - языка телодвижений, на котором все мы с вами разговариваем, даже не осознавая этого.

ПОВЕДЕНИЕ, ДВИЖЕНИЯ

Большинство исследователей разделяют мнение, что словесный (вербальный) канал используется для передачи информации, в то время как невербальный канал применяется для «обсуждения» межличностных отношений, а в некоторых случаях используется вместо словесных сообщений.

Большинство сигналов языка тела многозначны. Их более точное определение возможно лишь при учете следующих факторов: подбор слов, ударение, окружение, роли, настроение, вызвавшие его раздражители и т.д.

Язык телодвижений в принципе более правдив, чем язык слов. Мы научились говорить на табуированные темы, соблюдая определенный контроль, а в запутанных ситуациях прибегать во имя спасения ко лжи. И используя имеющиеся у нас в запасе слова, нам это более или менее удастся. Язык тела, не приученный к подобному «театрализованному» поведению, реализует присущие ложному содержанию серии жестов неохотно или вовсе «не идет» на них, что может служить весьма ценной информацией о подлинной правдоподобности сказанного.

Наше поведение целиком направлено на удовлетворение потребностей, обретая в этом свой смысл. Мы можем считать поведение разумным в том случае, если оно определяется потребностями и мотивами, к тому же если оно целенаправленно.

Под нормальным поведением мы подразумеваем поведение, адекватное реальности. Большой области нормального поведения противостоит такая же большая область поведения, отклоняющегося от нормы. Мы считаем поведение нормальным в том случае, если оно находится в рамках ожиданий окружения. Эти ожидания и определяют, является ли демонстрируемое поведение нормальным, аномальным или нарушенным.

Инстинктивное поведение. Инстинктивные действия представляют собой врожденные способы совершения движений, которые обеспечивают проявление первичных инстинктов.

Приобретенное поведение. В результате получаемых уроков или самокритичного наблюдения за самим собой и соответствующей тренировки поведение, «вознаграждаемое» окружением, закрепляется, а влекущее за собой наказание - редуцируется. Это распространяется на все формы проявления поведения.

Займствованное поведение. Займствованное поведение можно разделить на:

1. «открытое» самостоятельно;
2. «подражательное» - общность людей в значительной степени воздействует на наше поведение; если мы не хотим оказаться за пределами той или иной общности, то тогда мы вынуждены перенимать (займствовать) знаки (речь) и

образцы поведения (язык тела). Процесс заимствования протекает в большинстве случаев бессознательно и незаметно для нас самих.

Реактивное поведение. Наше поведение обосновывается внутренними и внешними раздражителями. Мы воспринимаем что - то, у нас сложилось мысленное впечатление, и сначала мы отвечаем на него тем или иным артикулированным чувством, происходящим из какого то внутреннего переживания. Мы «переработали» раздражитель. Как «перерабатывается» побочный раздражитель, и какие реакции следуют в ответ, зависит от ряда факторов:

а) *от настроения.* В компании, где все отношения гармоничны, мы реагируем иначе, чем если бы мы пребывали в разладе с нашим окружением;

б) *от стимула.* В любом, неважно какими причинами и каким чувством вызванном настроении в той или иной степени присутствует определенный стимул. Чем больше стимулов «заложено» в нашей личности, тем активнее мы реагируем на раздражители;

в) *от средств.* На тот или иной раздражитель мы можем отреагировать словесно и/или на языке тела. Результаты переработки раздражителя определяют, каким средством мы воспользуемся.

Различная степень участия этих трех описанных факторов воздействия зависит от ситуации и обуславливается характером личности

ДВИЖЕНИЯ

Чем свободнее, кажется игра движений, чем мягче и «круглее» отдельные движения переходят одно в другое, тем теснее взаимосвязь с ритмом. Напряженность и расслабленность сменяют друг друга. Ритм - это природное движение жизни и вегетативное собственное движение.

Чем меньше те или иные движения связаны какой-либо определенной целью, тем они ритмичнее. Таким образом, ритм и расслабленность являются элементами, которые взаимосвязаны друг с другом и влияют друг на друга. Ритмичность служит для душевного расслабления, для возникновения ощущения того, что вам хорошо, и способствует фантазии. И в тех случаях, когда мы наблюдаем за ритмично протекающими процессами, например за отливом и приливом моря, у нас возникают чувства, связанные с ритмом.

Потираание рук, хождение туда-сюда, раскачивание верхней части туловища - все это ритмичные движения, к которым мы сознательно или бессознательно прибегаем для того, чтобы успокоится. Улучшается даже производительность труда, если работу можно организовать в определенном ритме. Чем быстрее ритм, тем быстрее нарастает возбуждение.

Такт. В живой природе такт в чистом виде не наблюдается. Такт возник лишь благодаря изменяющему рассудку и регулирующей воли. Поэтому в человеческом

поведении такт проявляется только в тех случаях, когда происходит подражание механическим процессам, например при выполнении гимнастических упражнений и в особенности при строевом шаге на параде. Такт четко ограничивает каждое отдельно взятое упражнение.

Размеренный ритм. Если мы во время расслабленной (ритмичной) прогулки вдруг ставим перед собой ту или иную цель, то наша походка меняется. Мы «приобретаем» такт и начинаем демонстрировать определенное поведение (манеру держаться). Такт позволяет, как бы осознать ритм. Это очевидно в музыке, например, при игре на фортепьяно, и в танце.

Нарушение ритма в такт. Если мы лишены душевного спокойствия и нерешительны, то тогда наше поведение и не ритмично, и не подразделено на такты. Наступает психический сбой. Речь становится растянутой, неопределенной и заикающейся, движения лихорадочно неконтролируемы. Мы становимся жертвой переоцененной идеи, с которой мы никак не можем справиться.

РАЗДРАЖИТЕЛИ И РЕАКЦИИ

Раздражители

Раздражители могут пробуждать в нас те или иные пережитые события и чувства. Тот или иной настрой определяет вид реакции. Находясь в приятной компании, мы реагируем на раздражитель иначе, чем если бы мы оказались в напряженной обстановке. Наше чувство, возникающее в ответ на раздражитель, складывается из двух компонентов: настроения и движущей силы. Следствием движущей силы является то, что наше настроение проявляется в том или ином движении. Из всего этого мы можем заключить следующее: душевные порывы тесно связаны с физическими движениями.

По своему содержанию физические движения соответствуют лежащему в их основе чувству и имеющейся двигательной силе. Физические движения направлены к цели психических переживаний.

В зависимости от силы чувства или от двигательной силы физическое проявление этого может быть более конкретным, более сильным или более продолжительным. Для выражения наших психических структур мы бессознательно используем аналогии и символы.

При возникновении определенного чувства соответствующие нервные центры начинают проявлять активность, вызывая тем самым активность связанных с ними групп мускулов. Например, на яркий солнечный свет мы спонтанно реагируем сужением век и сведением бровей. В этом случае мы имеем дело с непосредственной реакцией. Такое же поведение мы демонстрируем как опосредованную реакцию в том случае, если мы хотим рассмотреть какой-нибудь предмет или если мы хотим припомнить что-то, происшедшее много лет назад. Основопологающим для обеих ситуаций является желание сконцентрироваться. В

первом случае - желание разглядеть что-либо против слепящего солнечного света, во втором - вообще что-нибудь увидеть. При второй, опосредованной реакции отсутствовал имевшийся в первом случае повод, но выразившееся таким образом желание было идентичным первому.

Без раздражителя не бывает никаких реакций. Мы лишь различаем, поступают ли раздражители извне (от окружения) или изнутри (от нас самих). Наряду с группой поведенческих раздражителей нам известна также обширная группа статистических. Сюда относятся все признаки внешности. Подобные признаки внешности могут быть подлинными или искусственными. К подлинным признакам относятся органически данные признаки живых существ. К искусственным признакам относятся все изменения, которые предпринимаются с целью вуалирования или введения в заблуждение (косметика, одежда, прическа).

Реакции

Под реакциями мы понимаем обратные действия, контрудар или ответ на раздражитель, т.е. реакции представляют собой вызванный раздражителем образ действий. Они противостоят спонтанным действиям, возможным «не вызванным» действиям живых существ, например рефлекторным или инстинктивным движениям.

Определенные физические или психофизические реакции, в том числе в форме предпочитаемых вегетативных и мимических выразительных явлений, сверхчувствительности, психомоторных особенностей, часто бывают врожденными. Остальные способы реагирования разучиваются. Исследования психологии обучения свидетельствуют о том, что в результате жизненных процессов какой-либо определенный раздражитель постепенно превращается в пусковой элемент определенной реакции.

Мы различаем следующие специфические возможности реагирования: спастись бегством, бороться, прятаться, звать на помощь, унимать нападающего, подчиниться или соответственно сдать. Параллельно и в сочетании с ними, а также в зависимости от личностных критериев возникают и другие реакции.

Психический сбой. Речь становится растянутой, неопределенной и заикающейся, движения лихорадочно неконтролируемы. Мы становимся жертвой переоцененной идеи, с которой мы никак не можем справиться.

Примитивная реакция или действие. Если раздражитель как бы в обход личности в целом приводит к появлению реакции, то в таком случае мы имеем дело с неспецифичным поведением. Примитивные реакции могут приводить к «проявлению» подсознательных механизмов. В случае взрывных реакций, являющихся одним из вариантов примитивных реакций, эмоциональное сверхнапряжение достигается за счет помрачения сознания. Разрядка внутренней напряженности при такой форме реакции может приводить к слепому бегству

прочь, к крушению всего вокруг себя, конвульсиям и сумеречным состояниям, часто с последующей амнезией, к одержимости той или иной идеей и т.д.

К группе примитивных реакций относятся и рефлекс замирания, оцепенение от ужаса (также потеря сознания). В этом случае мы имеем дело с пассивными реакциями.

Активной примитивной реакцией является, к примеру, ураган движений, когда активная самозащита протекает бесконтрольно. Две противоположные манеры поведения - рефлекс замирания и ураган движений - являются выражением психики, не способной к оказанию сильного сопротивления. Часто одна реакция переходит в другую. После оцепенения часто возникает торопливая деятельность (плач, всхлипывания, бегство прочь). При известных обстоятельствах кратковременное состояние физической слабости может способствовать возникновению примитивных реакций.

Личностная реакция. В этом случае раздражитель перерабатывается интрапсихически. Реакция соответствует всей личности в целом и представляет собой специфичный для всей личности ответ.

Неадекватная реакция. Реакция является неадекватной в том случае, если она не соответствует причинности происходящего или даже противоречит ей. Поведение или реакция могут быть неадекватными как по качеству, так и по количеству.

Ужас. При этом виде примитивной реакции непроизвольно возникают как реакция на неожиданно возникающие душевные потрясения психомоторные чередования. Такие реакции вызываются факторами внезапности (раздражителями)

Паника. Паника возникает тогда, когда в коллективе по прошествии определенного периода достигается готовность к панике. Накопившийся страх неожиданно выплескивается наружу в виде паники и приводит к страху обдуманных действий. В такой ситуации срабатывают автоматизмы, например рефлекс бегства и ураган движений. Наступает слепота относительно реальных возможностей для спасения. В большинстве случаев панические реакции завершаются истощением охваченного ими человека.

Истерия. Истеричные люди преобразуют психические (травматические) повреждения раннего детства в физические симптомы и страдания. Используемое при этом вытеснение представляет собой процесс мнимого забывания, которое происходит хоть и преднамеренно, но бессознательно. За счет этого сбой прежние сознательные переживания становятся бессознательными.

Конверсивные реакции. Подобные реакции в виде выразительной жестикуляции или демонстративных действий служат для привлечения к себе внимания взрослых (и других людей).

Психосоматические реакции

Психосоматическое симптообразование в психоанализе интерпретируется как защита от конфликтов. Возникновение и течение психосоматических заболеваний мы понимаем здесь в виде реакции на раздражитель в следующих видах: эмоция, вегетативное раз регулирование, функциональное нарушение, морфологическое изменение. Приведу некоторые из психосоматических нарушений, наступающих после воздействия раздражителей.

Функциональный сердечный синдром (симптомокомплекс). Обуславливается состояниями страха и напряжения; переживают его часто вместе с нарушениями дыхания.

Коронаросклероз (кальцинация венечных сосудов сердца). В большинстве случаев наблюдается у активных, многогранно деятельных личностей с интенсивным стремлением к производительному труду и желанием проявить себя.

Нарушение дыхания. Могут возникать, если эмоциональные воздействия затрагивают произвольную дыхательную и непроизвольную бронхиальную мускулатуру.

Бронхиальная астма. Может быть вызвана стрессовыми ситуациями и инфекциями. Механизм приступа может приводиться в действие уже одним представлением аллергенов веществ, вызывающих приступ даже при их отсутствии. И в этом случае мы имеем дело с принципом условного рефлекса. Бронхиальная астма часто наблюдается у инфантильных лиц с боязливо-упрямым или сверх уступчивым поведением.

Расстройство нижнего пищеварительного тракта. В подобных расстройствах часто проявляется тот или иной конфликт. Часто мы имеем дело с расстройствами, обусловленными ситуацией. Их основой могут являться агрессивные проблемы отношений и депрессивно-вынужденные невротические защитные формы.

Отказ от пищи. Такое поведение чаще наблюдается у женщин, чем у мужчин, причем в соотношении 10:1. Прежде всего, это относится к девушкам в период полового созревания.

Излишний вес. Может возникать из-за любви поесть или обжорства, а также вследствие функциональных расстройств, которые могут быть обусловлены психологически. Часто с излишним весом связаны симптомы незрелости, недоверия, фригидности.

Кожные изменения. Вызываются в большинстве случаев неспецифическими эмоциональными состояниями. “Запускающим” раздражителем при зуде служит боязнь, напряженность и подавленная в себе агрессивность.

Головная боль. Головная боль, в особенности, если речь идет об изнуряющей ее форме, обуславливается эмоциональным стрессом. Мигрень чаще встречается у

негибких личностей с честолюбивыми устремлениями. При этом мигрень может проявляться в приступах, если соответствующий человек не отвечает предъявляемым требованиям.

Сексуальные нарушения. Сексуальность представляет собой один из наиболее важных очагов конфликтов. Большая часть общего поведения находит свое отражение в сексуальной способности переживать и реагировать. Нарушения в этой области дают возможность наиболее точно понять своеобразие всей личности.

Анализ индивидуальных реакций и индивидуального поведения

Виды, темпы и направления движений

Виды движений. Размашистые, словно охватывающие движения демонстрируют уверенность говорящего и свидетельствуют о том, что ему нечего скрывать. По малозаметным движениям, которые к тому же часто совершаются украдкой, можно судить о том, что говорящий не хочет привлекать к себе внимание. Подобные движения кажутся незначительными, непритязательными, простыми, тактично сдержанными и корректными.

Темпы движений. Темпы движений подразделяются на спокойные, оживленные и быстрые.

Спокойное чередование движений свидетельствует о самообладании и концентрации. В этом случае можно говорить о жестах “большого человека”. Демонстративная невозмутимость часто несет на себе отпечаток неискренности, как будто пытаются изобразить личность, превосходящую других. Спокойные движения импонируют и пробуждают внимание к себе. Они уместны в тех случаях, когда хотят быть понятыми и когда хотят вызвать доверие.

Оживленные движения являются выражением импульсивности, веселого настроения, восхищения, а также несдержанности и гнева. Тот, кто демонстрирует оживленный язык поз тела, хочет либо увлечь за собой других, либо запугать их.

Быстрые движения бывают, как правило, обусловлены живым темпераментом. Следует различать быстрые внутренние процессы, быструю самовозбудимость, незамедлительную реакцию и степень проявления жизненной силы. Движения могут быть быстрыми даже в тех случаях, когда налицо недостаток жизненной силы. Быстрые движения часто кажутся бесцельными, властными, возбужденными, раздраженными, взволнованными или рассеянными. И они производят соответствующее впечатление - наблюдателя охватывает беспокойство и растерянность.

Направления движений.

Движения вперед. Свидетельствует об интересе к тому объекту, в направлении которого мы движемся. Этот интерес может быть обусловлен позитивно или

негативно, буквально или объективно. Точное значение можно вывести из дополнительно подаваемых сигналов. *Движения назад.* Демонстрируют тенденцию к отдалению. Нередко уход предваряет бегство, причем сила раздражителя является определяющей в отношении того, совершается уход (отступление) из-за неприятного ощущения или же он (оно) переходит в бегство. Если уход сопровождается произнесением каких-либо фраз, то тогда в большинстве случаев мы имеем дело с подтверждением слов о том, что “он словно отрешивается от того, что сам же и говорит”. Язык поз тела уличает лживость речи.

Движения в сторону. Они ассоциируются с уклончивым поведением. Наклоненная в сторону часть тела ощущает себя уязвленной. Если мы “уклоняемся от слов”, то голова при этом поворачивается в сторону.

Движения вверх. К ним относятся также потягивание и желание вытянуться. Они проистекают от стремления производить более сильное и внушительное впечатление. Такой “задавака” лезет из кожи вон, чтобы действовать “свысока”. Подобное “перерастание самого себя” позволяет говорить о приподнятом мироощущении, радости и уверенности в своих силах.

Движения вниз. Стремление производить, словно уменьшенное впечатление также нашло отражение во многих словосочетаниях: “вести себя подобострастно, как на полусогнутых”, “быть подавленным и разбитым”, “повесить голову” и другие

Мимика

Под мимикой мы понимаем движения мускулатуры лица. Ее не следует путать с физиогномикой (наука, с помощью которой по форме лица можно судить о психических свойствах того или иного человека).

Сильно подвижная мимика. Сильно подвижная мимика свидетельствует об оживленности и быстрой сменяемости восприятия впечатлений и внутренних переживаний, о легкой возбудимости от внешних раздражителей. Такая возбудимость может достигать маниакальных размеров.

Малоподвижная мимика. Указывает в принципе на постоянство душевных процессов. Она свидетельствует о редко изменяющемся устойчивом настроении. Подобная мимика ассоциируется со спокойствием, постоянством, рассудительностью, надежностью, превосходством и уравновешенностью. Малоподвижная мимическая игра может быть при сниженной активности (двигательная сила и темперамент) производить также впечатление созерцательности и уюта.

Монотонность и редкая смена форм. Если такое поведение сопровождается медлительностью и слабой напряженностью, то можно сделать вывод не только о психическом однообразии, но и о слабой импульсивности. Причиной этого могут

явиться меланхолические двигательные нарушения, скованность или парализованность. Такое поведение характерно при исключительно монотонных душевных состояниях, скуке, печали, равнодушии, отупении, эмоциональной бедности, меланхолии и вытекающем из утрированно унылого доминирующего чувства депрессивном ступоре (полная скованность).

Лоб

Согласно физиогномике общий вид лба дает представление о моральных качествах человека и о его характере. По строению, высоте и степени выпуклости, а также по отклонениям от формы делают вывод об основополагающей предрасположенности человека. В краткой форме это выглядит таким образом: *квадратный лоб* - мужество и мудрость; *круглый, выпуклый лоб* - неповоротливый, притупленный ум; *узкий лоб* - ненаходчивый, с трудом принимающий решения человек. При динамичном поведении мускулатура лба в большинстве случаев выполняет вспомогательную функцию выражения глаз. Из-за связанных с активностью глаз мускульных движений образуются морщины.

Продольные морщины. Продольные морщины над переносицей являются признаком зафиксированного в уме желания. Поэтому их также обозначают как волевые морщины или морщины концентрации. В большинстве случаев образование таких морщин сопряжено с функцией нахмуривания бровей. При этом напрягается внутренняя мускулатура глаза и фиксируется зрачок.

Вертикальные морщины являются выражением душевного или физического напряжения. Причинами их возникновения могут стать твердая решимость, упрямство, своенравие, недовольство и раздраженность.

Поперечные морщины. Возникают при поднятых бровях и широко раскрытых глазах. Это свидетельствует о том, что есть желание воспринять как много больше. Данное мимическое выражение приобрело известность как мимика страха, ужаса, непонимания, удивления и неожиданного просветления (уяснения чего-то).

Сочетание горизонтальных морщин с прикрытыми веками создает впечатление уставшего и ни в чем не заинтересованного человека. Так как мускулы, образующие горизонтальные морщины, помогают держать глаза открытыми, их еще называют "мускулами внимания". *Если горизонтальные морщины глубоко "врезались" в лоб, то это указывает на внимательного наблюдателя.*

Глаза

Глаза как "зеркало души", "залог верности", "кратер ненависти", "символ жизненной силы" и "сияющие звезды" особенно часто соотносятся с психическими состояниями. Глаз действительно очень важный орган. Около 80% чувственных впечатлений человек получает через органы зрения. Глаза являются также важным выразительным органом. Мы инстинктивно точно сразу же определяем, какие глаза смотрят на нас: мягкие, нежные, пронизывающие, жесткие, колющие, пустые,

невыразительные, стеклянные, тупые, искрящиеся, радостные, пылающие, холодные, отсутствующие или влюбленные. Взгляд может возбуждать, приковывать, восхищать. Взгляд может “выражать больше, чем слова”, но может и “убивать”. Язык глаз очень важен для самоощущения в процессе общения.

Близко расположенные друг к другу глаза должны означать “идеализм, доходящий до фанатизма, сочувствие и довольно значительную приверженность той или иной теории”. *Далеко отстоящие друг от друга глаза* должны свидетельствовать о “холодном как лед, трезвом в суждениях и практичном” человеке. Большие и широко расставленные глаза должны характеризовать волевых, надежных, способных к языкам и энергичных людей, в то время как по *маленьким глазам* можно судить о том, что те, кому они принадлежат, подверженные влиянию, зачастую ненадежные и поверхностные люди.

Вытаращенные глаза. Вытаращенными мы называем такие глаза, которые раскрыты сверх нормы. Глаз представляет собой, подобно носу, рту и ушам, орган чувств. Широта его раскрытия говорит, таким образом, о том, что хотят воспринять больше, чем обычно, информации. Нередко наряду с вытаращенными глазами отмечается и раскрытый рот. Эта поза выдает стремление ничего не упустить, когда все органы чувств приведены в оптимальную готовность к восприятию.

Полностью раскрытые глаза. Полностью раскрытые глаза (“во все глаза”) говорят об исключительно открытой натуре с повышенной чувственной восприимчивостью и готовностью к духовному, интеллектуальному восприятию, а также об общем интересе. Полностью раскрытый глаз говорит о следующем:

- об интеллектуальной продуктивности (глаз “воспринимает” творческие идеи),
- о представлениях, являющихся результатом воображения, например у мечтательных детей,
- о невинности (многие мошенники используют до предела раскрытые глаза, чтобы вызвать доверие к себе).

Открытые глаза. Открытые глаза свидетельствуют об оптимистичном восприятии окружающего. Степени раскрытости глаза сами по себе объясняются зрительной функцией глаза. Открытые глаза говорят о состоянии нормального интереса вплоть до оптимистической заинтересованности внешним миром.

Прищуренные глаза. Такое положение глаз выражает подчеркнуто вынужденную меру защиты и вызывается в большинстве случаев воздействием болезненных или обременительных раздражений, например ярким светом, едким дымом или при попадании в глаза инородного тела или вещества (например, мыльной пены). Кроме того, прищуренные глаза служат выражением общего дискомфорта, например физической боли, неприятных мыслей, следствия какого-то неприятного чувства.

Движение веками. Выразительная шкала движений век весьма обширна. Поэтому становится ясно, из-за чего многие сигналы и реакции языка поз связаны именно с глазами. У мужчин имеется в распоряжении более многочисленный набор сигналов, передаваемых с помощью глаз, чем у женщин. Это объясняется тем, что глаза являются ярко выраженным средством привлечения внимания, а роль чего-то активно добивающегося человека больше все же подходит мужчине, чем женщине.

Мигание - это подчеркнуто вынужденная реакция на воспрепятствование, что может быть обусловлено физически каким-либо инородным телом, но также и негативной причастностью к чему-либо, неуверенностью, смущенностью, нечистой совестью и нервозностью, т.е. какими-то психическими процессами.

Прямой взгляд. Он больше всего подходит для установления зрительного контакта с симпатичными вам людьми. В человеческих взаимоотношениях этот взгляд свидетельствует о заинтересованности и уважительном отношении, в особенности, если в сторону партнера обращено лицо. В случае взаимного поворота друг к другу лиц взгляды встречаются на приблизительно одинаковой высоте. Это говорит о том, что собеседники общаются как бы на одном уровне, признавая себя равноправными партнерами. Прямой взгляд широко открытых глаз прямо в лицо другого человека свидетельствует о готовности откровенного и прямого общения. Без всяких тайных причин и околичностей такой взгляд сигнализирует о порядочности, уверенности в себе и прямом характере.

Взгляд сверху вниз. Он может быть обусловлен разным ростом собеседников или разницей в занимаемых ими позах. Этот взгляд увеличивает расстояние между партнерами и придает хозяину взгляда чувство превосходства, а тому, на кого смотрят, - чувство неуверенности. Он может возникать из-за высокомерия, гордости, стремления властвовать, заносчивости и презрения.

Взгляд снизу. Может быть обусловлен невысоким ростом, соответствующей позой или опущенной головой. Если такое направление взгляда обусловлено небольшим ростом, то часто за счет принятия соответствующей позы или при помощи других вспомогательных средств предпринимается попытка установления прямого направления взгляда. Если причина в занимаемой позе, то тогда тот, кто чувствует себя слабее, будет стремиться занять такое положение, которое делает возможным прямой взгляд.

Взгляд снизу, обусловленный склоненной головой, выражает позу подчинения или нападения. При этом полного подчинения, когда зрительный контакт был бы оборван, не предполагается. Тот, кто ведет себя таким образом, несмотря на склоненную голову, все же хочет видеть своего визави. Поэтому в этой позе все-таки заключена определенная доля недоверия и готовности к действию.

Косой взгляд. Может быть направлен как *сверху, так и снизу*. В первом случае он выражает снисходительность и презрение, во втором говорит об угодничестве.

Косой взгляд бросают так, чтобы не попасться при этом. Уклончивый взгляд можно считать своего рода переходным элементом между прямым и косым. Такая уклончивость сигнализирует о бегстве, вытекающим из чувства подчиненности кому-либо. Уклончивый взгляд часто наблюдается в тех случаях, когда не хотят устанавливать зрительный контакт с другим человеком.

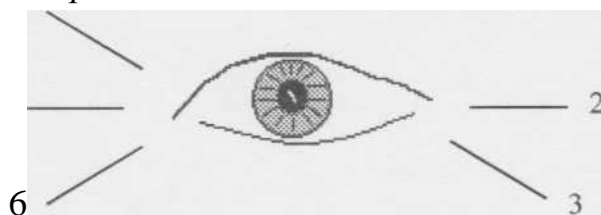
Косой взгляд служит также для тайного наблюдения. Прямой взгляд, полный разворот лица, слишком явно демонстрировал бы, чем вызван интерес. При склоненной набок голове ввести в заблуждение гораздо легче. Если вы попадаетесь, то взгляд можно отвести, не меняя положения головы. Подлинный смысл этого взгляда выдают мимика, положение тела, напряжение.

Также этот взгляд служит в качестве укрытия от оптических раздражений. Так можно объяснить, например, состояния, выражаемые с помощью косого взгляда: как приподнятость, религиозная благость и жертвенность. Такой взгляд часто используется во время разговоров по телефону, чтобы можно было сильнее сконцентрироваться на том, о чем идет речь.

Фиксированный взгляд. При фиксированном взгляде в большинстве случаев наблюдается сужение круговой мышцы и концентрированное напряжение мимики. Такой взгляд, направленный на собеседника, выражает осознание собственной силы и воздействия. У таких людей, выступающих перед аудиторией, наблюдается фиксация взгляда на какой-нибудь точке в пространстве.

Так, при общении, при повороте зрачка в стороны 1, 2, 3 мы имеем дело с воспоминанием о чем-либо, а при повороте в стороны 4, 5 и 6 - с представлением чего-либо (см. рис)

Направление взгляда в зависимости от хода рассуждений человека



Брови

Наморщенные брови обычно связаны с напряжением, критикой, неудовольствием, выходящем за рамки нормальной физической или духовной деятельностью, гневом, бешенством и потрясением. Брови в виде *выпуклого полумесяца* - наоборот - выражают в определенных ситуациях удивление, недоумение, а в других, *в сочетании с улыбкой* - радость, удовольствие.

Нос

Нос является частью лица, мало подверженной изменениям. Это обстоятельство послужило причиной того, что многие физиогномисты считали его форму тесно связанной с врожденными склонностями, силой и темпераментом.

По мнению специалистов, анализу можно подвергать лишь те формы носа, которые сложились в результате мышечной активности на протяжении жизни. Исходя из того, что нос функционально предназначен для дыхания и восприятия запахов, можно сделать вывод, что при раскрытых ноздрях запахи могут восприниматься более интенсивно, чем при зажатых. Таким образом, ноздри служат для повышенного восприятия впечатлений.

Если наморщить нос, то наискосок к спинке носа появится скопление морщин. Они свидетельствуют об отвращении, смущении, дискомфорте и неприязни. *Процесс наморщивания носа* являет собой составную часть реакции на горечь, когда немного *приподнимается и верхняя губа*. При частом активизировании задействуемых мышц образуется так называемая морщина чувствительного человека. При этом верхний кончик носогубной складки глубже врезается в угол носа. Если *носогубная складка* отчетливо заметна не только в своей верхней части, но и на участке от уголков носа до линии рта, то тогда ее называют также “интенсивной складкой”. Она сигнализирует об энергичности, жизненной силе и способности переносить большие нагрузки.

Рот

У человека рот служит не только для приема пищи и речеобразования, но он также в значительной степени определяет выражение лица. *Рот - самая подвижная часть лица. Он - центр любой улыбки и всякой боли. Губы, выпяченные вперед*, следует расценивать как враждебный выразительный сигнал, а если они *поджаты*, то это уже символ ухода в себя, производящий скорее впечатление испуга. Если *поджатые губы напряжены, сжаты*, этим выражается бессильный гнев. Если рот *искажается во время разговора* или смеха и чередование движений дисгармонично, то это выражает негативные стремления даже в том случае, если все остальные сигналы носят положительный характер и лицо кажется дружелюбным. Если рот *скривлен в одну сторону* и это не вызвано состоянием здоровья, то тогда можно говорить о склонности данного человека к издевательскому и презрительному отношению.

Приоткрытый, ненапряженный рот с полными губами является, с одной стороны, дружелюбно-любезным, а с другой - смущенным, растерянным. Напряженный рот с выпяченными губами при позитивной оценке свидетельствует о желании испробовать что-то на вкус, а при негативной - о возделении. *Напряженный рот с тонкими губами* в позитивном плане “выдает” скромного, выжидающего человека, а в *негативном* - замкнутого, склонного скорее к отказу. *Судорожно сжатый рот с прикушенными губами* при позитивной оценке “выдает” человека решительного, способного добиваться поставленной цели, а при негативной - грубого, необщительного.

Подергивание и дрожание рта является сигналом тревоги, предупреждением о повышенной нервозности и призывающим к осторожности.

Опущенные уголки рта Дарвин называл “рудиментом плачущего человека”. Такие уголки рта являются элементом реакции горечи. Треугольная мышца, называемая также “мышцей печали”, оттягивает уголки рта вниз. *Расслабленно опущенные вниз уголки рта свидетельствуют о безрадостном состоянии, печали, разочаровании* и болезненном отказе от чего-то. Нередко они являются собой выражение негативной жизненной установки. Это выражение характеризуют также словами “у него вытянулось лицо”. *Если уголки рта оттянуты вниз с напряжением*, то таким образом изображается активная поза обесценивания, недооценивания чего-либо, отвращения, издевки, зависти, недоброжелательности, занудства, скепсиса, иронии и угрюмости. А если мы имеем дело с комбинацией опущенных уголков рта и улыбки, то тогда возникает выражение язвительной раздраженности.

Улыбка

Можно допустить, что улыбка возникла из первоначально угрожающего жеста «оскала зубов». Диапазон вариантов охватывает как едва заметное движение уголков рта, открытую улыбку, так и обезоруживающую улыбку. У людей, которые много улыбаются или смеются, со временем лицо вообще приобретает улыбающееся, дружелюбное выражение.

Непринужденная улыбка. Чем свободнее и непринужденнее кажется нам улыбка, тем в большей степени она является выражением наивной, чистой радости. Такая улыбка является самой очаровательной формой в мимическом репертуаре, обладая исключительно приятным для окружающих содержанием.

Вынужденная деланная улыбка. Такая улыбка «по заказу» превращается в движение намерения с довольно небольшим содержанием чувства. Она неожиданно возникает и так же неожиданно исчезает. Из-за этого скрываемые за ней лицемерные намерения становятся очевидными. К улыбкам «по заказу» относится также и улыбка смущения. Она тоже неорганична. Это вымученная улыбка, которая нередко используется в качестве компенсации, например при выражении сочувствия.

Усмешка. Основное различие между улыбкой и усмешкой заключается в том, что губы остаются сомкнутыми в довольно напряженном состоянии. За счет этого в этом виде улыбки выражается некоторое волевое усилие. Напряжение может сигнализировать как о внимании, так и о тенденции к господству. Сжатые губы выражают отстраненность. Нередко усмешка содержит в себе и ехидное выражение. В таком случае она превращается в мимическое выражение радости по поводу того, что должно держаться в тайне.

Ухмылка. Это улыбка - гримаса. По такой улыбке можно судить о том, что перед вами наглец, мерзавец или провоцирующий коварный человек. Опущенные вниз уголки рта («кислая» реакция) придают лицу выражение «переполненного сарказмом» человека.

Кривая улыбка (усмешка). При кривой усмешке (или фальшивом смехе) только один из уголков рта либо приподнимается, либо опускается. Проявляемое таким образом органическое рассогласование выражает состояние внутреннего разлада. Эта улыбка дает возможность скрыть подлинное мнение за напускным дружелюбием (например, когда начальник или уважаемое лицо рассказывает какой-нибудь анекдот и сотрудникам из вежливости приходится смеяться, хотя и сам анекдот был уже не новым, да и смешного в нем было мало).

Голова

Голове как носителю важнейших органов человека особое значение отводится и в динамичном языке тела. Многочисленные выразительные модели поведения проявляются, например, в том, что для улучшенного восприятия голова выдвигается вперед, в целях обороны она отводится назад, при уклонении от чего-то - в сторону, а при сближении - склоняется вперед.

Голова, свисающая без напряжения. В просторечии говорят: «Он голову повесил». Таким образом, выражаются *безволие, апатия*, отсутствие порыва и безнадежность. При отсутствии напряжения затылочной мышцы голова падает на ГРУДЬ.

Склоненная голова. Если при этом взгляд обращен вниз, то тогда подобное поведение можно истолковать как *подчинение*. Если такой наклон головы используется при приветствии, то в таком случае мы имеем дело с сознательным, соответствующим вежливости подчинением, т.е. символическим подчинением. В *сочетании с поклоном* так выражается *отказ от проявления своей воли* или же молчаливое одобрение. В зависимости от степени наклона головы и продолжительности отсутствия зрительного контакта можно говорить либо о нечистой совести, либо о стыдливости, либо о проявлении подчинения.

Взгляд исподлобья при склоненной голове сигнализирует о готовности к борьбе, агрессивности, выдает чувство радости от пребывания в оппозиции и упрямство. Если взгляд направлен слегка в сторону, то по нему можно сделать вывод о коварстве или же, об осознании своей вины. Таким образом, осуществляется наблюдение, полное ожидания, или скрываемый поиск слабых мест у кого-то другого. Склоненная голова может также сигнализировать и о задумчивости. В сочетании с широко раскрытыми глазами, расслабленными мышцами шеи и положением глаз, когда зрительные оси почти параллельны друг другу, так проявляется состояние, если вы «напали на какой-то след».

Поднятая голова. Тот, кто представляется перед вами с поднятой головой, чувствует себя свободным и уверенным, не испытывая страха. В соответствии с этим поднятие головы означает чувства собственного достоинства и готовности приступить к какому-либо делу. Нередко с выпрямлением головы сопряжен глубокий вдох. Такое одновременное пополнение запасов воздуха свидетельствует о наличии воли к действию и готовности к откровенному разбирательству. Если голова задирается вверх, тем самым выражается гордая неприступность и заносчивость. Это производит также вызывающее впечатление на окружающих.

Запрокидывание головы. В качестве спонтанного движения такое поведение в большинстве случаев возникает как реакция на соответствующий раздражитель. Так демонстрируется смелость, например, артистами цирка, когда они собираются на верхнюю трапецию. В сочетании с пронзительным взглядом откидывание головы производит впечатление наглости, а при повороте всего корпуса в сторону визави еще к тому же и навязчивости. Чем порывистее совершается движение, тем больше в нем заключено нервного возбуждения. В таких случаях подобным образом могут быть выражены решительный протест, и оскорбление чувства чести собственного достоинства.

При спокойном варианте исполнения можно сделать вывод об авторитарном поведении превосходства. Так может быть выражено либо безмолвное приглашение, либо немой вопрос.

Голова, выставленная вперед. Смысл этого жеста заключается в том, чтобы приблизить органы чувств к источнику раздражения. Таким образом, выставленная вперед голова свидетельствует о наличии интереса. Голова, выставленная вперед, используется также при угрожающем поведении. Она как бы демонстрирует: «Я воспринимаю все раздражители, передаваемые тобою, и не боюсь их».

Поворот головы. Полный поворот головы и легкое напряжение свидетельствует о заинтересованности, выражаемой без всякой сдержанности или каких-либо задних мыслей. При неполном повороте головы не все лицо обращено к партнеру. Из-за неполного поворота головы зрительный контакт устанавливается при помощи взгляда, направленного из уголков глаз, наискосок, что сигнализирует о заинтересованности человека. При сдержанном проявлении интереса поворот головы замедляется. Создается впечатление, что данный объект или партнер не достоин того, чтобы поворачиваться к нему всем лицом. Поэтому такое поведение воспринимается как оскорбительное.

Отворачивание головы. Такое уклоняющееся движение свидетельствует о том, что заинтересованность в том или ином объекте отпала. Быстрота и степень напряженности выполняемого движения дают довольно важную дополнительную информацию. Если отворачивание продиктовано гневом, то в нем всегда заключено сильное напряжение. При варианте исполнения из стороны в сторону отворачивание

головой превращается в отрицательный сигнал. Отворачивание за счет поворота головы может, таким образом, иметь следующие значения: «Нет, я не могу», «Я не знаю».

Плечи

Плечи используются главным образом для выделения и уточнения прочих сигналов. Они могут находиться в следующих положениях:

- приподняты, если по соображениям общей опасности и неуверенности защита шеи представляется необходимой;
- опущены, если шея должна быть открыта как сигнал свободы и уверенности в себе;
- подниматься и опускаться, если хотят выразить сомнение и задумчивость, изменения в плане защиты и открытости шеи;
- отведены назад, если грудь хотят выставить вперед, чтобы продемонстрировать предприимчивость, силу и мужество;
- “провисать вперед”, когда человек словно проваливается сам в себя, приобретая “жалкий вид”, выражая отчаяние и чувство слабости;
- выставлены *вперед*, когда страх и ужас приводят к уменьшению площади, открытой для нападения;
- подниматься и опускаться с одной стороны, когда фраза “я не знаю” выражается с подчеркнутым чувством сожаления.

Верхняя часть туловища

Многие движения верхней части туловища интерпретируются в их взаимосвязи с дыханием. Происходящее при глубоком вдохе увеличение размеров верхней части туловища приводит к нарастанию силы и предприимчивости.

“Он задается” - эта фраза больше ассоциируется с хвастливым “выпячиванием груди” и напоминает “преувеличенное” воздействие в смысле угрожающего поведения или поведения по привлечению к себе внимания.

По аналогии с этим сужение грудной клетки объясняется выдыханием воздуха. Параллельно с выдыханием воздуха происходит спад чувства испытываемой силы и собственного достоинства. “Он замыкается в себе” - так можно характеризовать поведение человека, который не может найти выхода из сложившейся ситуации. Если “замыкание” становится долговременной позой для верхней части туловища, то тогда можно утверждать, что этому человеку присущи слабость, боязливость, уныние и пассивность.

Сигналы верхней части туловища

Верхняя часть туловища, наклоненная вперед, свидетельствует о:

Сближении;
Интересе;
Нападении;
Запланированной активности

Верхняя часть туловища, отведенная назад, свидетельствует о:

Отступлении,
Отсутствии интереса (или занятости своими мыслями),
«Бегстве»,
Отсутствии какой бы то ни было активности в отношении своего партнера.

Нижняя часть туловища

В случае угрозы мы защищаем органы, расположенные в нижней части живота, всеми имеющимися в нашем распоряжении средствами, например коленями, руками или кистями рук. Мы втягиваем живот в себя, наклоняем верхнюю часть туловища вперед или напрягаем мышцы живота. Если описанное поведение представляет собой поведение защиты, то тогда по соответствующим движениям можно судить о боязливости, озабоченности и напуганности.

То, каким образом ведет себя нижняя часть туловища, приобретает дополнительно значение в связи с сексуальностью. По той простой причине, что в нижней части туловища расположены половые органы, таз представляет собой самую интимную зону человека. Эта область демонстрируется неохотно, а если уж и демонстрируется, то с однозначным смыслом.

ОДЕЖДА

В одежде и в том, как человек хотел бы выглядеть, проявляется та роль, которую он хотел бы играть в обществе, и его внутренняя позиция. Крылатое выражение “Одежда делает человека” подразумевает, что человек, его внутренняя сущность таковы, какова его одежда. Одежда является некой условностью. Разъяснение может дать не мода, а направление стиля и его уровень. Мы различаем следующие уровни.

- *Элегантность.* Эстетическую элегантность мы определяем по согласованности всех предметов туалета между собой по цвету, форме и рисунку. Этой формы элегантности достигает лишь тот, кто со вкусом подбирает себе туалет. Наряд, характеризующийся индивидуальным и независимым вкусом, отличается элегантностью.

- *Ухоженность.* Впечатление ухоженной одежды у нас складывается в зависимости от того, насколько чисто она выглядит. При этом неважно,

действительно ли она чиста или это всего лишь имитация, соответствует ли она определенному стилю или же у нее неряшливый вид.

- Неряшливость. Этот уровень является противоположностью ухоженности. Одежда отличается не только своей дисгармонией, но и неопрятностью.

Важной деталью в одежде являются украшения.

К средствам украсить самого себя относятся следующие, одежда, шрамы, наколки, раскраска и татуировка, прическа, парфюмерия, маникюр, припудривание и украшение лица, подтачивание зубов.

С помощью украшений напоказ выставляются социальный статус, готовность вступить в (сексуальный) контакт, агрессивность, приспособляемость, авантюризм натуры, личностные особенности. Украшения в виде косметики, париков и парфюмерных средств служат в большинстве случаев как дополнительные наряды.

Престижные украшения. Подобные украшения нередко являются свидетельством претензий на обладание определенным престижем. Таким образом, можно продемонстрировать своему окружению, что вы из себя представляете, утерев им нос и поставив на место.

Членский значок той или иной организации. Тот, кто не скрывает своей принадлежности к той или иной группе людей, носит членский значок. Для такого человека членский значок представляет собой некое свидетельство престижа, с помощью которого он выражает свою принадлежность к определенной группе. В то же время членские значки из различных металлов дают представление о социальной шкале рангов внутри объединения.

Крест. Благодаря своей конструкции (горизонтально - высота, вертикально - стабильность, а прямой угол - фиксированность) крест и выражает именно эти свойства. В силу религиозного чувства защищенности он придает ощущение некой безопасности. Причем к выбору этого украшения приводит не действительно демонстрируемое поведение, а потребность.

Кожаные браслеты. Такое украшение носят и при отсутствии прямой необходимости (у спортсменов). Оно должно выражать подчеркнуто сильную натуру и служить в качестве украшающего ремешка на запястье.

Кусочки меха и другие трофеи. Если их носят на запястье или на шее, то тогда они сигнализируют о выдержке, и судя по ним, можно определить победителя.

Мех и мишура. Производят женственно-мягкое впечатление. Непосредственный контакт меха с кожей свидетельствует о желании испытать нежное обращение.

Мелкие и изящные украшения. Они выражают то, что их обладатель ощущает себя маленьким и слабым человеком, нуждающимся в участии и бережном

обращении. Тот, кто носит маленькие и изящные украшения, хотел бы казаться любезным и душевным человеком.

Крупные украшения. Они обычно бросаются в глаза и выражают стремление получить признание своего социального статуса. “Я представляю собой больше, чем ты, у меня всего больше, чем у тебя, я превосхожу тебя” - таков смысл подобных украшений.

Зоны дистанций

Размеры личной пространственной территории человека средне обеспеченного социального уровня в принципе одинаковы независимо от того, проживает ли он в Америке, России, Англии или Австралии. Ее можно разделить на 4 четкие зоны дистанций (пространственные зоны).

Интимная зона (от 15 до 46 см).

Из всех зон эта самая главная, поскольку именно эту зону человек охраняет так, как будто бы это его собственность. Разрешается проникнуть в эту зону только тем лицам, кто находится в тесном эмоциональном контакте с ним. Это дети, родители, супруги, любовники, близкие друзья и родственники. В этой зоне имеется еще под зона радиусом в 15 см, в которую можно проникнуть только посредством физического контакта. Это сверхинтимная зона.

Личная зона (от 46 до 1,2 метра).

Это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на коктейль - вечеринках, официальных приемах, официальных вечерах и дружеских вечеринках.

Социальная зона (от 1,2 до 3,6 метров).

На таком расстоянии мы держимся от посторонних людей, например, водопроводчика или плотника, пришедшего заняться ремонтом в вашем доме, почтальона, нового служащего на работе и от людей, которых не очень хорошо знаем.

Общественная зона (более 3,6 метра).

Когда мы адресуемся к большой группе людей, то удобнее всего стоять именно на этом расстоянии от аудитории.

Запретные зоны

Самые интимные участки тела и пространства человека являются сферами “табу”. Доступ и прикосновение к ним находятся под запретом. Свободный доступ ко всем зонам имеют влюбленные пары и родители в отношении своих маленьких детей. Большинство запретных зон расположено вблизи признаков половой принадлежности и чем дальше те или иные части тела удалены от половых органов, тем меньше их табуирование.

Например, матери всегда могут поглаживать дочерей по волосам, а сыновья уже довольно рано начинают противиться этому. Объяснение можно найти в том,

что мальчишки считают “поглаживание по волосам” девчачьим жестом. Они не хотят испытывать на себе это заботливое поведение, это прихорашивание, потому что не хотят выглядеть как девочки. Такие прикосновения ассоциируются с “наведением красоты”, что в детстве мать не раз и проделывала с детьми.

Запретными участками являются, например, туалеты, ванные комнаты и отчасти спальни. Кроме того, табу может быть “наложено” на любое помещение и на любой предмет. Например, рабочий кабинет, куда никому не разрешается входить, талисман, к которому никому нельзя прикасаться, или личные вещи: курительная трубка, музыкальные инструменты и т.д.

Таким образом, язык мимики и жестов существовал еще задолго до появления разговорного языка. Жесты, мимика и движения человека – это точные индикаторы его внутреннего душевного состояния, мыслей, эмоций и желаний.

Никто не может сказать что-либо без интонации, мимики, жестов. Мы постоянно находимся в какой—то позе, которую можно каким-либо образом истолковать. Практическое применение языка телодвижений мы наблюдаем во всех сферах жизни.

Список литературы

1. Пиз Аллан Язык жестов.- М., 2014
2. Уотсон Р. О чем говорят лица.- СПб., 2003
3. Штангль А. Язык тела.- М., 2008

Тема лекции 6 «Мастерство публичного выступления»

План

1. Создание привлекательного для аудитории имиджа.
2. Внешний облик оратора.
3. Сущность и назначение жестов.
4. Поза, выражение лица

Стремление произвести приятное впечатление, понравиться слушателям это не амбициозные притязания оратора, а профессиональная необходимость, служащая цели выступления: чем больше симпатии и уважения вызывает оратор, тем сильнее воздействие его речи. Это требует от менеджера умения создавать свой имидж, т.е. образ в глазах слушателей. Личное обаяние - это искусная передача всех личностно-деловых качеств оратора: его нравственных характеристик, ума, психологических умений и навыков. Само презентация, т.е. умение подать себя с наилучшей стороны, это - профессиональное искусство, овладение которым требует постоянной работы над собой о самоконтроля за своим поведением.

В создании привлекательного для аудитории имиджа существенную роль играют следующие факторы.

1. **«Визуальность»**, т.е. внешняя привлекательность личности оратора. Он складывается главным образом из манеры поведения оратора в аудитории (мимика, жесты, позы, походка) и манеры одеваться, причесываться, умения пользоваться косметикой. Первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается за первые 90 секунд. Он оценивается не по тому, что собой представляет на самом деле, а по тому, как воспринимается окружающими.

2. **Установление и поддержание контакта с аудиторией**. Перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15-20 секунд. Если ее нет, то контакт с аудиторией установить чрезвычайно трудно.

Контакт глазами. Визуальный контакт значительно усиливает наше влияние на партнера по общению. Считается, что собеседники вызывают взаимный интерес, если контакт глазами поддерживается не менее 2/3 времени беседы, а менее 1/3 свидетельствует об отсутствии заинтересованности. С целью контроля за реакцией аудитории можно выбрать для наблюдения одного или нескольких человек, но нельзя сосредоточивать внимание только на них. Целесообразно выделить в аудитории несколько групп и попеременно поддерживать с ними визуальный контакт. Так у слушателя создается впечатление, что вы обращаетесь лично к нему.

Приветствие обязательно. Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи. Следует поблагодарить слушателей за интерес, проявленный к выступлению.

Выражайте аудитории одобрение. Комплимент, если он искренен, всегда вызывает ответную благожелательную реакцию. Повод для комплимента всегда найдется: компетентность, внимание, заинтересованность, любознательность и т.п. аудитории.

Улыбка. Она может быть разной: улыбка-благодарность, улыбка- понимание, улыбка-радость, улыбка-одобрение, улыбка-признательность и т.д.

Время проведения беседы, температура воздуха в помещении, посторонние шумы - все это влияет на отношение к мероприятию и, следовательно, к оратору.

При общении с одним или несколькими собеседниками чаще обращайтесь к ним по имени.

3. Завоевать расположение аудитории может человек, умеющий улавливать настроение людей, их ожидания, **искренне сопереживающий их нуждам.**

Оратор ни в коем случае *не должен демонстрировать свое превосходство над аудиторией*: это не только не добавит ему уважения, но, напротив, вызовет антипатию, так как всякий человек болезненно воспринимает стремление унижить его и будет стремиться к восстановлению своей значительности путем отыскивания недостатков и промахов у лектора. Опытный оратор предпочитает сказать «вы, конечно, уже знаете», нежели «вы, конечно, еще не знаете», «вам, безусловно, известно мнение», чем «вряд ли вам известно мнение», и т.п. Тон общения со слушателями указывает на внутреннюю культуру выступающего. Приемлем тон доверительный, уверенный, без морализации и назиданий, выражающий уважительное отношение к людям. Если вам возражают, то:

- пропустите реплику мимо ушей;
- задайте встречный вопрос;
- отложите реакцию;
- нейтрализуйте выкрики из зала: «Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все-таки другим слушателям интереснее послушать мой доклад дальше»;
- придерживайтесь тактики;
- используйте тактику прерывания. Кто-то из слушателей изводит вас репликами типа «Вы повторяетесь» и «Где вы это слышали?» и т.д. в таком случае лучше сделать продолжительную паузу и спросить, можно ли вам дальше продолжать свою мысль.

4. **Язык выступления - визитная карточка оратора.** Лаконичность, точность, выразительность языка способствуют удержанию внимания аудитории, лучшему пониманию ею проблемы. Пространственные рассуждения, многословность наводят скуку. Длинные предложения раздражают, так как требуют дополнительных усилий для уяснения смысла сказанного. Неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении слов снижают статус оратора, создают впечатление

его общей низкой культуры, что, как следствие, вызывает сомнение слушателей и в компетентности оратора. Яркость и доступность речи, остроумие, использование пословиц и поговорок, крылатых литературных выражений обеспечивают оратору симпатии аудитории.

Но даже если оратором все, казалось бы, учтено, время от времени неизбежно снижение внимания к нему аудитории.

Каковы же причины ослабления и отвлечения внимания? По отношению к оратору их можно разделить на объективные и субъективные.

К объективным причинам относятся те, что коренятся в самой природе внимания и восприятия. К ним можно отнести:

- разрыв между скоростью словесного мышления (400 слов в минуту) и скоростью речи (125 слов в минуту). Вследствие этого у слушателей появляется резерв времени, во время которого у них возникают построения мысли;
- объем внимания человека ограничен: одновременно он может воспринять не более 4-5 связанных между собой объектов;
- состав аудитории: устойчивость внимания зависит от возраста, профессиональных навыков, эмоционального состояния, опыта, культурного уровня и т.п. аудитории;
- место проведения встречи (духота или холод, шумы и т.д.), если оно не согласовано с выступающим;
- естественное утомление внимания (следует помнить о периодах кризиса внимания аудитории: первый наступает через 15-20 минут после начала выступления, второй на 30-35 минуте).

Субъективные причины - это качество самого выступления, когда оно воспринимается как неинтересное вследствие:

- непонимания;
- изложения общеизвестного;
- не вовлеченности слушателей в совместные размышления;
- перегруженности информацией;
- несоответствия темы выступления интересам аудитории;
- невыразительности формы изложения (догматически - назидательный тон, тихий голос, монотонность, бедный язык, орфоэпические ошибки, суетливая манера поведения оратора, прикованность к тексту).

Для того чтобы оратор мог удержать внимание слушателей в течение всего времени выступления, оно должно:

- быть содержательным;
- пробуждать творческие способности слушателей;
- быть композиционно и логически организованным (выводы не преподносятся в готовом виде, а слушателей подводят к ним);

- соответствовать теме, месту и аудитории;
- факты или идеи должны излагаться в противопоставлении в сопоставлении всех «за» и «против»;
- акцентировать внимание на основных моментах путем повторения, но каждый раз в новой, оригинальной форме;
- быть динамичным (интенсивный темп изложения материала, его насыщенность мыслями и аргументами, подвижная мимика и жестикация, живой, с меняющимися интонациями голос, паузы - все это способствует удержанию внимания);
- быть доступным, содержать конкретные примеры;
- излагаться живым, образным языком;
- содержать наглядность;
- вызывать интерес.

Интересу, т.е. эмоциональному и интеллектуальному влечению слушателей к речи могут способствовать следующие приемы:

- прямое обращение к аудитории, диалог с ней;
- использование новой, неожиданной информации;
- провокация (на короткое время провоцируется несогласие с излагаемой информацией, чтобы подготовить слушателей к конструктивным выводам);
- прогнозирование (на основе реальных фактов делаются прогнозы событий). Вариант этого приема - «стимулирование аппетита», суть которого заключается в том, что исходя из ситуации, оратор дает прогноз развития негативных тенденций и рисует «мрачную картину» возможного будущего, а затем указывает пути, позволяющие избежать этого;
- делегирование возможностей принимать решения;
- апелляция к авторитету (личности, науки, опыта);
- драматургическое сопереживание;
- внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия);
- юмор;
- гипербола;
- контраст, парадокс;
- создание эффекта присутствия (слушатель как-бы присутствует при том, о чем говорит выступающий).

ВНЕШНИЙ ОБЛИК ОРАТОРА

К счастью для хороших ораторов (не для плохих), мнение о них составляется по внешним данным *во время выступления*. Во всяком случае, хорошая речь на добрую четверть воспринимается чисто зрительным путем. Слушатели присматриваются к *оратору*: как он стоит, какое у него выражение лица, какая походка, что он делает с руками. Слушатели хотят знать, что он представляет сам по

себе. Наивно, движимые любопытством, они хотят сразу составить мнение об ораторе — положительное или отрицательное — и, сами того не сознавая, хотят решить, будут ли их симпатии на стороне оратора и воспримут ли они то, что он им скажет. Выступить публично — это значит дать слушателю возможность познакомиться с вами, как говорится, и на радость и на горе. Если не на радость, если внешние данные не только не помогут, а скорее навредят, то, надо думать, вы еще не овладели всем необходимым для публичного выступления. Но прежде всего, следует подтвердить основной принцип: подлинно движущая и направляющая сила внешних данных и приемов оратора заключается в его глубоком переживании взаимного общения с аудиторией. Настоятельная внутренняя потребность выполнить свой долг перед слушателями даст для правильного внешнего поведения гораздо больше, чем нарочитые технические приемы. Всякие ухищрения в осанке, манерах, жестах никогда не создадут настоящего облика оратора, воодушевленного мощной идеей и желанием поделиться ею с аудиторией.

Неряшливость, неопрятность, беспорядок в одежде, пренебрежение правилами гигиены свидетельствуют о неуважении человека к своему окружению, к самому себе и, таким образом, исключают какое-либо желание общаться с ним, не говоря уже о расположении. Вместе с тем не производит положительного впечатления и другая крайность - чрезмерное использование косметических средств, украшений, крикливость и претенциозность в одежде. Для слушателей - это свидетельство невысокого уровня общей культуры, что снижает статус оратора. Кроме того, экстравагантность в одежде или прическе отвлекают внимание слушателей от содержания выступления. Умеренность, сдержанность свидетельство подлинного эстетического вкуса и высокой культуры.

СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ ЖЕСТА

Все мы жестикулируем, в большинстве случаев даже не отдавая себе в этом отчета. Обычно считается, что жесты заключаются в движениях рук и кистей, и действительно, это самые выразительные и бросающиеся в глаза жесты. Но и любое телодвижение с целью подчеркнуть значение произносимых слов тоже жест. Почти невозможно говорить с увлечением и убежденно без неуловимо сложного сочетания движений головы, шеи, плеч, корпуса, бедер и ног. Таким образом, в жестикуляции нет ничего не свойственного всем и каждому и присущего только одним профессиональным ораторам. Впрочем, для начинающего оратора, еще не привыкшего к жестикуляции руками при публичном выступлении, правильно пользоваться жестами - трудная задача. Сначала ему необходимо приобрести должную осанку и умение владеть собой во время выступления.

А затем почему бы не заняться работой над жестом? Если во время учебных занятий на курсах искусства речи у вас возникает острое желание сделать, скажем, жест руками, не подавляйте его, дайте рукам сделать движение в соответствии с

возникшим импульсом. Если таких импульсов при выступлении нет, никогда *не прибегайте к произвольной и механической жестикуляции*. Практиковаться в технике жеста можно во время подготовки или на занятиях, когда преподаватель дает соответствующее указание. При достаточной тренировке и развитии подвижности мышц, возможно, возникнет и естественный импульс к соответствующему жесту. Секрет особой целесообразности жестикуляции руками, скорее всего, заключается в том, что в значительной части человеческая деятельность осуществляется при помощи рук, и поэтому их положение и движения стали наиболее характерными для выражения наших переживаний. Руки, как и речь, определили переход человека на высшую ступень развития по сравнению с животными. Руками человек не только держит плуг, топор или перо; руками он приветствует друзей, угрожает врагам, ласкает любимое существо. Восприимчивость к жестикуляции руками глубоко заложена в сознании слушателя. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Когда жестами пользуются при описаниях, или с целью подражания, или при желании указать место и движение, они помогают вносить в изложение нужную ясность. Жест имеет ценное значение и как физическое выражение творческих усилий оратора, дающее нам некоторое удовлетворение. В известных пределах нам даже нравится наблюдать за оратором в самом процессе его работы. И ему самому при передаче своих мыслей доставляют удовлетворение физические проявления чувств, сопровождающих мысль и ищущих выхода. Вкрадчивая и гладкая речь оратора, у которого слова льются без всякого видимого усилия, оставляет какой-то осадок предубеждения и недоверия. Осмысленная и выразительная работа рук от кистей до самых плеч создает впечатление мужественной силы и отвечает естественной человеческой потребности в движении, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности. Кроме того, жест имеет и другое достоинство: он помогает создать гармонию равновесия в позе оратора и ощущение этого равновесия у самих слушателей. Мы балансируем при помощи рук при ходьбе, ту же роль играют руки и в процессе речи.

ПРАВИЛА ПОЛЬЗОВАНИЯ ЖЕСТАМИ

При жестикуляции пользуйтесь следующими правилами:

а) *Жесты должны быть произвольны*. Прибегайте к жесту по мере ощущения потребности в нем. Не подавляйте импульса наполовину. Если начали поднимать руки, но не дали им свободного движения вверх, то получится что-то вроде жеста, которым распугивают кур: кш-кш. Такая жестикуляция довольно обычна у новичков.

б) *Жестикуляция не должна быть непрерывной*. Не жестикулируйте руками на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом.

в) *Управляйте жестами.* Не старайтесь походить на ветряную мельницу, придержите силы в запасе; помните, что жестикация — элемент равновесия всей позы. Никогда жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.

г) *Вносите разнообразие в жестикацию.* Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность.

д) *Жесты должны отвечать своему назначению.* Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории. Например, взрослые в противоположность детям предпочитают умеренную жестикацию.

Как только вы овладели жестом, необходимо посвятить некоторое время упражнениям в его технической отделке. В общем, во время речи не следует думать о жестикации, «кроме случаев, когда вам начнет казаться, что она чрезмерна и ее следует сократить».

ПОЗА

Не все хорошие ораторы держатся одинаково. Действительно, они могут говорить хорошо, невзирая на бросающуюся в глаза оригинальность позы. Вы тоже должны уметь это делать. Но, если усвоена привычка к правильной и удобной манере стоять, затраченный вами труд даст многое и для позы и для чувства уверенности. Упражняйтесь в описанной ниже манере правильно стоять, пока не появится привычное ощущение устойчивости, равновесия, легкости и подвижности всей позы. Ноги расставлены на пять-шесть дюймов в зависимости от роста; носки слегка раздвинуты; одна нога выставлена чуть вперед; упор неодинаков на обе ноги и, по крайней мере, в наиболее выразительных местах речи делается более на носок, чем на пятку. Колени гибки и податливы: в плечах и руках нет напряжения; руки не притиснуты плотно к грудной клетке; голова и шея несколько выдвинуты вперед по отношению к грудной клетке; грудь выставлена, живот подтянут, но не настолько, чтобы это мешало свободе дыхания.

Если чувствуется скованность в ногах, согните их несколько раз в колене; если напряжена шея или связаны плечи, сделайте головой несколько свободных медленных кругообразных движений, несколько свободных взмахов руками и кругообразных движений плечами. Если дыхание затрудненное и поверхностное, необходимы поясные упражнения. Как только появится ощущение легкости и удобства позы, научитесь сразу принимать и оставлять ее. Не пытайтесь ступить на левую ногу и сделать весь упор на нее, выставив правую вперед и наискось к левой. Наоборот, переместите упор на правую ногу и затем выступите левой. Обратите внимание, что при ходьбе лучше всего начать с полушага. Практикуйтесь отступать на шаг в одну сторону, в другую, выступать вперед, назад; следите за перемещением центра тяжести при каждом шаге. Добейтесь, чтобы упор был там, где он желателен, а когда останавливаетесь, чтобы фигура при этом не откидывалась в сторону.

Учтите, что для правильной координации движений и течения мыслей движение скорее должно предшествовать или как бы слегка предвосхищать ход мысли, а не отставать от него. Следите за тем, чтобы более выразительные места речи подчеркивались движением на шаг вперед или выносом ноги вперед; паузы и передышки — подходящие моменты, чтобы отступить на короткий шаг.

ВЫРАЖЕНИЕ ЛИЦА

Случалось ли вам когда-нибудь заглянуть через застекленную дверь в аудиторию и понаблюдать за лицом оратора во время речи? Вы его не слышите, но разве нельзя правильно оценить силу его выражений? Если слушатели действительно заинтересованы, они будут смотреть на лицо оратора. Лицо его должно быть серьезно. Но следите за собой. Может случиться, что благодаря умственному напряжению вы начнете хмуриться или, мысленно витая где-то в пространстве, примете отчужденный вид. Практиковаться перед зеркалом крайне необходимо, чтобы иметь представление о мимике во время речи. Изучайте свое лицо. Что происходит с бровями, со лбом? Разглаживайте набегающие складки, расправляйте нахмуренные брови. А может быть, что еще хуже, лицо у вас во время речи *совершенно ничего не выражает*? Если на нем «застывшее» выражение, упражняйтесь в ослаблении и напряжении лицевой мускулатуры. Произносите фразы, насыщенные различными эмоциями—печалью, радостью и т.д., наблюдая за тем, чтобы мимика тоже принимала в этом участие.

МАНЕРЫ

Надлежащие манеры оратора имеют более существенное значение, чем его внешность. В самом деле, если он развернется, то *заставит* забыть о своей внешности.

Группа слушателей — нечто большее, чем простое скопление людей. Она подчинена законам психологии внимания. В ней каждый склонен к такой же реакции, как и все: благоприятной или неблагоприятной. Это прекрасно учитывают опытные ораторы. Они знают, что раз удалось возбудить интерес аудитории, то естественная заразительность настроений поможет его поддержать. Они понимают, что, если не захватить внимание всей группы в целом, невозможно будет удержать кого-либо под своим влиянием.

Психология слушателя такова, что он требует от оратора больше, чем это возможно в ином случае. Когда разговаривают двое или трое знакомых, их беседа протекает в обстановке свободы и равенства каждого при обмене мыслями. Совершенно иное — официальная обстановка, в которой произносится речь. Здесь нет свободы и равенства. Слушатель вовсе не склонен забывать, что приходится на время вашего выступления как бы поступиться своей индивидуальностью, пожертвовать удобствами и временем. В силу ограничений, налагаемых правилами общественного приличия, он отдает себя временно во власть оратора. Одни пришли

на собрание против желания, лишь подчиняясь чувству долга; другие уступили настойчивой просьбе друга, мужа или жены. Понятно, что слушатели предъявляют к оратору особые требования: они предоставили ему главную роль — оратор должен с этим считаться. Если он будет держать себя *нерешительно, безразлично и как бы извиняясь* за свою миссию, чувство ожидания у слушателя немедленно сменится разочарованием и досадой. Еще одна особенность психологии слушателей: они ощущают потребность в интимной и теплой атмосфере частной беседы. Им не по душе несколько натянутая, официальная обстановка публичного доклада. Если оратор ничего не сделает, чтобы изменить положение, ему поставят это в вину. Слушатели хотят, чтобы он растопил ледок и сблизился с аудиторией, как добрый знакомый. Подумайте, какие возможности поднять настроение упускаются оратором, когда он стоит в застывшей позе, устремив взор в потолок или зарывшись по уши в кипу заметок, один вид которых вызывает у слушателя содрогание. *Оратор — живой человек, а не говорящий автомат.*

Нужно овладеть умением создать *дружескую* и вместе с тем *деловую* атмосферу. Вы должны быть *скромны* и в то же время *воодушевлены* своими убеждениями. Неважно, робели ли вы перед слушателями, внушали ли им недоверие; *ваши* прямое дело — наладить с ними контакт.

Итак, задача оратора состоит в том, чтобы воздействовать на чувства слушателей. Сильное чувство, переживания человека всегда затрагивают и разум, оставляя неизгладимое впечатление. Важнейшим условием ораторского искусства является умение пользоваться *образами и картинками*. Без этого речь всегда бледна и скучна, а главное — неспособна воздействовать на чувства и через них на разум. Речь, состоящая из одних рассуждений, не может удержаться в голове людей, она быстро исчезает из памяти. Но если в ней были картины и образы, этого не случится. Только *краски и образы* могут создать живую речь, такую, которая способна произвести впечатление на слушателей.

Что касается мимики и жестов, то здесь недопустима ни одна из крайностей. Их отсутствие создает впечатление скованности, зажатости лектора, неуверенности в себе, не позволяет установить хороший контакт с аудиторией. В то же время действует обратная зависимость: чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах. *Не расхаживайте по аудитории. Не цепляйтесь судорожно за трибуну или стул. Пританцовывание на месте, переступание с ноги на ногу, постукивание пальцами по трибуне выдает ваше нервное состояние*, может передаваться слушателям. Это воспринимается негативно. Держитесь естественно: это производит наиболее благоприятное впечатление.

Спокойная речь усиливает сосредоточенность слушателей, создает впечатление знающего, уверенного в себе человека. Избегайте монотонности. Повышайте и понижайте голос.

Подводя итог сказанному, невозможно удержаться от констатации общеизвестной истины, которая, к сожалению, осознается далеко не всеми руководителями: только овладев искусством делового общения, можно эффективно выполнять свои управленческие функции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кохтев Н.Н. Основы ораторской речи. - М.,2012
2. Головин Б.Н. Основы культуры речи. - М.,2007.
3. Введенская М.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи.- Р/Д.,2010

Тема лекции 7 «Имидж бизнесмена»

План

1. Принципы построения делового имиджа
2. Основные формы выражения делового имиджа
3. Внешний облик делового человека

В последние годы в связи с быстрым развитием рыночных и демократических отношений в нашей стране значительная часть населения всё более активно вовлекается в сферу политики и предпринимательства. Появилось много людей, основным видом профессиональной деятельности стал бизнес и деятельность политическая, позволяющие максимально реализовать творческие способности и деловые качества. Однако эти способности и качества дают наибольший эффект лишь при наличии должного делового имиджа. Именно деловой имидж позволяет создать первое впечатление о человеке. Такой имидж в данном случае - его фирменный знак, его внешняя вывеска. Чем он привлекательнее, тем выше профессиональный авторитет бизнесмена и общественная репутация политика.

В наши дни профессиональный и политический навык сам по себе ещё не обеспечивает успешное осуществление коммерческих и политических проектов и не создаёт достойную репутацию в деловых кругах. Для этого необходимо уметь расположить к себе аудиторию, заказчиков и клиентов, то есть создать свой неповторимый деловой имидж.

Деловой имидж - это то представление, которое вы создаёте сами о себе как внешнее отражение вашей личности и как показатель ваших деловых и чисто человеческих качеств. Чем оно удачнее, тем выше ваш профессиональный и политический авторитет, тем легче находить общий язык с окружающими и завоёвывать у них признание и должное уважение.

Об имидже и его роли в бизнесе и политике в последнее время говорят всё чаще. Опыт мирового цивилизованного сообщества убедительно доказал, что без создания положительного делового имиджа наивно рассчитывать на успешное осуществление как коммерческих, так и политических проектов и пользоваться достойной репутацией в деловых кругах.

Удачный деловой имидж влияет не только на восприятие вас окружающими, но и на ваше восприятие самого себя. Если вы выглядите хорошо, это придаст вам смелость быть самим собой и чувствовать себя более уверенным. Другими словами, ваш облик воздействует на вас в той же степени, в какой он воздействует и на окружающих вас людей.

Принципы построения делового имиджа

Прежде чем приступить к созданию своего личного делового имиджа, необходимо достаточно реалистично осознать, кто вы для окружающих и каков ваш

нынешний образ в их глазах. Редко кто может достоверно описать самого себя. Чаще всего собственная самооценка бывает или абсолютно отрицательной или совершенно положительной. Это, как правило, самообман. Необходимо научиться непредвзято, оценивать самого себя.

Важно выяснить, что в данный момент думают о вас окружающие. Не следует решать, какой образ желательно явить миру или как вы должны изменить свой теперешний имидж, пока хорошо не уясните, каким вас видят другие. Этих «других» в вашей деловой жизни будут представлять различные группы людей из ваших коллег, партнёров, клиентов, посетителей. И хотя вы нуждаетесь в стабильном имидже, вам всё-таки нужно представлять себя этим различным группам в соответствующем образе. Поэтому не следует демонстрировать один и тот же имидж для разных людей. Из этого следует, что не нужно вести себя во всех ситуациях и со всеми одинаково. Так, стиль поведения, избранный каждым деловым человеком в повседневном общении с коллегами, может не принести успеха при разговоре, например с начальником.

Поэтому, прежде всего надо учитывать, на какую группу людей необходимо произвести хорошее впечатление в той или иной ситуации. Нужно также чётко уяснить, что именно впечатляет вас в других и заодно прикинуть, по силам ли будет адаптировать подобные качества к собственному имиджу.

При создании делового имиджа необходимо учитывать ожидания людей. Если они считают, что вам следует проходить в дверь первым, вы так и должны поступать, даже если это противоречит вашей природной вежливости. Если вы хотите, чтобы вас уважали, надо вести себя так, как, по мнению людей, вы должны себя вести в вашем положении. Значительная часть вашего имиджа должна ясно указывать, что вы неизменно учитываете ожидания окружающих.

Основные формы выражения делового имиджа

Имидж, как и сама личность человека, весьма многогранен, поскольку в разных деловых ситуациях человек предстаёт перед окружающими в довольно несхожих ипостасях. Однако при всём своём различии эти ипостаси - лишь разные точки зрения на одну и ту же личность. В каждой конкретной ситуации и для разных групп людей деловой имидж должен быть им адекватен и складываться из возможно большего числа конкретных форм его выражения. Окружающим вас людям не безразлично, как вы смотрите, в какой мере знаете и соблюдаете правила и условности делового этикета, владеете искусством устной и письменной речи, из каких этических принципов исходите в своей деятельности, как используете средства и приёмы поведенческой техники и тактики, в какой мере проявляете заботу о собственном здоровье.

Таким образом, если говорить более обобщённо, то деловой имидж заключается в единстве всех указанных выше форм выражения. Именно их

гармоничное сочетание и постоянство проявления делают стабильным доверие и уважение к деловому человеку со стороны его коллег, партнёров и клиентов, создают у них уверенность в его компетентности, деловитости, моральной и физической надёжности. Поэтому рассмотрим эти формы делового имиджа более подробно, и в первую очередь те из них, которые позволяют составить окружающим первое впечатление о вас.

Очень часто люди на каждую конкретную деятельность проецируют массу стереотипов, распространённых среди широкой публики. Особенно это касается одежды, поскольку наше положение и образ жизни нигде так откровенно не проявляются, как в манере преподнести себя через одежду. От того, как вы себя оденете, будет в значительной мере зависеть отношение к вам со стороны окружающих вас людей.

Одежда является как бы внешней формой выражения делового имиджа, она связана с характером и образом жизни человека. Поэтому очень важно убедиться, что одежда соответствует ситуации, иначе ваш имидж поблекнет, и никто не станет воспринимать вас всерьёз. Стиль одежды всегда должен соответствовать конкретной деловой ситуации. Простейший способ изменения вашего имиджа - снять пиджак. Если вы пришли на собрание, а там все расслаблены и сидят в одних рубашках, не «цепляйтесь» за свой пиджак. Снимите его, и вы тут же станете частью коллектива. Точно так же, если вам нужно выглядеть более официально, наденьте пиджак. Это особенно полезно знать женщинам, которые в отличие от мужчин не всегда находятся на работе в неизменном пиджаке. Но если они держат его под рукой, то могут мгновенно принять официальный вид. Манеры поведения как форма выражения делового имиджа весьма существенно влияют на его создание. Однако ими нужно пользоваться умело, поскольку, если ваше поведение по отношению к разным людям одинаково, это не всегда пойдёт вам на пользу. Хорошие манеры начинаются с понимания нужд других и стремления оказать им посильную помощь. Вы всегда должны адаптировать свой личный стиль поведения к различным группам людей и отдельным личностям, чтобы обеспечить их расположение. Если требуется смягчить ваше поведение, пойдите на это. Лучше приспособиться, чем потерять клиента или потерпеть неудачу в попытке добиться политического успеха. Простая вежливость демонстрирует ваше понимание, что окружающие вас люди тоже ранимы и заслуживают уважения. Ваш имидж может серьёзно пострадать, если люди распознают в вас человека в целом грубого и вежливого только в определённых ситуациях. Большинство из них желает видеть перед собой не только специалиста, а прежде всего приятного и любезного человека. Положительный образ в глазах окружающих людей во многом зависит от соблюдения Вами правил и условностей делового этикета. Благодаря наличию этой формы выражения делового имиджа Вы приобретёте оттенок личного обаяния.

Соблюдение правил этикета не является чересчур обременённой обязанностью. Практикой делового общения доказано, что никакая другая способность, которой может обладать деловой человек, не даёт ему такого авторитета и возможности быстро сделать карьеру, как умение хорошо говорить и грамотно писать. Человек, обладающий этими качествами, всегда более авторитетен, чем тот, кто ими не обладает. В деловом мире принято осмысливать своё поведение и заранее просчитывать его успех, исходя из ответной реакции на произведённые действия. Вот почему очень важно развивать в себе коммуникативную привлекательность, основанную на законах поведенческой стратегии, соблюдение которых является одной из важнейших форм выражения личного делового имиджа. Такая стратегия предполагает следование нормам деловой этики, соблюдение правил служебной субординации и требований культуры деловых взаимоотношений, а также учёт этических и социально психологических ситуационных особенностей. Другой коммуникативной формой выражения делового имиджа является поведенческая техника, выражающаяся в умении использовать приёмы и способы поведения, которые обеспечивают наибольший успех. К ним относится умение создавать благоприятный психологический климат деловой беседы или коммерческих переговоров, аргументировать свои высказывания, опровергать доводы оппонентам и умело его выслушивать, защищаться от некорректных собеседников и партнёров, ставить вопросы и отвечать на них, использовать приёмы психологической разрядки и т.п. Однако использование этих приёмов и способов поведенческой техники может не дать ожидаемого успеха, если не выбирать из них наиболее подходящее для данной деловой ситуации, т.е. если не овладеть искусством поведенческой тактики, которая, так же как поведенческие стратегия и техника, является важной коммуникативной формой выражения делового имиджа.

Подобно тому, как привлекательный внешний вид, хорошие манеры, умение хорошо говорить и правильно вести себя в различных деловых ситуациях соответствуют представлениям об образе преуспевающего человека, так и правильно оборудованный и хорошо оформленный интерьер рабочего офиса способствует повышению делового статуса его хозяина, являясь как бы его своеобразной визитной карточкой. Интерьер и оборудование офиса говорят о многом: о достатке фирмы, её надёжности и основательности, солидности политической партии. Поэтому при построении делового имиджа надо стремиться к тому, чтобы место, где вы принимаете людей, производило на них как можно лучшее впечатление, чтобы атмосфера этого места способствовала повышению вашего делового статуса, а не снижала его.

Внешний облик делового человека

Внешний вид

Особенности внешнего вида выступают у многих людей носителями определённой информации о человеке. Особенно большое влияние на восприятие человека оказывают его физические данные. В деловых отношениях следует учитывать, что у людей сформировались определённые стереотипы, в соответствии с которыми какая-либо особенность внешнего вида воспринимается ими как признак черты характера.

Впервые увиденного человека мы обычно пытаемся соотнести с определённым стереотипом, существующим в нашем сознании, произвольно приписываем ему некие черты, пытаюсь свести неизвестное к известному. Принято считать, что люди с квадратным подбородком - это люди волевые, с большими лбами - интеллектуалы, с жёсткими стоячими волосами - непокорные, с морщинками у глаз - дружелюбные. По представлениям многих - пожилые мужчины более надёжны, верны слову и опытнее молодых, женщины с сочными губами - сексуальны, а с тонкими - холодны, люди, носящие очки, - умные и т.п. Подобные стереотипы возникают обычно на основе простой ассоциации: люди, занимающиеся умственным трудом, портят глаза, следовательно, носят очки; те, кто чаще других улыбается, имеют морщинки у глаз и т.п. бытуют также стереотипы, связанные с формой лица.

Продолговатое: прямоугольник при ширине лба, примерно равной ширине подбородка. Это так называемый «аристократический» тип, свидетельствующий об интеллекте, чувствительности, уравновешенности, нередко - о рассудительности. Такие люди обладают организаторским талантом, им присуща ярко выраженная целеустремлённость.

Треугольное: высокий и широкий лоб, выступающие скулы, небольшой, но короткий нос, глубоко посаженные глаза, небольшой и слегка выдвинутый вперёд подбородок. Для обладателя такого лица присущи и высокая одарённость, и чувствительность. Вместе с тем такого человека отличают хитрость, неуживчивость, склонность к одиночеству.

Трапецевидное; широкий лоб и слегка суженный (но не скошенный) подбородок. Человек, как правило, интеллигентен, аристократичен; он не боец. Женщины с таким лицом оптимистичны, живут счастливо, создавая приятную атмосферу общения.

Квадратное: суровый, мужественный, нередко бессердечный тип человека; как правило, тугодум, часто бывает грубым, настойчивым. Яркая его черта - решительность. Такие люди прямолинейны и откровенны в общении, у них неутолимая жажда успеха. Хорошие исполнители, хотя сами тянутся к лидерству. Женщины с таким лицом стремятся доминировать во всём.

Круглое: добродушие, миролюбие, мягкость в характере человека. Такие люди нередко гуманны, любят комфорт, хорошую компанию и не стремятся к славе. Однако честолюбие им не чуждо. Если у обладателя такого лица высокая переносица, выступающие скулы и «огненные» глаза - его считают целеустремлённым; такой тип лица нередко встречается у лидеров и полководцев.

Указанные обобщённые представления о людях нередко далеки от действительности, но поскольку они формируют первое впечатление о человеке, их следует учитывать в процессе делового общения и особенно знакомства. Впечатление на первых порах делового общения является как бы визитной карточкой внешнего вида человека, отражающего его внутреннюю сущность. При этом, внешний облик - это не только отражение внутреннего состояния человека и его отношения к окружающему. Внешнее, в свою очередь, влияет на внутреннее.

Наше положение и образ жизни нигде так откровенно не проявляются, как в манере преподнести себя окружающим через одежду. Одежда не делает человека, но она делает 90% того, что мы в нём видим. Если человек не будет выглядеть прилично, люди не поверят, что он говорит что-то важное.

Известно выражение «По одежке встречают...». Одежда выступает здесь как своеобразный инструмент общения, как средство воздействия на поведение и отношение других людей, поскольку в первую очередь о вас станут судить по внешнему виду, а лишь потом по вашему разговору, манерам поведения и интерьеру кабинета.

Чисто прилично одетый человек всегда внушает большее доверие, чем одетый кое-как или, напротив, подчёркнуто манерно.

В настоящее время принято считаться с советами модельеров. По их мнению, основополагающим принципом при составлении гардероба является универсальность одежды. Гардероб составлен не правильно, если в нём много вещей, которыми редко пользуются. Не менее важное требование к одежде - её опрятность, аккуратность.

Слово «мода» происходит от латинского «модус» - мера, образ, вид, способ и означает господство в обществе в данный период определённых форм, касающихся различных сторон быта (главным образом одежды) и обусловленных национальными традициями, сложившимися вкусами, уровнем достигнутого экономического и общественного развития производства и бытовых потребностей. В основе моды лежит стремление к усовершенствованию внешних форм быта.

Мода в деловом мире не есть что-то обязательное для всех. Однако если подавляющее большинство людей начинает носить одежду нового стиля, ваш консерватизм рискует оказаться смешным. В то же время слепое следование моде также нежелательно, поскольку в сверхмодно одетом человеке прослеживается

желание казаться значимым, когда его истинное положение таковым не является. Мода должна соответствовать вашей индивидуальности.

Красиво и изящно одеться человеку поможет его вкус, выражающийся в умении подобрать фасон, покрой и цвет одежды, которые соответствовали бы особенностям его фигуры, лица, цвету волос, возрасту, времени года и назначению одежды.

Культура одежды делового мужчины, бизнесмена

Если вы спросите, что такое «деловой мужчина», вам вряд ли скажут что-то конкретное. Но если вы попросите описать, как он должен выглядеть, то подавляющее число ответов будет примерно начинаться так: «Это человек в костюме». Конечно, будут упомянуты и вежливость, и опрятность, подтянутый вид, и многие другие факторы. Но главным, неотъемлемым атрибутом его внешности практически единодушно и без запинки будет назван костюм. И это действительно так. Самая распространённая и наиболее признанная на сегодня одежда настоящих мужчин - это, несомненно, костюм. Можно с уверенностью сказать, что он стал «рабочей одеждой» современного делового человека во всех странах мира.

В рабочее время принято носить не слишком светлые костюмы. Тон костюма в летнее время светлее, чем в зимнее. Тёмно-синий или тёмно-серый костюм в тонкую полоску - наиболее распространённый тип костюма для каждого случая. Дело в том, что иной раз трудно знать заранее, куда вас пригласят вечером и удастся ли вернуться в гостиницу или домой для того, чтобы переодеться. Лучше всего в качестве «базовой модели» приобрести себе костюм на каждый день, т.е. костюм из материала неброского цвета в мелкую клетку или полоску, и другой костюм, более строгий, из материала темно-серого, тёмно-синего или чёрного цвета, в котором подobaет присутствовать на мероприятиях праздничных или торжественных.

Если оба костюма умело подобрать по цвету, то в некоторых случаях их можно использовать, комбинируя один с другим. Эти два костюма может хорошо дополнить комбинированный костюм спортивного типа, на каждый день. Такой костюм теперь всё чаще надевают на работу. Он состоит из брюк и пиджака, которые могут отличаться по цвету и рисунку, но должны гармонично дополнять друг друга. Так, к пиджаку в клетку или полоску лучше всего подходят однотонные брюки, а к брюкам в клетку или в полоску - однотонный пиджак. Лёгкий костюм из хлопчатобумажной ткани или искусственного волокна для тёплого времени года стал теперь непременным реквизитом мужского гардероба. Материал такого костюма может быть одноцветным либо с рисунком, светлых или тёмных тонов - это зависит от имеющихся в вашем распоряжении сорочек и туфель, которые должны гармонировать по цвету с костюмом.

Полным не подходят светлые, так называемые «пастельные» тона, но если уж они используются, то желательно выбрать из них лишь «тёплые» (например, оттенки слоновой кости), так как холодные светлые тона - синеватый, зеленоватый - оптически увеличивают фигуру. Чёрный цвет рекомендуется, как правило, для торжественных случаев. Он особенно идёт светловолосым со свежей кожей. Чёрный цвет удачно сочетается и с другими цветами - белым, жёлтым, красным. Однако контрасты хороши для молодых, а людям зрелого возраста лучше избегать подобных сочетаний. Коричневый цвет хорошо смотрится в шерстяных тканях, а его оттенки - шоколадный и каштановый - подходят к светлой коже. Зелёный цвет многими несправедливо отвергается, хотя его тёплые оттенки - оливковый и липовый - неплохо освежают естественные краски лица. Жёлтый цвет очень избирателен, он хорош для лета. Синий цвет более других подходит для повседневной одежды. В сочетании с белым он молодит в любом возрасте, ведь белый цвет - король всех цветов. Для мужчин среднего роста и нормального телосложения ограничений в одежде не существует. Высоким, стройным идёт одежда из двух частей и из ворсистых тканей. Полная фигура требует осмотрительности при выборе, как материала, так и модели.

Особо хочется обратить внимание на то, что в ансамбле мужской одежды велика роль сорочек. Сорочка всегда должна быть светлее самой тёмной нити в костюме. Пёстрые и клетчатые обычно носят без галстука. Если же с галстуком, то лучше - гладким. Сорочки спортивного типа застёгиваются под горло. Носить сорочки с короткими рукавами не следует, поскольку манжеты сорочки должны выступать из-под рукавов пиджака примерно на два сантиметра. На все виды приёмов рекомендуется надевать белую (не трикотажную) сорочку с крахмальным воротничком.

В костюме делового мужчины особая роль отводится галстуку. Галстук почти всегда отражает вкус владельца. Иногда выбрать его очень трудно, поэтому рекомендуется наряду с пёстрыми галстуками из шёлка, искусственного шёлка или искусственного волокна приобрести два-три шерстяных однотонных галстука, которые можно спокойно носить с любым костюмом. Однако универсальными цветами для галстука был и остаётся малиновый и бордовый. Чёрный галстук надевается только в знак траура или, если это положено, к форменной одежде. Выбор галстука зависит от цвета и рисунка ткани костюма, а также его фасона. К строгому деловому костюму подходят галстуки из натурального и искусственного шёлка. «Бабочки» приняты только в официальных случаях. Они должны быть выдержаны в изысканных тонах. Бант прикалывают только к праздничным и строгим костюмам. Будет ли бант однотонным или пёстрым, тёмным или светлым - это, прежде всего, зависит от назначения костюма. К костюму из ткани в мелкий рисунок подходит любой галстук. Будет правильно взять к пёstromу костюму

однотонный галстук, если они гармонируют по тону. При этом надо следовать двум правилам. Либо подбирают галстук так, чтобы он был одного тона с костюмом, но светлее его или темнее, в результате чего цвет галстука и костюма будут дополнять друг друга, либо костюм и галстук должны быть контрастных тонов. Но этот контраст должен быть единственным в вашем туалете. Трудности возникают и в том случае, когда вы хотите надеть пёстрый галстук к костюму из ткани также с пёстрым рисунком. Общего правила, которого можно было бы придерживаться, здесь нет. Однако в этом случае следует иметь в виду, что рисунок костюма и галстука (например, полоска) не должен повторяться. И ещё одна рекомендация - можно комбинировать два отличающихся друг от друга рисунка, но не более. Галстук лишь тогда галстук, когда он правильно завязан, а не болтается на шее, как верёвка. Зажимы на галстуках не говорят о хорошем вкусе, и их не носят те, кто одевается со вкусом. В крайнем случае, можно заколоть узел однотонного галстука булавкой.

Существуют всякого рода модные дополнения к костюму. Так, к праздничному тёмному костюму обязательны белая сорочка, чёрные туфли и чёрные носки. Из нагрудного кармана должен выглядывать уголок или краешек белого платка. К сугубо строгому костюму необходимо иметь и перчатки, которые в жаркую летнюю погоду можно держать в руке. Однако не следует слишком буквально истолковать понятие «строгий костюм». В тридцатиградусную жару даже на дипломатических приёмах иногда можно появляться в светлых костюмах. К комбинированному костюму (серые в полоску брюки, чёрный пиджак) надевают белую сорочку с двойными манжетами (манжеты и воротничок должны быть накрахмалены), серый галстук, черные туфли и темные носки.

Днём на работе вполне приемлем костюм клубного стиля, чаще всего это тёмно-синий пиджак с блестящими пуговицами. Настоящий клубный пиджак предполагает наличие эмблемы клуба на нагрудном кармашке справа.

Весьма значительна в мужской одежде роль шляпы, которую носят преимущественно с пальто или плащом для защиты от холода. Шляпа всегда должна соответствовать верхней одежде. Шляпы весной и летом носят более светлые, осенью и зимой - тёмные. Не рекомендуется носить велюровые шляпы, а также чётные шляпы к пальто и костюму не чёрного цвета.

Что касается обуви, то надо знать, что для строгих костюмов рекомендуется надевать туфли или ботинки тёмно-коричневого или чёрного цвета. Светло-коричневые или коричневые туфли совершенно не подходят к черному костюму, чёрные же туфли подходят к коричневому костюму. В летнее время к нетёмному костюму можно надевать цветную обувь. На приёмы нельзя надевать сандалеты или сандалии. Ботинки на толстой подошве, грубые спортивные ботинки и сандалеты

подходят только к спортивной, но не к выходной одежде. Лакированные - надеваются только к смокингу.

Перчатки лучше всего иметь светло-коричневые, поскольку они подходят к тёмно-коричневому или серому зимнему пальто. Черные перчатки надевают только к совсем тёмному пальто. Надевая праздничный костюм, лучше всего подобрать к нему матерчатые или кожаные перчатки нейтральных тонов. К деловому костюму следует подобрать и соответствующее пальто, которое не приобретают так часто, как другие предметы одежды, хотя бы по чисто финансовым соображениям.

У начинающего политика или средней руки бизнесмена должно быть в гардеробе, по крайней мере, два пальто. Одно пальто - из лёгкой ткани такого фасона, чтобы его было удобно носить каждый день, и чтобы в холодную погоду к нему можно было пристегнуть тёплую подстёжку. Другое пальто - тёмного цвета - подойдёт для любых торжеств и официальных встреч.

Вместе с тем не нужно стараться подавить окружающих богатством своего костюма, свидетельствующим о вашей мощной кредитоспособности. В большинстве промышленно развитых стран тяжёлые золотые перстни, цепочки и браслеты, бросающиеся в глаза часы или излишняя пестрота галстука, могут только зародить подозрение в вашей несерьёзности.

Конечно, даже самому удачливому нашему дельцу пока невозможно тягаться с нефтяными шейхами или китайскими миллионерами из Гонконга, а все попытки казаться похожими на них только вредят, так как имитация богатства считается в деловом мире тяжёлым грехом

Культура одежды деловой женщины

Для женщины, желающей добиться успеха в делах, очень важно помнить о своей внешности, более того, поставить её на службу. Деловая женщина не может прийти на работу просто в брюках и кофточке. В брючном костюме - может, а в обычной кофточке и брюках - не может, поскольку это одежда для дома. Деловая женщина никогда не придёт на работу сильно декольтированная, в платье без рукавов или в майке и без чулок. Во всём мире основная форма женской одежды для работы - это костюм. Платье можно позволить себе только в жару и только однотонное. В гардеробе деловой женщины должно быть две-три юбки, жакеты, две-три блузки. Менять туалеты желательно часто, ведь одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и «гасит настроение». Деловую одежду отличают классический покрой и многофункциональность. Особенно ценен хороший вкус, который проявляется в умении подбирать для своей одежды ткани по структуре и расцветке. Так худеньким лучше всего шить или покупать одежду из лёгких «торчащих» тканей или из тканей с большим ворсом. Полным, наоборот, пойдут тяжёлые, «падающие» ткани. К тонким фигурам хорошо подходят ткани ярких расцветок с крупным рисунком, с поперечными или косыми полосами, в

крупную летку, а также однотонные светлые ткани (белые, голубые, жёлтые и т.д.) с различными блестящими оттенками. Женщинам, имеющим полную фигуру, больше идут ткани с мелким рисунком, продольными полосками и однотонные ткани тёмных расцветок (чёрные, коричневые, красные и т.п.). Такой подбор цветов и рисунков объясняется их световыми эффектами: в первом случае они как бы укрупняют фигуру, во втором - делают её тоньше.

Ткани подбираются в зависимости от цвета и характера кожи, волос, лица женщины. Ткани пастельных оттенков подходят только к хорошему цвету лица и гладкой коже, не имеющей каких-либо изъянов, родинок и т.д. Голубой цвет идёт блондинкам, обладающим ярким цветом лица. Для них также хороши розовый и оранжевый цвета, оттенки чёрного, белого, серого цветов. Рыжеволосым не идут розовый, оранжевый и жёлтый цвета. Им подходит коричневый с фиолетовым оттенком, зелёный или голубой цвета. Брюнеткам лучше носить платья ярких тонов (красного, чёрного, фиолетового).

В одежде должно быть два, максимум три предмета ведущего тона. Так, если у вас чёрные пиджак и юбка, то следует иметь либо чёрные туфли, либо чёрную сумку. Таким образом, цвета должны подбираться так, чтобы подчеркнуть основной доминирующий цвет или контрастировать с ним. Лучшими цветами делового платья считаются тёмно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, тёмно-коричневый, серый, умеренно синий и светло-синий.

В одежде делового стиля предпочтение отдаётся не только гладкоокрашенным тканям названных цветов, но и различным вариантам полосок и клеточек в серых и серо-синих тонах. В то же время совершенно нежелательны геометрические, растительные или абстрактные рисунки. В имидже деловой женщины имеются и другие ограничения. В частности, не нужно первой появляться на работе в остро модной одежде, носить брюки, если работаете среди мужчин, и вообще одеваться в мужском стиле. Лучше всего надевайте костюм или блузку с юбкой. Причём чрезмерно укорачивать юбку, повинуюсь моде, не следует. Также не следует носить вещи, чересчур подчёркивающие вашу привлекательность (облегающие свитеры, джинсы). Может получиться так, что мужчины, вместо того чтобы слушать вас на переговорах, будут рассматривать ваши достоинства. Кроме того, у них может сложиться впечатление, что вы в первую очередь предлагаете убедиться в красоте своей фигуры, а не в деловых качествах.

Туфли желательно носить простые на среднем каблуке, а чулки - телесного цвета. Пальто и плащ должны закрывать юбку или платье. В специальных случаях можно пользоваться спортивной одеждой хорошего качества. Для женской деловой одежды подходит платье с жакетом в тон. Блузка или блейзер должны контрастировать с платьем, а свитер на работе, как уже отмечалось выше, вообще носить не принято.

Волосы делают лицо привлекательным не сами по себе (хотя и это важно), а в виде причёски. Главное, что должна сознавать каждая женщина, - это то, что её причёска всё время должна быть в порядке. Волосы деловой женщине лучше иметь средней длины - это значит, что они не должны напоминать причёску мальчика или мужскую причёску, но и не должны быть ниже плеч. Женщины с очень длинными волосами могут быть привлекательными, но не в ущерб их служебному авторитету.

В психологическом плане тёмные волосы женщины ассоциируются с властью, светлые же способствуют её популярности. Однако всякие эксперименты с волосами, особенно с цветом, снижают авторитет деловой женщины. Особенно нежелательно, окрашивать волосы в два тона (различные пряди) и более. Для каждой женщины очень важен выбор причёски.

Косметикой нужно пользоваться в меру и не употреблять броских цветов. Запах духов должен быть также едва заметен, но сами духи - дорогими и тонкими. Не следует смешивать разные украшения - например, цепочки, бусы в сочетании с брошкой.

А теперь о носовом платке. Где его нужно держать? Конечно, либо в кармашке, либо в сумочке, но никогда в рукаве платья или кофточки. Если носите очки, оправка должна быть средних размеров, пластмассовая или роговая.

У каждой деловой женщины при себе должна быть ручка и карандаш, причём желательно, чтобы ручка была с надёжным золотым или позолоченным пером. Никогда не пишите дешёвыми ручками и огрызками карандаша: эта, на первый взгляд, мелкая деталь может навсегда испортить вашу репутацию. Незаменимым атрибутом должен стать атташе-кейс - кожаный, телесно-коричневый, простой, без ярких металлических украшений. Если женщина пользуется дамской сумочкой, то уж, конечно, кожаной и очень высокого качества (внутри сумочки должен быть полный порядок). Бумажник и кошелёк приобретайте одного цвета, без узоров.

Одежда для приёмов

Исторически сложилось так, что приёмы играют очень важную роль в развитии деловых контактов. Они проводятся с целью их углубления и расширения. А также получения нужной информации в неофициальной обстановке.

К одежде для приёмов предъявляются более строгие требования, чем к повседневному деловому костюму. Её выбор, прежде всего, определяется временем приёма.

На все виды приёмов, которые начинаются до 20 часов, можно надевать костюм любого неярко цвета, если только приём не устраивается по случаю национального праздника, в честь или от имени главы государства, главы правительства или министра. На приёмы, устраиваемые по тем же поводам, но начинающиеся в 20 часов и позднее, рекомендуется надевать костюм черного или тёмного цвета.

Для вечерних приёмов используется фрак и смокинг, которые ранее служили исключительно вечерним костюмом. К смокингу надевают белую мягкую сорочку, чёрный жилет и галстук-бабочку, чёрные туфли и тёмные носки. Смокинг (однобортный или двубортный) шьют из тонкого сукна атласными отворотами; по швам брюк с внешней стороны проходит атласная тесьма - галун. Если вечером надевают фрак, то к нему полагается белый жилет, а в торжественных случаях - чёрный. К фракку надевают накрахмаленную или полу накрахмаленную манишку, белый галстук-бабочку (даже в случаях траура), лакированные туфли, чёрные носки.

Фрак и смокинг надевают в том случае, если в пригласительном билете указано «вечерний костюм». Если указано «малый вечерний туалет», это значит, что приглашённый должен прийти в смокинге; если смокинга нет, то можно прийти в комбинированном вечернем костюме, но ни в коем случае нельзя появляться во фраке. В официальной обстановке пиджак должен быть застёгнут. Во время танца нижнюю пуговицу пиджака не застёгивают никогда. Расстегнуть пуговицы пиджака можно во время завтрака, ужина, обеда или сидя в кресле. Цвет мужских носков должен быть темнее цвета костюма, что создаёт переход от цвета костюма к цвету обуви. Наиболее подходящие цвета для носков - тёмно-синий, тёмно-серый, чёрный; носки в полоску или клетку не подходят. Если во время беседы мужчина сидит, закинув ногу на ногу, он должен следить за своими брюками, не допуская, чтобы выше носка была видна голая нога. Не принято качать ногой, обнимать колени руками. Также не прилично сидеть развалившись в кресле, покачиваться на стуле, сидеть на самом краю стула, кресла, дивана. Требования к деловым женщинам, приглашённым на приём также довольно специфичны, но здесь следует придерживаться строгих линий и неярких тонов. Если приём начинается до 20 часов - костюм, платье - костюм, шляпа. Шляпа за столом не снимается за исключением хозяйки приёма, которая шляпу не надевает. На приёмы и обеды после 20 часов надевают вечерние платья - более нарядные и открытые, с рукавами или без, длина - по моде. Шляпу к вечернему платью не надевают. Туфли на приёмы надеваются кожаные или замшевые, на любом удобном каблуке, на вечерние приёмы - вечерние туфли, которые могут быть из цветной кожи, плотных шелков, парчи и т.п. Перчатки: чем короче рукав вечернего платья, тем они длиннее.

Женщина, садясь, не поднимает платье или пальто. Она может закинуть ногу на ногу, сидя на стуле, но не должна себе позволять этого, сидя в низком кресле или на диване. В таком случае ноги следует держать вместе, т.е. колени прижать друг к другу, обе голени наклонить в одну сторону.

Садясь в машину, женщине лучше не шагать в неё, а лишь присев на краешке сиденья, втянуть внутрь ноги. Выходя из машины, наоборот, подниматься с сиденья следует, уже опёршись ногами на асфальт.

Всякие рефлексорные действия обязательно следует контролировать.

В наши дни профессиональный и политический навык сам по себе ещё не обеспечивает успешное осуществление коммерческих и политических проектов и не создаёт достойную репутацию в деловых кругах. Для этого необходимо уметь расположить к себе аудиторию, партнёров и клиентов, то есть создать свой неповторимый деловой имидж. Не только в коммерческой и политической деятельности, но и в любых других профессиях, требующих личного контакта, удачный имидж становится решающим фактором. Такой имидж очень важен и для служебной карьеры. Данные исследования показывают, что имидж либо повышает, либо разрушает шансы найти работу, не говоря уже о продвижении по служебной лестнице. Деловой имидж следует считать важной составной частью культуры делового общения, а обладание им - существенной личностной и профессиональной характеристикой любого серьёзного бизнесмена и политика. Суть создания такого имиджа состоит в том, чтобы заставить других людей видеть вас таким, каким вы пожелаете, и преподнести себя так, чтобы они восприняли ваш образ положительно. Основная цель таких усилий состоит в том, чтобы предельно использовать всё то хорошее, что заложено в человеке, и научиться избегать тех отрицательных проявлений, которые принижают его профессиональную, политическую и чисто человеческую репутацию.

Если говорить более обобщённо, то деловой имидж заключается в единстве всех форм его выражения. Именно их гармоничное сочетание и постоянство проявления делают стабильным доверие и уважение к деловому человеку со стороны его коллег, партнёров и клиентов, создают у них уверенность в его компетентности, деловитости, моральной и физической надёжности.

Ведение любого дела - это, прежде всего установление контактов, в которых, по подсчётам психологов, в 80 случаях из 100 своё отношение к другому человеку люди строят на основе первого впечатления, важнейшей составной частью которого является внешний вид.

В заключении ещё раз можно подчеркнуть, что главное в культуре деловой одежды мужчин и женщин, как на работе, так и на приёме - не ультра модность и роскошь, а чувство меры, вкус и целесообразность.

Подбор костюма, цветовая эстетика всей одежды (рубашки, галстука, туфель, носового платка), умение «сидеть» в костюме - всё это требует самого серьёзного отношения. Даже такая мелочь - как пользоваться одеколоном и духами. Надо помнить французскую пословицу: «Кто пахнет слишком хорошо - тот пахнет дурно».

Также не маловажно: хорошие манеры делового человека при формировании его положительного политического и делового имиджа имеют не меньшее, а, пожалуй, большее значение, чем его внешний вид. Никогда не следует об этом

забывать! Благодаря правильным манерам легче и приятнее работать и, кроме того, обладать хорошими манерами просто-напросто выгодно.

Список литературы:

1. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. - М., 2001.
2. Венедиктова В.И. Деловая репутация (личность, культура, этика, имидж делового человека). - М., 2001.
3. Джен Ягер Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. - М., 2000.
4. Крамер С.С. Офис-менеджмент/Серия «Учебники, учебные пособия». - Ростов н/Д., 2003
5. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. - М., 2004.

Тема лекции 8 «Особенности конфликтов и способы их разрешения»

План

1. Процесс возникновения и развития конфликта
2. Источники возникновения конфликта
3. Виды конфликтов
4. Разрешение конфликтов
5. Управление конфликтами

Конфликты это очень распространённое явление, разрушительное для организации, которое тормозит развитие инноваций и поступательное движение всей организации, но, в то же время, естественный элемент существования и развития любой группы.

Понятие конфликта.

Конфликт - это процесс, который начинается тогда, когда одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие.

Существуют три подхода к оценке конфликта. В соответствии с первым подходом конфликт представляет собой негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой. Второй подход заключается в том, что конфликт — это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы. Современный подход к конфликту основывается на том, что отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводит к застою, тормозит развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять им для достижения целей организации. Конфликты могут иметь как позитивные, так и негативные последствия. К числу *позитивных последствий конфликта* можно отнести активизацию инновационных процессов, повышение качества принимаемых решений, уровня их обоснованности, улучшение количественных и качественных показателей работы.

Например: руководитель пообещал, что предоставит отпуск тому, кто первый справится с вверенной ему работой. Все вовлечённые в конфликт соответственно стараются выполнить в точности всё, скрывая от коллег промежуточные результаты своих трудов. Фактически конфликт налицо, но в то же время он не оставляет после себя негативных последствий. Кроме того, если до этого имел место быть негативный конфликт, то он быстро подавляется в процессе, в большинстве случаев.

При этом нередко улучшаются и социально-психологический климат в коллективе, и взаимопонимание его членов. *Негативные последствия конфликта*: понижение уровня сплоченности членов группы, проблемы общения, агрессивность либо, напротив, отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы. К тому же конфликты могут сопровождаться дополнительными потерями рабочего времени, нарушениями дисциплины, ухудшением состояния здоровья работников, их уходом с предприятия.

Процесс возникновения и развития конфликта.

Конфликт в своем становлении и развитии проходит пять основных стадий.

Первая стадия характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем. Совсем не обязательно, что впоследствии они приведут к конфликту, однако без наличия хотя бы одного из этих условий он не сможет перейти из состояния потенциального в состояние реального конфликта.

К числу условий, способствующих возникновению конфликта, можно отнести:

- проблемы, связанные с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);
- проблемы, связанные с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);
- личностные качества работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

Вторая стадия характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников.

Свидетельством тому может являться изменение эмоциональной окраски взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки ощущение психологического дискомфорта.

На третьей стадии становятся очевидными намерения участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. При этом в зависимости от того, как они собираются повести себя в этой ситуации, могут быть выделены следующие основные стратегии разрешения конфликта:

- конфронтация;
- сотрудничество;
- стремление избежать конфликта;
- приспособленчество;
- компромисс.

Конфронтация предполагает, что одна из сторон желает удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны.

Сотрудничество имеет место тогда, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон.

Стремление избежать конфликта. Примером данной стратегии является игнорирование конфликта, нежелание признавать его существование, стремление избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам.

Приспособленчество — стремление одной из сторон конфликта поставить интересы другой стороны выше собственных интересов.

Компромисс имеет место тогда, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

Один и тот же участник конфликта в зависимости от складывающейся ситуации может использовать разные стратегии разрешения конфликта. Вместе с тем установлено, что в большинстве случаев люди следуют преимущественно одной из уже перечисленных стратегий.

Четвертая стадия конфликта наступает тогда, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. Намерения и формы их осуществления, как правило, совпадают. Однако на практике может случиться и так, что формы поведения в процессе конфликта не будут совпадать с намерениями его участников относительно приемлемых путей его разрешения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые, так и неконтролируемые формы. Примером последних могут служить войны и вооруженные столкновения различных группировок.

Пятая, заключительная, стадия конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

Последствия конфликта.

Менеджер должен уметь просчитывать возможные последствия конфликтов. Они могут быть как контрпродуктивными (негативными, вредными для организации), так и продуктивными (положительными, полезными).

Отрицательным является то, что конфликт нарушает нормальное функционирование организации, приводит к разнобою в работе ее членов, отравляет атмосферу в трудовом коллективе. *Положительным* служит то, что конфликты порой помогают выявить и устранить серьезные недостатки в работе организации, вскрыть внутренние противоречия и разрядить обстановку в коллективе, преодолеть рутину и косность. Известно, что новое обычно пробивает себе дорогу далеко не мирными средствами, конфликты помогают прогрессу. Такие конфликты не только не вредны, они являются непременным условием развития.

Итак, позитивными последствиями конфликтов могут быть:

- снятие взаимных подозрений, вопросов и недоумений;
- более широкий и глубокий взгляд на проблему;

- снятие антагонизма, агрессивности и напряженности;
- появление навыка коллегиальной выработки решений;
- разрешение проблемы;
- полезные выводы для участников;
- воспитание терпимости и умения стать на чужую точку зрения;
- консолидация в рамках всей организации.

К *негативным последствиям конфликтов* следует отнести следующие:

- возникновение у сторон конфликта антагонизма и враждебности;
- возникновение нежелания продолжать сотрудничество;
- выявление новых скрытых противоречий и нерешенных проблем;
- создание из конфликтующей стороны «образа врага»;
- напрасная трата времени и сил;
- разочарование в надеждах на примирение;
- отрицательные эмоции.

Возможные негативные последствия конфликта можно минимизировать, если управлять им. Наиболее часто используемые методы управления конфликтами могут быть сведены к следующим:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- административные методы управления конфликтом (например, перевод работника из одного подразделения в другое);
- обучение работников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

Роль и задача менеджера заключаются в том, чтобы грамотно управлять конфликтами: разрешать, ликвидировать контрпродуктивные конфликты и стимулировать, направлять в нужное русло продуктивные конфликтные ситуации.

Источники возникновения конфликта.

Для управления конфликтами необходимо, прежде всего, разобраться в источниках их возникновения. Такими источниками могут быть:

- 1) разное понимание членами коллектива (группами) миссии, целей и задач организации;
- 2) различная ценностная ориентация членов коллектива (например, для одних на первом плане материальные факторы, для других - моральные);

3) борьба за ограниченные внутренние и внешние ресурсы (ограниченность ресурсов связана не столько с тем, что их мало, сколько с тем, что за них нужно платить; при этом возникают споры о наиболее рациональном распределении ресурсов);

4) личные качества руководителя и подчиненных (например, их психологическая несовместимость);

5) различия в происхождении (расе, национальности, социальном положении), возрасте, жизненном опыте, образовании членов коллектива;

6) различия в личных качествах, стиле, манере поведения членов коллектива;

7) плохие коммуникации или нарушение коммуникаций в организации;

8) дублирование решаемых членами коллектива (группами) задач, приводящее к неразберихе и недоразумениям;

Виды конфликтов.

Методы разрешения конфликтов в значительной мере определяются видом конфликта и ожидаемыми последствиями от него.

По виду конфликты бывают разными.

1. Конфликты *между группами*:

- из-за ведущей роли, привилегированного положения в организации (например, типичен конфликт между администрацией и профсоюзом);

- между формальными и неформальными группами - из-за влияния на членов коллектива;

- между линейными и функциональными органами управления из-за властных полномочий;

- между подразделениями, стоящими на одном уровне управления – из-за благосклонности руководства;

2. Конфликты между *членами коллектива*:

- из-за столкновений интересов отдельных личностей (материальных, духовных, научных);

- из-за борьбы за использование ресурсов и других возможностей;

- из-за столкновения идей и воззрений;

- из-за взаимного непонимания: старшее поколение - молодежь; разный уровень образования, культуры; различные интересы, степень материального благополучия;

- из-за столкновения характеров людей, их жизненных укладов.

3. Конфликты между *личностью и коллективом*:

- из-за столкновения интересов;

- из-за стремления личности выделиться (даже если это выделение оправдано выдающимися качествами личности);
- из-за стремления личности занять особое положение в коллективе;
- из-за резких внутренних и внешних отличий личности от других членов коллектива (начиная с интеллекта и кончая одеждой);
- из-за противоречий между личностью-руководителем и коллективом.

4. *Внутриличностные конфликты:*

- из-за физических, умственных и эмоциональных перегрузок;
- из-за противоречивых требований руководителей;
- из-за собственной некомпетентности;
- из-за несправедливости и непонимания руководителей;
- из-за невнимания и непонимания коллег;
- из-за крушения идеалов;
- из-за обмана окружающих и самообмана;
- из-за неудавшейся любви и дружбы;
- из-за неоправдавшихся надежд;
- из-за собственного плохого характера.

Разрешение конфликтов.

Разрешение конфликтов достигается с помощью следующих основных средств, в совокупности позволяющих управлять конфликтами.

Административные средства:

- 1) четкое регламентирование обязанностей персонала и должностных лиц, основных правил их деятельности, системы стимулирования; неукоснительное исполнение действующих законов, распоряжений и указаний; соблюдение правила: «Закон для всех одинаков»;
- 2) обоснованное нормирование труда, разумное диспетчирование, наличие необходимых расписаний и их строгое выполнение;
- 3) наличие должностных инструкций, а также инструкций по действиям в чрезвычайных ситуациях;
- 4) гласное и понятное персоналу применение мер административного взыскания и поощрения;
- 5) доступность руководителей персоналу;
- 6) своевременная и по существу реакция руководителей на жалобы и критику подчиненных.

Организационные средства:

- 1) открытость и гласность основных организационно-управленческих мероприятий;
- 2) четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей;

3) организационная культура — единая система ценностных ориентиров для всех членов организации.

Социально-психологические средства:

- 1) принятие мер по сплочению («сколачиванию») коллектива организации;
- 2) работа с неформальными группами; ровное отношение к ним руководства организации;
- 3) материальные и моральные поощрения за действия руководителей и персонала, направленные на предотвращение и преодоление конфликтных ситуаций;
- 4) наказание руководителей за нездоровую, конфликтную обстановку в их подразделениях;
- 5) обоснованное и гласное распределение ресурсов.

Воспитательные средства:

- 1) проведение работы по разъяснению негативных последствий конфликтов в коллективе организации;
- 2) меры по поднятию авторитета руководителей;
- 3) борьба с формализмом в руководстве организацией;
- 4) культивирование правдивости и честности как принципов управления;
- 5) заинтересованная реакция руководителей на любые инициативы и деловые предложения персонала;
- 6) консолидация интересов всех работников организации вокруг ее миссии и целей;
- 7) привлечение специалистов при подборе руководящих кадров и формировании трудового коллектива;
- 8) налаживание более тесных, в том числе внеслужебных контактов руководителей с подчиненными

Управление конфликтами.

Управление конфликтом может осуществляться следующими методами:

1. «Закрытие вопроса». Этот метод предполагает заинтересованное и *доброжелательное ознакомление сторон с позициями друг друга*, общее признание правомерности одной из них (либо обеих) и на этой основе прекращение конфликта. Данный метод применим в тех случаях, когда возможно достаточно убедительное установление объективной истины сторонами (при наличии сильных аргументов, в научном споре, арбитражном процессе и т. п.).
2. «Силовое давление». Это *метод принуждения*: административного, экономического, морального. Он требует, чтобы руководитель обладал мощной властью, либо непререкаемым авторитетом. Этот метод оправдывает себя в тех случаях, когда для глубокого изучения проблемы

нет времени (при чрезвычайных обстоятельствах, кризисных ситуациях и т. п.). При этом следует иметь в виду, что, как правило, силовое давление лишь приглушает конфликт, загоняет его вглубь и при малейшей возможности он может проявиться с удвоенной силой.

3. *«Сглаживание противоречий»*. Этот метод обычно предполагает участие посредника, задачей которого является преуменьшение разногласий, общее «успокоение», нахождение точек соприкосновения, и т. д. Метод хорош, когда атмосфера конфликта не накалена, отсутствует агрессивность, нет антагонизма. Результативность данного метода во многом определяется личными качествами посредника, а также его квалификацией и подготовленностью к решению задачи.

4. *«Движение навстречу»*. Это *путь компромисса*: взаимных уступок, торга, отказа от части требований в обмен на уступчивость другой конфликтующей стороны. Компромисс содержит серьезное внутреннее противоречие: с одной стороны, удается сгладить конфликт, с другой — остаются неустранимыми его причины. Поэтому компромисс часто рассматривают как временную, тактическую меру. Кроме того, компромисс не работает там, где существует объективная истина, но по поводу которой договориться невозможно.

5. *«Уход от конфликта»*. Часто этот метод оказывается наиболее действенным. Здесь следует руководствоваться упомянутой выше рекомендацией Д. Карнеги: «Лучший способ взять максимум от спора — избежать его». Дело в том, что, вступая в спор в ходе конфликта, стороны обычно прилагают все силы не для его разрешения, а для изобретения все новых и новых аргументов в свою пользу. Таким образом, противостояние нарастает. Появляется заколдованный круг: стремясь быстро решить спор в свою пользу, стороны затягивают и усугубляют конфликт. Что касается знаменитой фразы об истине, которая «рождается в споре», то здесь, очевидно, имеется в виду научный спор, который ведется в «стерильных» условиях по строгим правилам.

Изложенное выше позволяет наметить следующий порядок действий (процедуру) при разрешении конфликта:

- анализ причин (источников) конфликта;
- установление типа конфликта;
- выбор средств для разрешения конфликта;
- выбор методов разрешения конфликта;
- работа по разрешению конфликта (реализация избранного метода);
- анализ последствий конфликта;

– - принятие мер по ликвидации или ограничению негативных последствий конфликта и использованию его продуктивных результатов.

Переговоры.

Еще один наиболее распространённый способ управления конфликтом - переговоры. Этот способ позволяет минимизировать возможные негативные последствия конфликта. Наиболее удачное определение переговоров как процесса, в котором конфликтующие стороны пытаются найти общие взаимоприемлемые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества.

Все мы ежедневно задействованы в переговорах по тем или иным вопросам. Сфера ведения переговоров практически безгранична (бизнес, менеджмент, законодательство, поставки и продажи, трудовые отношения, образование, социальная сфера, семья). Переговоры можно вести с друзьями, соседями, коллегами по работе и даже с самим собой.

Переговоры можно рассматривать как непрерывный процесс, в котором условно могут быть выделены три основные части:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) непосредственное участие в переговорах;
- 3) анализ результатов переговоров.

Участие в переговорах обычно предполагает обсуждение различных точек зрения, поиск общих взаимовыгодных подходов и решений, установление договоренности (в устной или в письменной форме).

Обычно процесс переговоров включает следующие этапы:

- анализ потребностей (собственных и противоположной стороны);
- выбор стиля ведения переговоров;
- контроль климата ведения переговоров;
- определение тактики ведения переговоров;
- управление развитием ведения переговоров;
- оценка результатов и последствий переговоров.

Анализ потребностей. Обе стороны переговоров имеют определенные потребности и, вступая в переговоры, рассчитывают на их удовлетворение. Чем больше вы знаете о потребностях партнера, равно как и о своих собственных, тем больше у вас вероятность достичь позитивных результатов. Нежелание понимать интересы другой стороны является основной причиной провала и безрезультатности многих переговоров.

Потребности другой стороны многогранны и могут меняться в зависимости от того, как складывается ситуация. Именно поэтому имеет смысл классифицировать эти потребности по ряду признаков. Один из них — участники переговоров. Переговоры могут вестись на межличностном уровне (между индивидами) и между группами людей (например, переговоры между организациями). Таким образом, в

процессе переговоров приходится иметь дело с удовлетворением двух групп потребностей: групповых и индивидуальных. Квалифицированный участник переговоров принимает во внимание обе группы этих потребностей, что помогает ему выбрать наиболее удачный стиль ведения переговоров и добиться позитивных результатов.

Выбор стиля ведения переговоров. Переговоры могут осуществляться преимущественно в двух основных стилях: конфронтация либо сотрудничество.

Стилю конфронтации, как правило, присущи следующие признаки:

- рассмотрение противоположной стороны в качестве противника;
- выдвижение необоснованных требований;
- проявление отрицательных эмоций (агрессивность, грубость);
- требование существенных уступок при полном нежелании самому поступиться чем-либо;
- искажение информации, блеф;
- нежелание понять интересы другой стороны;
- нежелание менять точку зрения относительно результатов переговоров, сложившуюся до начала переговоров.

В отличие от стиля конфронтации *стилю сотрудничества* присущи следующие признаки:

- рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника;
- выдвижение взвешенных и обоснованных требований;
- контроль отрицательных эмоций, создание позитивного настроя, атмосферы взаимопонимания и доброжелательности;
- готовность пойти на уступки во имя прочных долговременных отношений;
- честность, правдивость, доверительность;
- понимание интересов другой стороны;
- гибкость в ходе переговоров, умение перестраиваться в зависимости от складывающейся ситуации.

На практике чаще всего используют *смешанный стиль ведения переговоров*. На протяжении всего хода переговоров он может меняться от конфронтации к сотрудничеству, и наоборот. Вместе с тем всегда следует помнить, что крайние негативные формы ведения переговоров (такие, как искажение информации, грубое давление на партнеров и игнорирование их интересов), как правило, не способствуют установлению взаимовыгодного долговременного сотрудничества.

Контроль климата ведения переговоров. Определенный климат ведения переговоров может поддержать или, напротив, разрушить их предполагаемый стиль. При создании климата ведения переговоров необходимо принимать во внимание

следующие аспекты: будут ли предполагаемые переговоры носить формальный или неформальный характер; насколько доверительными они будут? Тщательно проектируя эту сторону переговоров, следует учитывать следующие факторы: время и место ведения переговоров, рассадку участников переговоров за столом, освещение и т.п.

Определение тактики ведения переговоров. В процессе ведения переговоров обычно используются различные тактики. Среди них можно назвать тактику явного демонстрация собственных сильных моментов и преимуществ, чтобы убедить партнера принять предлагаемое решение проблемы. Можно также апеллировать к авторитетам (законодательству, позитивной практике, мнениям специалистов). Попытка затянуть переговоры также является одним из тактических приемов, направленным на то, чтобы иметь возможность обдумать решение или предложить его тогда, когда произойдет позитивный перелом в ходе ведения переговоров, удастся преодолеть недоверие и напряженность участников переговоров.

Управление развитием ведения переговоров. Большинство переговоров развиваются по общей схеме. Они включают в себя общую вводную часть, обсуждение различных точек зрения, поиск общих взаимовыгодных подходов и решений, установление договоренности (в устной или в письменной форме).

В процессе уяснения позиции другой стороны и выработки приемлемых решений большую помощь может оказать умение правильно задавать вопросы. Уяснить позицию противоположной стороны помогут следующие вопросы: «Какие еще подходы возможны в данном случае?»; «Почему вы так думаете?»; «Как бы вы поступили на моем месте?» и т.д. Убедиться в том, что вы правильно поняли партнера, помогут следующие конструкции: «Итак, как я понял, ваше предложение сводится к следующему...».

Элементы артистизма, соответствующие манеры поведения также могут помочь преуспеть в деловых переговорах, добиться успехов в личных взаимоотношениях. Кроме того, с целью расположить к себе участников переговоров и внушить к себе доверие и симпатию можно использовать «язык» телодвижений (если вы с ним знакомы).

Если переговоры затянулись, то может оказаться полезным пригласить независимую третью сторону - квалифицированного эксперта по тем или иным вопросам или даже, в особых случаях, создать примирительную комиссию для разрешения создавшегося конфликта.

Необходимо учитывать национальные стили ведения переговоров, которые формируются на основе национальных культур и традиций их участников. Знания в этой области помогут вам правильно оценить ход и результаты переговоров. Только один пример из практики ведения переговоров: специалисты подсчитали, что в ходе 30-минутных переговоров представители бразильской стороны в среднем говорили

«нет» 83 раза, североамериканцы — 9 раз, а японцы — только 5 раз. Что думают иностранцы о российских особенностях ведения переговоров? Вот результаты одного из исследований, проведенного зарубежными специалистами. Сравнив поведение в процессе переговоров русских и американцев, они пришли к следующему выводу: американцы стараются полагаться на факты, цифры, расчеты, представители же российской стороны часто строят свои доводы на абстрактных рассуждениях. К тому же российская сторона обычно делает мало уступок в процессе переговоров, рассматривая их как проявление слабости. Наконец, по их мнению, россияне имеют обыкновение не соблюдать регламент при проведении переговоров.

Оценка результатов и последствий переговоров. Заключительный этап переговоров имеет большое значение. При этом полезно иметь в виду следующее:

- что именно было достигнуто;
- с чем были согласны обе стороны;
- какие вопросы остаются открытыми;
- какие шаги будут предприняты в дальнейшем;
- как обеспечить выполнение принятых на себя обязательств;
- в какой форме будут контролироваться принятые договоренности (особенно если принятые решения были зафиксированы в письменной форме: подписаны протоколы, соглашения и т.д.).

конфликты и стимулировать, направлять в нужное русло продуктивные конфликтные ситуации.

Выясняя общую оценку результатов проведенных переговоров, важно также оценить их с точки зрения возможности продолжения и развития сотрудничества. С этих позиций наиболее предпочтительным исходом переговоров является ситуация, при которой в выигрыше оказываются все стороны, участвовавшие в переговорах: «Я выиграл — ты выиграл». В случае, когда явное преимущество у одной из сторон, вряд ли можно рассчитывать на долговременность и прочность такого рода отношений.

Итак, конфликт - это процесс, который начинается тогда, когда одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие.

Конфликты, в основном, могут сопровождаться дополнительными потерями рабочего времени, нарушениями дисциплины, ухудшением состояния здоровья работников, их уходом с предприятия.

Задача менеджера заключается в том, чтобы грамотно управлять конфликтами: разрешать, ликвидировать контрпродуктивные