

Анжелика Шепелева

**Современный деловой
протокол и
этикет**



Анжелика Юрьевна Шепелева

Современный деловой протокол и этикет

Авторский текст
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165573

Аннотация

Еще в древние эпохи человеческой цивилизации ценились люди, обладающие хорошими манерами поведения, умеющие правильно показать себя в любой ситуации. И если раньше знание этикета отождествлялось с благородством и воспитанием, то сейчас каждому человеку необходимо уметь вести себя в обществе. В наше время большое внимание уделяется карьере и карьерному росту, и умение правильно вести себя, положительно настраивать собеседника по отношению к себе и своим позициям, а также умение зарабатывать уважение – это все факторы, способствующие успешной деятельности в той или иной сфере. А ведь успех и карьерный рост во многом зависят от знания делового этикета.

В данной книге раскрыты особенности и принципы делового этикета, создание благоприятного психологического климата и этика делового красноречия, а также многое другое, необходимое для успешной карьеры в современном обществе. Материал данной книги предназначен не только менеджерам и бизнесменам, но и всем людям, строящим свою карьеру и желающим в конечном итоге стать руководителем.

Содержание

Глава 1. Деловой этикет и его роль в жизни предприятия	4
1.1. Особенности и значение делового этикета и делового протокола на предприятии	5
1.2. История развития делового этикета	11
1.3. Национальные особенности делового этикета	15
Глава 2. Этика делового красноречия	24
2.1. Роль речевого воздействия в деловых отношениях	25
2.2. Деловая беседа как особая разновидность делового разговора	28
2.3. Основные требования к деловому разговору	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Анжелика Юрьевна Шепелева

Современный деловой протокол и этикет

Глава 1. Деловой этикет и его роль в жизни предприятия

Определение этикета как установленного порядка поведения где-либо дает наиболее общее представление о нем. Деловой этикет богаче по своему содержанию. Это важнейшая сторона морали профессионального поведения предпринимателя. У отечественных начинающих бизнесменов срывается множество выгодных сделок, особенно с инофирмами, из-за того, что они не знают правил делового этикета. У многих новоиспеченных предпринимателей дурной вкус заметен в одежде, манерах поведения.

В результате они становятся предметом молчаливой и неліцеприятной критики со стороны партнеров. Уважающие себя и честь своей фирмы предприниматели прекращают все переговоры. А причиной тому служит поведение отдельных бизнесменов, оценить которое можно словами из знаменитой сказки «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету». Возможно, и отечественным бизнесменам надо ввести наказание для тех, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета – основа предпринимательского успеха. Что он представляет собой, откуда появился и каковы его особенности в иностранных государствах – об этом речь в данной главе.

1.1. Особенности и значение делового этикета и делового протокола на предприятии

Общество во все времена различало понятия добра и зла, т. е. имело определенную мораль. Историей развития разграничения этих понятий занимается этика.

В центре этики стоит мораль, т. е. система нравственных отношений, мотивов действия, чувств и сознания, которые устанавливают границы отношений, поступков и взаимодействий людей в обществе. Нормы морали возникли как результат усилий человека разграничить добро и зло. Например, в деловой жизни такие качества, как трудолюбие, бескорыстность, пунктуальность, точность исполнения распоряжений и правдивость, считаются добром, т. е. рассматриваются как моральные качества. И наоборот, взяточничество, беспринципность, коррупция, подтасовка фактов, уклонение от ответственности и прочее расцениваются как зло, т. е. являются аморальными качествами. Изучение исторического развития морали, стоящей в центре этики, показывает, что в разные исторические периоды общество имело различия в складе мышления, в представлениях о мире, в системах духовных и этических ценностей.

Сегодня для российского общества характерны новые требования к личности, ее морали, поведению и поступкам.

Роль этики как науки в современный период велика: она должна проанализировать нравственное состояние общества, указать причины, вызвавшие это состояние, предложить решения, которые помогли бы обновить моральные ориентиры общества.

Различают этику общечеловеческую и профессиональную.

Профессиональная этика вырабатывает нормы, стандарты, требования, характерные для определенных видов деятельности. Таким образом, профессиональная этика – это кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими с точки зрения выполнения работниками своих служебных обязанностей в той или иной профессиональной сфере (в производстве продукции, в сфере предоставления услуг и т. п.).

Любое профессиональное общение должно протекать в соответствии с профессионально-этическими нормами и стандартами, овладение которыми зависит от ряда факторов. Их можно объединить в две группы:

1) первая группа – комплекс этических представлений, норм, оценок, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что такое добро, а что зло, т. е. собственный этический кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу ни выполнял;

2) вторая группа – нормы и стандарты, привносимые извне: правила внутреннего распорядка организации, этический кодекс фирмы, устные указания руководства, профессиональный этический кодекс.

Хорошо, если собственные представления о том, что такое хорошо и что такое плохо, совпадают с привнесенными извне профессиональными этическими нормами, поскольку если такое совпадение отсутствует (полностью или частично), то могут возникнуть проблемы большей или меньшей трудности при уяснении, усвоении и практическом применении этических правил, не входящих в комплекс личных моральных представлений.

Этика деловых отношений является профессиональной этикой, регулирующей систему отношений между людьми в сфере бизнеса.

Рассмотрим теперь нормы и требования, составляющие теоретическую основу этики деловых отношений.

Всемирно известные бизнесмены сформулировали перечень этических требований как для отдельных сотрудников, так и для целых предприятий и коллективов:

1) золотое правило профессиональной этики: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к подчиненным, руководителям, коллегам своего служебного уровня, клиентам и т. п. таких поступков, каких не желал бы по отношению к себе»;

2) второе требование гласит, что необходима справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными и пр.);

3) третье требование: любое этическое нарушение независимо от того, было оно допущено начальником или подчиненным, мужчиной или женщиной, старым или молодым сотрудником, должно быть исправлено;

4) согласно четвертому требованию служебное поведение и действия сотрудника должны способствовать развитию организации (или ее подразделений) с моральной точки зрения;

5) сущность пятого требования заключается в том, что сотрудники одной организации должны быть терпимы к моральным устоям, традициям и пр., имеющим место в других организациях, регионах, странах;

6) согласно шестому требованию при разработке и принятии решений в деловых сферах следует руководствоваться как интересами отдельной личности, так и интересами всего коллектива в целом;

7) седьмое требование напоминает, что не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых сложных вопросов;

8) восьмое требование – никакого насилия, нажима на подчиненных, выражающегося в различных формах, например в приказной, командной манере ведения служебного разговора;

9) девятое требование – постоянство воздействия, выражающееся в том, что этические стандарты не могут быть внедрены в жизнь организации единовременным приказом, для этого необходимы непрекращающиеся усилия со стороны менеджера и рядовых сотрудников;

10) десятое требование – при воздействии (на коллектив, на отдельного сотрудника, на потребителя) учитывать силу возможного противодействия. Дело в том, что, признавая ценность и необходимость этических норм в теории, многие сотрудники, сталкиваясь с ними на практике, по той или иной причине могут начать им противодействовать. Руководство должно к этому готовиться заранее и устанавливать какие-то формы порицания за нарушение этических норм (критические замечания, осуждение, отказ в общении);

11) одиннадцатое требование состоит в том, что к человеку изначально нужно относиться с доверием (к его чувству ответственности, компетенции, чувству долга и т. п.). Нельзя необоснованно высказывать критические замечания и выражать недовольство;

12) двенадцатое требование настоятельно рекомендует стремиться к бесконфликтности. Хотя конфликт в деловой сфере имеет не только дисфункциональные, но и функциональные последствия, тем не менее конфликт – это благоприятная почва для этических нарушений;

13) тринадцатое требование – свобода, не ограничивающая свободы других; обычно этот принцип, хотя и в неявной форме, обусловлен должностными инструкциями;

14) четырнадцатое требование – сотрудник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому же поведению коллег;

15) пятнадцатое требование гласит: не критикуй конкурента. Имеется в виду не только организация – соперник на рынке, но и «внутренний конкурент» – коллектив другого отдела, коллега.

Требования этикета, в том числе и делового, не носят абсолютного характера, они меняются с течением времени, под влиянием различных факторов.

Современный деловой человек следует этим неписаным нормам поведения. Можно рекомендовать ему не просто слепо следовать и безоговорочно исполнять требования делового этикета, но постараться понять их внутренний смысл и содержание, которое и делает их необходимыми в деловом общении.

Деловой этикет базируется на следующих принципах:

1) здравый смысл: нормы делового этикета не должны противоречить здравому смыслу, а здравый смысл подсказывает, что деловой этикет в целом направлен на поддержание порядка, организованности, экономию времени и другие разумные цели. Нормы этикета, нарушающие деловые отношения, установившиеся правила общения, здравым смыслом поддерживаться не могут;

2) свобода: имеется в виду то, что правила и нормы делового этикета, хотя существуют и весьма ревностно исполняются, тем не менее не должны препятствовать свободному волеизъявлению каждого делового партнера, свободе выбора партнеров по бизнесу, свободе подбора методов и способов исполнения договоренностей между сторонами.

Свобода предполагает также терпимое отношение к проявлению национальных особенностей, культурных и национальных традиций, лояльность к свободно проявляемой точке зрения и различным деловым позициям. Однако такой принцип делового этикета, как свобода, ограничен:

- а) здравым смыслом;
- б) климатическими условиями;
- в) традициями;
- г) национальными особенностями;
- д) политическим режимом и т. д.;

3) этичность: весь комплекс норм, стандартов, требований, рекомендаций, составляющий деловой этикет, самой своей сутью и содержанием просто обязан быть этичным, моральным, т. е. деловой этикет целиком и полностью ориентирован «на добро». Но как трактовать эту главную категорию морали, другими словами, что считать добром, а что злом, в сфере бизнеса – вопрос сложный и неоднозначный. Все содержание данной области знаний имеет своей целью «окружить» бизнес множеством этических фильтров, оставляющих аморальное поведение и поступки людей за рамками сферы деловых отношений;

4) удобство: нормы делового этикета – не путы, не оковы, не кандалы на руках и ногах партнеров по бизнесу. Они не должны сковывать деловых людей, мешая тем самым деловым отношениям и тормозя развитие экономики. Удобным для делового человека должно быть все – от планировки служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентации и требований, предъявляемых к деловым переговорам, причем эти удобства должны быть обеспечены в равной степени для всех участников деловых отношений;

5) целесообразность: суть этого принципа в том, что каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям. Виды деловых отношений – презентация, деловая беседа, ведение переговоров и т. п. – имеют разнообразные цели, и каждый аспект делового этикета должен им соответствовать;

6) экономичность: этика деловых отношений не должна обходиться слишком дорого; высокая «стоимость» моральности в делах сама по себе не этична, поскольку представляет собой вычет либо из прибыли организации, либо из доходов отдельного сотрудника. Разумная стоимость – вот то соображение, которым следует руководствоваться протокольному отделу организации;

7) консерватизм: этот принцип является само собой разумеющимся, так как корни делового этикета следует искать в этикете государственном, имеющем многовековую историю, в этикете воинском (столь же почтенного возраста), в светском этикете, который хоть и не так давно существует, однако его концепции завоевали прочное место в жизни общества и стали классическими. Консерватизм во внешнем облике делового человека, в его манерах, приверженности тем или иным традициям невольно вызывает ассоциации чего-то незыблемого, прочного, надежного; а надежный партнер в делах – предел желаний для каждого делового человека;

8) непринужденность: нормы делового этикета должны быть таковы, чтобы соблюдение их не превращалось в нечто навязываемое, отторгаемое психологически; они естественны, исполняемы с легкостью без напряжения (Внимание! Не путать непринужденность с бесцеремонностью, расхлябанностью, невниманием к окружающим, невоспитанностью!);

9) универсализм: это значит, что следует стараться, чтобы каждая рекомендация или норма делового этикета была направлена на многие стороны деловых взаимоотношений;

10) эффективность: суть этого принципа в том, что стандарты деловых отношений должны способствовать сокращению сроков исполнения договоров, заключению большего числа договоров, уменьшению количества конфликтов в коллективе и т. п.

В конечном счете использование деловой этики является экономически выгодным.

Так что же представляет собой современный деловой этикет и каково его практическое значение для предприятий?

Деловой этикет – установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов. Его применение не носит обязательного характера, но выполнение его рекомендаций помогает избежать промахов или сгладить их доступными, общепринятыми способами.

Главным для предпринимателя, основывающегося на исполнении правил делового этикета, является осознание того, что поступать как-либо стоит не потому, что так принято в обществе, а потому, что это или целесообразно, или удобно, или просто уважительно по отношению к другим и самому себе. Этикет является одним из главных «орудий» формирования имиджа. В современном бизнесе лицу фирмы отводится немалая роль. Те фирмы, в которых не соблюдается этикет, теряют очень многое. Там, где присутствует этикет, выше производительность, лучше результаты. Поэтому всегда нужно помнить один из главнейших постулатов, который знают бизнесмены всего мира: хорошие манеры прибыльны. Гораздо приятнее работать с той фирмой, где соблюдается этикет. Практически во всем мире этот принцип стал нормой деятельности. Это потому, что этикет в силу своей жизненности создает приятный психологический климат, способствующий деловым контактам.

Деловой этикет занимает особое место в искусстве поведения. Если, нарушая те или иные нормы поведения, в быту и в обществе, вы рискуете главным образом своей репутацией воспитанного человека, то в бизнесе такие ошибки могут стоить больших денег и карьеры. Великий мастер и учитель в сфере деловых отношений Дейл Карнеги утверждал, что успех человека в финансовых делах на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % – от его умения общаться с людьми. В самом деле любой бизнес – это скоординированные действия множества людей, и эффективность этих действий прямо зависит от их способности налаживать отношения друг с другом.

Развитие рыночной экономики, увеличивающаяся конкуренция, развитие новых отраслей производства, расширение сферы обслуживания сопровождаются исчезновением отдельных фирм и даже отраслей и возникновением других. При этом судьба отдельного работника в таких сложных условиях зависит не только от фатальности воли руководства, но и от соответствия его качеств и потенций стоящим перед фирмой задачам. Мало быть способным к выполнению своей работы – надо уметь так профессионально выглядеть перед другими, чтобы и они в вас поверили. Короче говоря, вы должны быть в состоянии вести

себя так, чтобы у нужных людей сложилось о вас благоприятное мнение. Таким образом, умение вести себя должным образом, т. е. соблюдение этикета, стало ныне одним из важнейших условий и способов вырваться вперед и сохранить лидерство в бизнесе. Иными словами, твердо усвойте, что соблюдение делового этикета – один из элементов вашей профессиональной стратегии! Мало просто быть вежливым и воспитанным человеком. Нужны конкретные знания тонкостей этой области человеческих взаимоотношений. А их великое множество: как и когда сказать нужное слово или промолчать, сделать соответствующий событию подарок, как составить полезный для дела круг общения, как правильно организовать деловую трапезу и вести себя на ней и т. д. . . – и все с тем прицелом, чтобы эти контакты и поступки благоприятно отражались на делах фирмы и ваших собственных. Правила этикета могут разниться в отдельных фирмах и отраслях производства. Вы обязаны знать эти особенности в каждом конкретном случае. Кроме того, глобальность экономических связей обязывает людей знать правила хорошего тона других стран. Нарушение этих правил приводит к разрыву деловых связей и оборачивается потерей рынков сбыта. Итак, еще раз напомним «золотые правила» делового этикета:

- 1) делай все вовремя;
- 2) не болтай лишнего;
- 3) думай не только о себе, но и о других;
- 4) одевайся соответственно случаю;
- 5) говори и пиши хорошим языком.

Рассмотрим подробнее эти положения.

Первое из таких обязательств – необходимость прийти вовремя на работу, причем так надо делать каждый день. Если обстоятельства не позволяют в какой-либо день явиться на работу вовремя, следует позвонить в офис и предупредить своего начальника – только так в этой ситуации вы сможете сохранить свою репутацию надежного человека. Требование все делать вовремя касается и всей иной профессиональной и служебной деятельности. Все дела должны делаться в срок! Поэтому важным является умение рассчитать необходимое для выполнения время. Всегда имейте в виду известный закон Мерфи и следствия из него. Закон Мерфи: «Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается». Следствие 1: всякая работа требует больше времени, чем вы думаете. Следствие 2: если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая. Следствие 3: предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему. Следствие 4: как только вы принимаетесь делать какую-то работу, всегда находится другая, которую надо сделать раньше. Кроме того, полезно держать в уме и второй закон Чизхолма: «Когда дела идут хорошо, что-то должно случиться в самом ближайшем будущем». Так что время на выполнение заданий надо выделять с запасом, учитывая те возможные проблемы, которые трудно прогнозировать.

«Не болтай лишнего». Суть этого принципа в том, что человек обязан хранить секреты своей организации. Причем речь идет обо всех делах фирмы или учреждения, где он работает: от технологических до кадровых. То же можно сказать и о тех подробностях своей личной жизни, о которых могут поведать друг другу сослуживцы.

«Думай не только о себе, но и о других». Без этого не может быть и речи о каких-либо успехах. Не учитывать мнений и интересов покупателя, клиента или партнера – все равно, что пытаться лететь в вакууме, махая крыльями. Один из бизнесменов сказал по этому поводу: «Все неприятности происходят из-за эгоизма или заикленности на своих интересах. Например, иногда стараются навредить коллегам, чтобы заработать преимущество в конкуренции с сослуживцами или выдвинуться в рамках собственного заведения».

Всегда надо иметь в виду, что у всех есть свои интересы и во всякой точке зрения содержится частица истины, даже если вам кажется, что ваш оппонент или собеседник абсолютно не прав. Поэтому непреложными требованиями делового этикета являются необходимость уважать чужое мнение и желание понять его. Изживайте в себе внутреннее стремление к противоречию, т. е. нетерпимость к инакомыслию и стремление уничтожить «противника», иначе рано или поздно найдется кто-то, кто вынужден будет «уничтожить» вас. Кстати, терпимость и скромность отнюдь не мешают вам быть уверенным в себе. «Одевайся соответственно случаю». В этом принципе самое главное – необходимость вписаться в окружение на службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Помимо того что вам надо «вписаться», ваша одежда должна быть выбрана со вкусом – соответствовать моде по фасону и цветовой гамме. То же касается обуви и прочих аксессуаров. Если сразу после работы вам предстоит деловой ужин, то не одевайтесь в вечерний туалет, иначе люди подумают, что у вас к ним личный, а не профессиональный интерес (тем более если вы встречаетесь с лицом противоположного пола).

«Говори и пиши хорошим языком». Этот принцип означает, что все произносимое и написанное вами – записки, письма и т. д. – должно не только нести ясную и целенаправленную мысль, но и быть изложено хорошим языком, причем все имена собственные должны произноситься и писаться без ошибок. В случае трудностей с грамматикой и правописанием пользуйтесь словарями, учебниками и услугами более грамотных сотрудников. Необходимо запретить самому себе использовать бранные и нецензурные выражения – даже чужие, которые вы пересказываете. Существует множество «словозаменителей», которые способны передать ваше негативное отношение к чему-либо. К тому же не исключен вариант, что слишком принципиальный начальник (особенно начальница) может вас уволить за ненормативную лексику.

С понятием делового этикета тесно связано понятие делового протокола. Именно он представляет собой свод правил, которые регламентируют порядок проведения встреч и переговоров, организацию приемов, оформление деловой переписки и т. д. То есть если нормы делового этикета можно рассматривать как теорию, то деловой протокол является его практической частью.

1.2. История развития делового этикета

Современные исследователи жизни общества и историки утверждают, что родиной этикета является Италия XIV в., которая не только отличалась от варварской Англии, Германии и даже Франции уважением к силе, богатству и родовитости, но также и полагала обязательным наличие у богатых и знатных людей приятных манер, любезного обращения, умения вести себя в обществе. Более того, весьма желательной считалась также образованность – и это тогда, когда Франция, например, не уважала представителей наук, презирала ученых, считала их занятия бессмысленными. Исторически этикет возник прежде всего во дворцах, поэтому был назван дворцовым, или государственным. Придерживаться определенных правил поведения было необходимо для возвеличивания царственных особ (императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т. п.), для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета и его выполнения часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Нарушение этикета приводило к вражде между государствами, войнам и т. п.

Естественным образом нормы поведения государей при встречах, развиваясь, дали жизнь дипломатическому этикету, поскольку дипломаты при встречах выражали государственную точку зрения.

Одновременно развивался и воинский этикет, поддерживающий стройность и строгость правил поведения в армии, без чего порядок был просто невозможен.

Появились и другие виды этикета – светский, иногда сейчас называемый общегражданским.

Самый «молодой» из них – деловой этикет.

Становление делового этикета в России также происходило постепенно.

В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манеры и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко, следил сам царь Петр I. За их нарушения строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались те правила этикета, которые отвечали требованиям и особенностям национальной культуры России. Россия как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии. А этих противоположностей было много не только в XVIII в., но и сейчас. Р. Киплинг говорил, что Запад есть Запад, а Восток есть Восток, и не встретиться им никогда. Даже в границах Российской империи правила поведения различных народов значительно отличались.

Конечно, общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в общественном транспорте и т. д.

На современном этапе развития делового этикета активно разрабатываются различные пути, посредством которых этические нормы можно внедрить в практику. В мировой экономике выделяют 7 таких механизмов:

- 1) этические кодексы;
- 2) комитеты по этике;
- 3) тренинг;
- 4) социальные аудиты;

- 5) юридические комитеты;
- 6) службы, рассматривающие претензии граждан по этическим вопросам;
- 7) изменения в корпоративной структуре.

Наиболее часто применяемым механизмом является этический кодекс. Около 90 % зарубежных компаний внедряли этические принципы посредством таких кодексов. Они могут быть разработаны для компании в целом и содержать общие для всех этические правила.

Кодекс может быть также разработан для определенных функциональных подразделений, например отдела закупок, и затрагивать только специфические для данного отдела этические проблемы.

Этический кодекс, как правило, разрабатывается специально созданным комитетом. Чтобы сделать его более эффективным, обычно принимаются дисциплинарные меры, направляемые на наказание нарушителей кодекса и поощрение поступков, совершаемых в соответствии с правилами этического кодекса.

Комитет по этике корпорации имеет определенный набор функций, к которому относятся следующие:

- 1) вынесение этических вопросов для обсуждения правлением и топ-менеджерами;
- 2) доведение основных требований этического кодекса до сведения менеджеров всех уровней и рядовых сотрудников;
- 3) разработка мер, поддерживающих кодекс;
- 4) анализ и пересмотр кодекса на основе ежегодных корпоративных отчетов и в зависимости от изменения внешней среды организации, особенно системы духовных ценностей и мнения общественности;
- 5) составление отчетов о деятельности комитета для совета директоров;
- 6) обеспечение высшего уровня менеджеров консультациями специалистов по этическим вопросам.

Управленческий этический тренинг является еще одной возможностью внедрения этических принципов в деятельность корпорации. Это наборы этических норм – своеобразные этические модули, которые включаются в общую программу подготовки менеджеров низового и среднего звена.

Таким образом, если комитет по этике обслуживает высший уровень менеджмента корпорации, помогая найти нетривиальные индивидуальные решения этических проблем, этический тренинг снабжает и среднее, и низовое звенья менеджмента набором готовых решений, укладывающихся в рамки этических требований.

Тренинг способствует практическому внедрению этических принципов в структуру принятия корпоративных решений.

Социальный аудит имеет сравнительно небольшую историю – около двух-трех десятилетий. Социальный аудит представляет собой попытку оценить социальное поведение корпорации в общественной среде. Принятие устава дает ей определенные права и даже привилегии. За это общество требует от корпорации определенного поведения, не нарушающего общего этического фона, и определенных действий, способствующих процветанию и развитию общества.

Социальный аудит призван проверить и дать информацию о том, в какой степени действия корпорации соответствуют ожиданиям общества. Он может быть использован в корпорации для внутреннего контроля за степенью этичности действий корпуса менеджеров. Однако социальный аудит, несмотря на его ценность для развития бизнеса, менеджмента и общественного блага в целом, особенного развития не получил и применяется в основном только в масштабах корпорации. По-видимому, дело в трудности и дороговизне аудиторских проверок в масштабе не только всей страны, но хотя бы одной отдельной отрасли. Из тех

компаний, которые проводят аудиторскую проверку для внутренних нужд, только некоторые делают результаты аудита достоянием общественности или акционеров.

В основном социальный аудит в настоящий момент сводится к тому, чтобы определить, насколько деятельность данной корпорации соответствует государственным нормам по здравоохранению, безопасности или по контролю за загрязнением окружающей среды.

Юридический комитет занимается контролем за соблюдением корпорацией всех законов и подзаконных актов по всем направлениям деятельности. Часть работы такого комитета заключается в наблюдении за соответствием деятельности корпорации законам, носящим этический характер: по охране окружающей среды, защите прав человека и т. п.

Лишь немногие предприятия имеют специальные службы по урегулированию этических претензий. Обычно сотрудники таких служб рассматривают жалобы и претензии по этическим вопросам, поступившие как со стороны, так и от работающих в данной корпорации.

По данным, характеризующим мировую экономику, лишь незначительное количество корпораций принимает внутренние структурные изменения с целью приспособления к этическим требованиям.

Поскольку этические кодексы распространены больше, чем другие инструменты внедрения этики в жизнь корпораций, рассмотрим их подробнее.

Многие крупные корпорации, стремясь поддержать свой имидж в глазах широкой публики и найти линию своего поведения, разрабатывают этические кодексы.

Наличие таких кодексов является еще одним подтверждением существования важной и нерешенной проблемы создания этического делового климата в целом, который осуждает аморальное поведение в системе служебных отношений.

Большая часть этических кодексов компаний была разработана и внедрена в 1970-х гг. Объем их весьма различен – от кодекса «Формулировка деловой этики» на одну страницу компании «Эксон Корпорейшн» до «Этического стандарта» компании «Ситикорп», имеющего объем более чем 60 страниц.

По своему содержанию эти кодексы разнообразны, что является иллюстрацией наличия существенных разногласий между представителями высшего менеджмента относительно предмета этического кодекса. Разнообразие кодексов может быть также связано с попыткой менеджмента приспособить их к частным потребностям компании в условиях усложнившихся в последние десятилетия национальных хозяйств и мировой экономики.

Характерной особенностью данных кодексов является то, что разделы, содержащие рекомендации по устранению этических проблем, возникающих в связи с конфликтами интересов, разработаны более подробно и тщательно, чем прочие разделы. При этом акцент делается на столкновение интересов корпорации: кодексы представляют собой более обоснованные, собранные воедино «путеводители» к правильному поведению:

- 1) с правительственными органами;
- 2) с сотрудниками или акционерами компании;
- 3) с правительствами иностранных государств.

Очевидно, что невозможно рассмотреть и охарактеризовать в кодексе любую этическую проблему, с которой могут столкнуться сотрудники. Вместе с тем письменные рекомендации могут помочь разрешению этических вопросов, встречающихся наиболее часто.

Можно указать на ряд преимуществ, которые дает корпорации в целом и ее сотрудникам создание этического кодекса:

1) кодексы представляют собой более обоснованные, собранные воедино «путеводители» к правильному поведению, чем советы и рекомендации отдельных личностей. Когда отдельным работникам приходится в повседневной практике определять уровень этичности служебного поведения, их суждения часто оказываются слишком субъективными, завися-

щими не только от уровня этического воспитания данного сотрудника, но и от образования, культуры, информированности данного сотрудника о положении дел в корпорации, степени социальной ответственности и пр.;

2) само существование этического кодекса корпорации как коллективного этического стандарта помогает менеджерам корпорации проникнуться пониманием этичности своих деловых решений. Письменная форма придает кодексам еще большую значимость;

3) этические кодексы позволяют контролировать власть тех менеджеров, которые иногда просят, даже приказывают своим подчиненным совершать не только неэтичные, но даже незаконные поступки.

Однако у этических кодексов есть свои недостатки:

1) они требуют значительных затрат времени и денег;

2) нуждаются в высокой квалификации тех, кто их составляет;

3) иногда их рекомендации слишком расплывчаты, с их помощью трудно решить конкретную этическую проблему;

4) своим существованием кодексы предполагают необходимость наказаний для нарушителей;

5) этические кодексы не гарантируют менеджерам ни контроля над внешним (по отношению к корпорациям) влиянием на деловую этику, ни способов решения глобальных этических проблем.

В мировой практике многие компании в настоящее время создают подразделения или нанимают сотрудников для разработки этических кодексов. При этом принимаются меры по ознакомлению менеджеров с положениями этих кодексов. Создается также система поощрения менеджеров при условии учета ими вопросов этики при принятии решений и соответствия их служебного поведения нормам служебного этикета.

При контроле служебных действий сотрудников компании используют тесты на детекторах лжи, тесты на принятие наркотиков и т. п.

Много усилий прилагается для разработки тестов, используемых при найме новых менеджеров и рядовых сотрудников на работу.

Однако некоторые менеджеры и владельцы компаний справедливо полагают, что попытки этической коррекции поведения человека, имеющего достаточный жизненный опыт, равно как и опыт работы на данной фирме, далеко не всегда успешны. Сложившаяся у взрослого человека манера действовать, принимать решения, если она идет в разрез с этическими нормами, с трудом поддается ломке и перестройке.

Более продуктивным, на взгляд менеджеров многих фирм и их владельцев, является путь принятия на работу выпускников учебных заведений, где имелаась обширная и разветвленная программа обучения основам этики. В таком случае этические стандарты закладываются в сознание будущего сотрудника как часть мировоззренческого комплекса. Тогда громоздкая и дорогая система разработки кодекса компании, обучения сотрудников нормам этики оказывается в значительной степени ненужной. Поэтому крупные иностранные фирмы, имеющие собственные деловые школы, школы бизнеса, внедряют в них такие программы обучения студентов, как программы этики менеджмента, бизнеса, деловых отношений, речевого воздействия. Иногда это набор этических принципов, представляющих этические стандарты в теории, иногда – конкретные примеры и ситуации, изучение и разбор которых дают возможность студентам самим сформулировать теоретические постулаты, определяющие этические границы действий и поведения в их будущей деловой практике.

1.3. Национальные особенности делового этикета

Вследствие мощного всемирного процесса объединения и усиления экономических связей происходит рост рынков экспорта и импорта, многие компании становятся многонациональными. Деловой успех стал в большей степени определяться знанием и соблюдением этикета бизнесменами (и не только ими) тех стран, с которыми они сотрудничают. Местный этикет при ведении дел за границей – большая проблема для тех, кто ездит в деловые поездки по разным странам. Не менее важно знать об особенностях культуры, традиций и правил хорошего тона стран, откуда к вам приезжают деловые партнеры.

Самое главное – научиться правильно делать следующее:

- 1) произносить имена людей;
- 2) есть;
- 3) одеваться;
- 4) разговаривать.

Знание этикета собственной страны еще мало что гарантирует. Необходимо твердо усвоить, что и как надо делать в тех или иных ситуациях в конкретных странах – в США, Франции, Японии или Австралии. Поэтому, чем больше вы почерпнете информации о той стране, в которую собираетесь ехать, тем больше у вас будет шансов на успех. Для начала попробуйте выучить хотя бы несколько фраз (таких как «спасибо», «пожалуйста» и т. п.), научитесь считать до десяти. Если вы не знаете, как следует поступать, обращайтесь к человеку по имени и фамилии. Во многих странах считается хорошим тоном для приезжающих употреблять местную пищу. Существуют правила этикета, справедливые независимо от того, куда вы приехали. Уважайте национальные традиции в еде, праздники, религию и руководство страны, в которой вы находитесь.

Не сравнивайте со своей страной.

Ничего не критикуйте.

Будьте всегда пунктуальны, учитывайте движение на дорогах и скопление людей на улицах.

Не хвастайтесь большими деньгами.

Ознакомьтесь с денежной системой страны, в которой находитесь. Очень важны титулы, ими следует пользоваться.

Корреспонденция должна иметь очень официальный характер. Приезжая не в первый раз в страну, позаботьтесь, чтобы на обороте вашей визитной карточки была информация на языке этой страны. Обязательно вставляйте, когда звучит национальный гимн страны. Наблюдайте и повторяйте действия ваших хозяев.

Не надевайте специфические национальные костюмы вроде тоги или сари. Ведь может оказаться, что это имеет религиозный характер. Нельзя требовать, чтобы все было так же, как у вас дома: еда, обслуживание и т. п.

Имена следует запоминать. Если имя трудное, полезно будет потренироваться в его произношении. Имейте в виду, что имена могут указывать на социальный статус и семейное положение. По именам звать людей не следует, если они сами об этом не попросят. Вежливость везде в почете, особенно в Азии.

Язык. Если вы не знаете языка страны, в которой пребываете, необходимо иметь переводчика на переговорах. Знание же нескольких основных фраз, как уже отмечалось, совершенно необходимо. При беседе через переводчика весьма желательно присутствие человека, хорошо владеющего обоими языками, с тем чтобы он контролировал перевод и исправлял ошибки.

Если ваши местные партнеры говорят слишком быстро для вас, можете вежливо попросить их говорить медленнее, мотивируя это своим слабым знанием языка. Но не обвиняйте их никогда в том, что они быстро говорят. Точно так же, если переговоры ведутся на вашем родном языке, не вините их за акцент – говорите медленно, четко проговаривая слова. И еще: не рассказывайте анекдотов – слишком специфичен национальный юмор, как и сленг, которого также надо избегать.

Одежда – существенный элемент, ибо она часть вашей внешности. Одежда должна быть неброской, хорошо сшитой и высокого качества. Обычно полагается носить белые рубашки и темные костюмы. Женщинам в деловые поездки лучше брюки не надевать, как и слишком короткие юбки или платья без рукавов.

Помните, что в буддийских храмах, мечетях, японских домах и ресторанах, индийских и индонезийских домах запрещено находиться в обуви. Обувь ставится у входа, носками к двери.

Теперь о расходах. Не следует тратить сверх необходимого воду, тепло и свет, находясь в чужой стране. В отдельных странах к телефонам подключены счетчики. Поэтому сначала предложите хозяину оплатить свой звонок, а затем звоните.

Отдельная и тонкая тема – чаевые. Чаевые не приняты в исламских государствах, Новой Зеландии, странах СНГ. В Италии чаевые составляют 25 % от стоимости услуги, в Египте – являются еще большими и весьма значительными. В Японии, получив счет, положите деньги в конверт.

Приветствия в ряде стран имеют национальную окраску. Рукопожатия – основная форма приветствия. Но в некоторых странах не принято пожимать руку женщинам, а потому подождите, пока женщина сама протянет вам руку. Во Франции и странах Средиземноморья распространены поцелуи в щеку, в Латинской Америке – объятия. Две прижатые друг к другу перед грудью ладони – индийское национальное приветствие.

Везде надо проявлять уважение к старшим. Именно они должны первыми начать разговор. Когда старшие по возрасту люди входят в помещение, вставайте.

Общий совет при принятии незнакомой пищи – ешьте то, что вам предлагают, и не спрашивайте, что это такое. Порежьте свою порцию на мелкие кусочки – так она без труда попадет вам в желудок. Во многих странах на бизнес оказывает влияние религия – на распорядок дня и рабочие месяцы и дни. Узнайте как можно больше о религии данной страны, но не вступайте в дискуссии на такие темы. Знайте и помните, что буддийские образы священны: нельзя наступать на порог в Таиланде – под ним обитают добрые духи; никогда не отвлекайте человека, обращенного лицом к Мекке; без разрешения не фотографируйте и не трогайте руками религиозные атрибуты.

Везде вы должны иметь при себе визитную карточку, на которой указываются название вашей организации, ваша должность, титулы. Не следует использовать аббревиатуры. В Юго-Восточной Азии, Африке и на Среднем Востоке визитку всегда протягивайте правой рукой. В Японии ее подают двумя руками, нужной стороной к партнеру.

Остерегайтесь использовать привычные вам жесты, например «V» (знак победы). В других странах они могут иметь совсем иное, не всегда приличное, значение.

США

Американцы при решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя времени на формальности. Нередко проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер по переговорам непременно должен руководствоваться

теми же правилами, что и они сами. Не любят перерывов в беседе, ценят в людях пунктуальность, всегда вовремя приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность переговоров – от получаса до часа и предпочтительно один на один.

Американцы умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание увязке разнообразных вопросов – так называемым «пакетным» решениям. Часто сами предлагают «пакеты» к рассмотрению на деловых переговорах. Их не пугает риск, их пугает некомпетентность партнера.

Ирландия

Ирландцы считаются самыми трудными переговорщиками во всей Западной Европе. В силу определенных исторических причин у них выработалась особая модель поведения по отношению к иностранцам – делать так, чтобы во второй раз не обращались.

Скрытность, необязательность, недоверие, стремление утаить любую информацию, неприязнь к «чужакам» делают деловое общение поначалу просто невозможным. Кстати, они прекрасно знают свои недостатки, говорят о них с улыбкой и даже немного гордятся ими.

С ирландцами действительно трудно иметь дело, но только сначала, если все сказанное ими принимать за чистую монету. Мы в деловом отношении чем-то схожи, поэтому нам работать с ними проще, чем всем остальным.

Испания

Испанцы искренни, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с испанскими предпринимателями обычно протекают менее динамично, чем, скажем, с американскими или корейскими. Они большие любители вести многословные дискуссии, поэтому регламент переговоров очень часто не соблюдается.

Сиеста – это для них святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке; ими будет оценен по достоинству безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой.

Италия

Итальянцы экспансивны, порывисты, отличаются общительностью. Их практика ведения переговоров в основном отвечает общепринятым нормам. Определенные различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире, фирме, обществе. Немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями о сотрудничестве.

Германия

Черты немецкого национального характера общеизвестны: трудолюбие, прилежание, пунктуальность, рациональность, бережливость, организованность, педантичность, серьезность, расчетливость, стремление к упорядоченности.

Процедура личного представления и знакомства находится в соответствии с международными нормами: рукопожатие и обмен визитками. Первым следует назвать того, кто находится на более высокой ступени. В очень официальной обстановке используется слово «представлять», например: «Герр Вольф, я хочу представить вам фрау (или миссис) Смит». В более свободной обстановке принято говорить: «Герр Вольф, я хочу познакомить вас с фрау Смит». Лицо менее значительное положено представлять лицу более значительному. За столом немцы постоянно держат вилку в левой руке, а нож – в правой. Руки со стола не убираются, оба запястья должны касаться стола. Переговоры обычно ведутся с участием одного или нескольких партнеров. Все встречи назначаются заблаговременно. Немцы очень сдержанны и официальны, и потому многим кажутся недружелюбными. Очень тщательно прорабатывают свою позицию. Вопросы любят обсуждать последовательно, один за другим. С неприязнью смотрят на предложение повернуть какое-либо подвернувшееся дело, не сходя с места. В таких случаях у них складывается впечатление, что вы действуете наобум. Это касается не только деловых контактов, но и, скажем, административных. Так, планы на отпуск немцы продумывают за год, а то и раньше сделки. Они настаивают на жестком выполнении принятых обязательств и на условии уплаты высоких штрафов в случае их невыполнения. Характерно требование предоставления гарантийного периода на поставленный товар и залога на случай поставок недоброкачественного товара. Немецкие деловые люди и служащие весьма строги и к выбору одежды; основной тип одежды – строгий деловой костюм, чаще всего двубортный. Строго в тон костюму должна быть подобрана обувь. Домой к себе деловых партнеров приглашают редко. Если такое произойдет, непременно принесите хозяйке дома цветы. Могут пригласить в ресторан, но имейте в виду, что счета в ресторане часто оплачиваются приглашающими и гостями отдельно; бокалы поднимают после того, как хозяева произнесут приветствия. А вот еще мелкие, но полезные детали:

- 1) если на совещании вам надо что-то записать, попросите разрешения;
- 2) к начальству часто обращаются по названию профессии или по занимаемой должности;
- 3) когда развариваете с немцем или пожимаете руку, никогда не оставляйте руку в кармане – это считается верхом неуважения;
- 4) при знакомстве важны чины и звания;
- 5) не увлекайтесь светскими разговорами – это бизнес;
- 6) не спрашивайте у людей, где они были во время войны, а также есть ли у них семья и дети.

Франция

Во Франции рабочий день длится с 8.30 до 12.30 и с 15.00 до 18.30. Обедают французы обычно дома. Деловые переговоры, как правило, начинаются в 11.00. В 12.30 участникам переговоров могут предложить традиционный завтрак с аперитивом. Широко практикуется обсуждение дел за едой. Деловой обед может длиться полтора-два часа, деловой ужин – занять весь вечер.

За трапезой пьют почти всегда вино, а крепкие напитки – редко. Поднимая бокал, говорят: «За ваше здоровье». Длинные замысловатые тосты не приняты. Нельзя оставлять пищу на тарелках. Счет в ресторанах, как правило, оплачивает приглашающий. Быть приглашенным на ужин деловым партнером – большая честь. На ужин надо прибыть на пятнадцать минут позднее назначенного времени, так как пунктуальность – не самая характерная черта этой нации. Существует также географическая и административная зависимость этого каче-

ства (пунктуальности): чем южнее местность, тем менее пунктуальны французы; чем выше ранг приглашенного, тем позже он приходит на прием. Кстати, если вы приглашены на ужин, возьмите в качестве подарка цветы, коробку конфет или шампанское.

При первой встрече деловому партнеру подарки не дарятся. Допустимы сувениры вроде художественных альбомов, кассет с классической музыкой и т. п. Знакомит людей обычно тот, кто знает человека, собирающегося вступить с вами в деловые отношения, например приятель, поверенный или банкир. При приветствии весьма важны рукопожатия. Французское рукопожатие разнообразно и имеет множество оттенков – оно может быть холодным, небрежным, снисходительным, дружеским, горячим и т. д.

Во Франции люди любят блеснуть словом, молчаливость здесь не ценится. Разговор у французов имеет непринужденный характер и происходит с огромной быстротой. Во время деловых приемов к обсуждению дел переходят только после того, как подано кофе. До этого момента французы традиционно говорят о культуре и искусстве. Вполне допустимо касаться проблем личной жизни. Переход к разговору по существу здесь происходит постепенно. Такой стиль общения обусловлен в значительной степени системой образования, ориентированной на воспитание независимых, свободно мыслящих и высококультурных людей. Большое внимание в высших слоях общества уделяют философии, искусству, французской истории и культуре. Важную роль в деловой жизни Франции играют связи и знакомства. Новых партнеров стараются найти через посредников, связанных дружескими, семейными или деловыми отношениями. Стиль подготовки французских деловых людей к предстоящим переговорам – основательность и тщательное, доскональное изучение всех аспектов и последствий поступающих предложений. При ведении дел характерная черта французов – осторожность. Они весьма искусно, с изяществом отстаивают свои интересы и позиции, не любят торговаться, переговоры ведут весьма жестко, мастера использовать разнообразные средства и приемы. Не любят, когда в ходе переговоров другая сторона внезапно меняет позицию. Не выносят давления с чужой стороны. Совместные контракты исключительно корректны и точны в формулировках, не допускающих разночтений. Французы – великие патриоты, с любовью относящиеся к истории, культуре, языку своей родины. Поэтому на переговорах с ними весьма желательно использование в качестве официального французского языка. Материалы, используемые на переговорах, также лучше готовить на этом языке. Договоренность о встрече необходимо всякий раз подтверждать в письменном виде на безупречном французском языке.

Англия

Английский характер в ряде своих черт кажется противоположностью французскому. Прежде всего это сдержанность, склонность к недосказанности, немногословие, порой граничащее с молчаливостью. Последнее приводит к замкнутости и необщительности как проявлениям английского стремления к независимости. Склонность и умение выжидать, поиск удобного, осуществимого, примиряющего пути, что неизбежно обуславливает порой пренебрежение логикой и принципами, учитывая или придерживаясь противоположных позиций, – все это также английский национальный характер. Сильнейшая черта характера англичан – чувство справедливости. Недаром же первый в мире парламент в новой истории появился именно в Англии. При ведении дел англичане полагаются на веру в честность партнера, не терпят коварства и хитрости. Общеизвестно их уважение к мнению собеседника. По этой причине они избегают категорических утверждений либо несогласий. Кроме того, в разговорах они всячески избегают личностных тем, что считают вторжением в личную жизнь.

Еще одна яркая национальная английская черта – абсолютное соблюдение установленных правил и законов. Здесь они не знают «пощады» – ни себе, ни иностранцам. То же отно-

сится к регламентации всяких ритуалов – от бытовых до королевских. В качестве примера приведем описание чайного ритуала, которому англичане придают большое значение. Чай подают ежедневно после полудня. Он так и называется «послеполуденный чай» («afternoon tea»). Процедура имеет несколько стадий, идущих в строгой последовательности. Прежде всего вам предлагают выбрать сорт чая. Вы выбираете то, что вам по вкусу, и это подадут на стол в виде заварки в чайнике, к которому полагается чайник с кипятком. Получив все это на свой столик, вы даете чаю настояться в течение нескольких минут, а затем наливаете. Если вы пригласили кого-то на чай, то будете играть роль хозяина и обязаны ухаживать за гостем. Ему чай предлагается в первую очередь: «Вы позволите вам налить?» Положите сначала на чашку ситечко, дабы чаинки не попали в чашку. Затем наливайте в нее чай. После этого уберите ситечко и положите в специальную мисочку, предварительно смахнув в нее чаинки. Слишком крепкий чай можно разбавить горячей водой, англичане пьют чай «черным», а также с молоком и одним-двумя кусочками сахара, однако никогда не пьют чай со сливками. К чаю могут подать сэндвичи, которые следует брать руками. После чая с сэндвичами предлагают скон – маленький сладкий хлебец с изюмом. Поглощение этого продукта – тоже непростой ритуал. Вы должны взять на свою тарелку немного масла и джема, причем желательно брать с того края, который вам ближе. Затем надо разрезать скон пополам и намазать маслом или джемом только тот участок, который собираетесь откусить. Намазывать весь хлебец нельзя! В дальнейшем мазать скон маслом и джемом нужно по мере его «поглощения». Конец чайной церемонии – рюмочка шерри. Поскольку на чаепитие наверняка попадает каждый, кто приехал в Англию, полезно запомнить его основные черты. Кстати, если в знак особого расположения вас пригласили в дом, то в день визита следует послать с посыльным цветы, шоколад и вино хозяевам дома. Имея дело с англичанами, всегда держите в уме господствующее в этой стране правило: «Соблюдай формальности». Ни в коем случае нельзя обращаться к кому бы то ни было по имени, если этот человек не дал такого разрешения. К людям следует обращаться официально – мистер, миссис, мисс. Важно разбираться в званиях и титулах, однако нельзя награждать титулами себя. Скажем, профессор Майкл Стоун назовет себя: «Я – Майкл Стоун», другой же человек должен обращаться к нему: «Профессор Стоун». Процедура знакомства блюдетсся очень строго. Большое значение имеет тот факт, чье имя будет названо первым. Англичанин наблюдает, кого первым представляют. Представим себе ритуал представления одного лица другому. Так, в служебной обстановке приоритет при знакомстве отдается клиенту, поскольку именно он является более важным лицом. Назовем его Джеймсом Куком. Представляющий говорит: «Господин Кук, позвольте представить вам господина Роя Грина, президента нашей компании». В этой ситуации первым звучит имя клиента, ибо из двух знакомящихся лиц главным считается клиент. Если приходится представлять своего коллегу лицу, занимающему более высокий пост, первым полагается назвать имя высокопоставленного лица. Переговоры с английскими организациями надо начинать с тщательной подготовки и согласования. Если сроки и программа вашего пребывания согласованы, нет никакой необходимости сообщать английским партнерам о своем прибытии и месте остановки, так как англичане исключительно пунктуальны. При первой встрече принято обмениваться рукопожатиями, при дальнейших – достаточно устного приветствия. Вообще физические контакты с ними должны быть минимальны – помните об английской сдержанности. Разговор начинается с посторонних тем – погоды, спорта и т. д. Решение англичане принимают медленнее, нежели французы. На их честное слово можно положиться. В переговорах они весьма гибки и внимательны к инициативам другой стороны. В крови британцев – прагматизм и умение избегать острых углов в переговорах. Их отличает умение терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему, однако далеко не всегда это означает согласие, а часто является проявлением важной черты их характера – самообладания. Она, в частности, находит свое выражение в умении молчать и не проявлять открыто

своих эмоций. Общась с англичанами, не бойтесь пауз в разговорах – грубым поведением считается болтливость.

В перерыве деловых переговоров партнерам часто предлагают стандартный английский завтрак или обед. Учтите, что до подачи кофе следует воздерживаться от курения. Англичане любят пиво, а из крепких напитков – джин, виски. Тосты и чоканье не приняты. Общась с англичанами, не следует задавать личных вопросов и тем более устраивать дискуссий на подобные темы, а также надо избегать разговоров о жизни королевской семьи и обстановке в Северной Ирландии. По окончании рабочего дня не принято говорить о делах. Для англичанина все разговоры о работе должны заканчиваться с концом рабочего дня, – даже если он ужинает со своим деловым партнером. И тем более проявлением невоспитанности станет попытка заговорить о делах, пока не заказаны блюда. Это считается невежливым по отношению к официанту. Когда клиент в английском ресторане хочет дать знать официанту, что он закончил трапезу, он кладет нож и вилку параллельно, но не лишь бы как. Тарелка, на которую кладутся приборы, представляет собой как бы циферблат часов. Зубья вилки и лезвие ножа должны указывать на таком «циферблате» приблизительно на одиннадцать часов (причем зубья вилки смотрят вниз), а концы их ручек – лежать параллельно в районе пяти часов. Если посетитель еще не закончил еду, а лишь решил сделать перерыв, он кладет нож и вилку крестом, что означает: «Не уносите мою тарелку».

Япония

При знакомстве с японцами следует иметь в виду, что если они сказали вам, что будут в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, они придут ровно за две минуты.

Переговоры с японской стороной характеризуются тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы малоэффективны, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как прием давления.

Разговор с японцами, как правило, начинается с тем, не имеющих особой значимости, затем обсуждаются другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня вопросы, тем больше внимания уделяется малозначимым деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступать к главным.

Язык японцев отличается от европейского. Например, слово «да» в японском языке не обязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения, что сказанное услышано и понято, а не для того, чтобы выразить согласие.

Китай

При деловом знакомстве следует предоставить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски. Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала они жмут руку наиболее высокопоставленному партнеру.

Внешний вид партнеров на первоначальном этапе ведения переговоров оказывает первостепенное воздействие. По нему судят о статусе человека. В дальнейшем переговоры ведутся с самым высокопоставленным участником.

На переговорах китайский партнер, как правило, первым «открывает карты», т. е. первым высказывает свою точку зрения, первым вносит предложения. Уступки он вносит обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров, умело используются. На этой

стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления. Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило, не за столом переговоров, а у себя дома.

Корея

Корейцы высоко ценят личные контакты, непосредственное общение, поэтому без них в Корее невозможно решить ни одной серьезной проблемы. Завязать с ними контакты в письменной форме просто невозможно. Договориться о встрече тоже отнюдь не просто. Без посредников не обойтись. Необходимо, чтобы вас кто-то представил или рекомендовал. Большое значение имеют неформальные связи. Здесь сильны региональные, клановые, дружеские связи. В своем большинстве корейцы – открытые, коммуникабельные, воспитанные люди. Корейские бизнесмены обычно довольно напористо и агрессивно ведут переговоры. Это не мешает им традиционно растягивать протокольную часть. Вместе с тем корейцы в отличие от японцев не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения. Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам. Чаще всего корейские бизнесмены не выражают открыто своего несогласия с позицией партнера, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с ними не следует употреблять выражений типа «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко» и т. п., поскольку они будут восприняты противоположной стороной как констатация их неприемлемости, по крайней мере на данном этапе. Корейцы в отличие от японцев не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный, ближайший результат собственных усилий. Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды – для мужчин и женщин обязателен строгий деловой костюм. Здесь не принято курить в присутствии старших по возрасту и должности. Традиционно они считаются одними из самых трудных деловых партнеров.

Арабские страны

Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они демонстративно посоветуются и выразят коллективную точку зрения.

Арабы стараются установить на переговорах атмосферу взаимного доверия. При первом знакомстве обязательно выкажут партнеру радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции. Последующая беседа может проходить гораздо менее гладко. В их характере – избегать определенности, однозначных «да» и «нет». Вместо этого говорят: «Иншалла» или «Машалла» («Дай Бог» или «Не дай Бог»). В их традициях время от времени спрашивать о вашем здоровье, здоровье ваших близких, о ваших делах. Но это не означает, что вы должны подробно отвечать на эти вопросы.

Во время переговоров хозяева угощают гостей кофе, но если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

На Ближнем и Среднем Востоке никогда не передавайте документы, визитные карточки, сувениры левой рукой – в исламских странах она считается «нечистой» и пользуется дурной славой. Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения – опора на исторические традиции своей страны. Из всех типов взаимодействия они предпочитают торг.

Для большинства арабов характерно чувство национальной гордости. Поэтому не следует задавать им вопросы о национальной независимости, внутренней и внешней политике. Все, что каким-либо образом рассматривается как вмешательство в их дела, будет немедленно отторгнуто.

А теперь главное!

Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока и пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе россияне: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

Иностранная делегация, прибывшая в Россию, рассчитывает, что приглашающая сторона возьмет максимум расходов на себя. Как правило, транспортные расходы на международных линиях до места назначения и обратно, а также расходы по медицинскому страхованию членов делегации несет непосредственно сама иностранная фирма. Все другие расходы по приему на месте несет принимающая сторона в разумных пределах.

Глава 2. Этика делового красноречия

В условиях перехода к рыночной экономике значительная часть населения все более активно вовлекается в экономическую деятельность. Появилось много людей, основной профессией которых является предпринимательство, позволяющее развернуть свои творческие и деловые качества.

Однако эти способности и качества, как показывает практика, дают наибольшую отдачу лишь при умении вести деловой разговор – одном из наиболее важных условий коммерческого успеха. К сожалению, у большинства наших предпринимателей крайне низка культура устной речи, что существенно снижает их деловой потенциал и не позволяет максимально реализовать свои возможности.

В данной главе мы рассмотрим как практические вопросы, которые раскрывают конкретную методику ведения деловой беседы, так и теоретические, рассматривающие деловой разговор с позиций его речевых, логических и психологических основ.

2.1. Роль речевого воздействия в деловых отношениях

Менеджер любого ранга, равно как и любой рядовой сотрудник трудового коллектива, должен владеть искусством говорить. Причины этого следующие:

1) значительная часть рабочего времени современного руководителя любого ранга уходит на деловые разговоры (по данным исследований – 40 % рабочего времени). Такие большие затраты времени объясняются зачастую тем, что говорящие иногда не умеют кратко, точно, однозначно и адресно выражать свои мысли, а слушающие не подготовлены к полному и быстрому восприятию речи;

2) как показывает практика, на руководящие посты всех уровней приходят сейчас молодые руководители. Они довольно быстро осваиваются с набором своих служебных обязанностей, требующих специальной профессиональной подготовки, поскольку являются достаточно компетентными в сфере своей производственной деятельности. Однако психологическая адаптация требует гораздо большего времени, нежели становление его как специалиста. Издержки длительной психологической адаптации весьма велики – в этот период неоправданно часто возникают конфликты руководителя с коллективом, руководителями своего уровня и вышестоящим руководством. Значительная часть конфликтных ситуаций возникает из-за неэтичности поведения, в частности из-за неумения руководителя правильно применять различные виды речевого воздействия.

Рассмотрим основные виды речевого воздействия в деловой обстановке с учетом этических требований:

1) выступление на общем производственном собрании, на заседании совета директоров, собрании акционеров с докладом по поводу торжественной даты, с отчетным докладом и с докладом о перспективах работы. При подготовке такого рода публичного выступления следует прежде всего сформулировать цель выступления, например: информирование коллектива о предстоящей реорганизации, о новых направлениях деятельности, отчет о произведенной работе. Цель выступления, ясно и однозначно осознанная выступающим, должна быть высказана им в первых же фразах. Тема выступления, поданная как его цель, должна быть актуальной для данного состава слушателей и соответствовать общей программе собрания. Не следует даже в докладах на собраниях достаточного масштаба (например, итоги работы за год) стремиться рассмотреть большое количество вопросов. С одной стороны, ограниченность во времени сможет привести к беглому, поверхностному изложению сути и фактов, что умалит их значение в глазах присутствующих; с другой – большое количество поднимаемых вопросов не может быть воспринято слушателями глубоко и полно.

Весьма желательно, чтобы выступающий дал краткое обоснование того, почему он хочет остановиться на данном вопросе, почему им поставлена именно эта цель выступления. Участники собрания при этом могут установить связь между данным выступлением и предыдущим, а также сопоставить названную цель с заявленной ранее целью собрания, дать оценку уместности выступления.

Иногда формулированию цели предпосылаются некоторые вводные фразы, вступительные слова, которыми выступающий считает нужным предварить свою речь. Эта часть выступления должна быть краткой, ее назначение – сконцентрировать внимание слушателей. Допустимы в качестве вступительных фраз не только строгие, «официальные» высказывания, но и юмор, шуточные, ироничные замечания, однако увлекаться юмористической тематикой не стоит, чтобы не превратить выступление в зрелище типа балагана.

Удачное начало выступления можно считать залогом успеха – внимание слушателей привлечено, благожелательное отношение завоевано. Остается только подкрепить его содержательным и убедительным продолжением выступления.

Иногда выступающие в своей речи стремятся в точности повторить, воспроизвести удачные моменты выступления и поведения другого, авторитетного человека. Не следует этого делать, так как это сделает ваше выступление явно подражательным, смешным и уязвимым для критики. Необходим творческий подход к оценке собственного типа нервной деятельности, темперамента, способностей, силы голосовых связок, особенностей внешности и пр.;

2) речь на митинге – специфическая форма выступления, достаточно редко практикуемая в деловой жизни, однако находящая в ней свое применение, хотя и ограниченное. Обычно митинг бывает посвящен исключительно важному, нерядовому событию в жизни и деятельности людей. Цель митинга – пробудить у сотрудников такие чувства, как чувство долга, эмоционального подъема. Требования к речи на митинге отличаются от требований к докладу. Если доклад ориентирован на деловое, «рассудочное» восприятие в спокойной рабочей обстановке, то речь на митинге обращена к эмоциям и чувствам слушателей, поэтому она должна быть эмоциональной, образной и яркой и в то же время краткой. Длинные ноты недопустимы в митинговой речи, так как могут вызвать спад подъема у слушателей, привести к усталости от длительного эмоционального напряжения;

3) выступление на деловом совещании – одна из разновидностей публичного речевого воздействия. Поскольку деловое совещание проводится с целью выработки решения по насущной производственной проблеме, требования к выступлению на совещании отличаются от требований к докладу и речи на митинге.

На совещании, как правило, обсуждаются один или несколько тесно связанных между собой вопросов. Круг участвующих в совещании достаточно узок, он определяется степенью причастности к рассматриваемым проблемам, поэтому нет необходимости многословно формулировать цель выступления – она определяется повесткой дня совещания, а также должностным статусом выступающего. Не рекомендуются на совещании вводные, вступительные фразы, так как, во-первых, удельный вес их по затрачиваемому на совещании времени выше, чем на общем собрании, во-вторых, в них нет надобности, поскольку все внимание присутствующих в достаточной степени концентрируется на обсуждаемом вопросе – в силу прямой служебной причастности.

Выступление на деловом совещании может принимать форму доклада, однако этот доклад отличается от вышерассмотренного тем, что посвящен одному вопросу. Эмоциональная окраска должна быть умеренной либо отсутствовать. Доклад (сообщение) на деловом совещании должен отличаться большей конкретностью, нежели доклад на общем собрании.

Следует отметить, что иногда можно рекомендовать на деловом совещании не заслушивать доклад, особенно если он содержит цифровой материал, а направить его участникам совещания в письменном виде;

4) деловая беседа – ситуация, когда участники обсуждают какую-либо проблему с целью принятия совместного решения. Тот факт, что каждый из участников беседы может иметь штат помощников, принимающих участие в беседе в качестве референтов, консультантов, мы в данном случае игнорируем, поскольку они являются как бы продолжением личности того, кто ведет беседу, т. е. референты и консультанты участвуют в ней не напрямую, а опосредованно, косвенно. В такой группе всегда выделяется один сотрудник, который имеет необходимые права и полномочия принимать решение, подписывать соответствующие документы. Построение деловой беседы имеет свои правила и особенности, которые мы рассмотрим в следующей главе;

5) еще одна разновидность делового разговора – выступление на научном (теоретическом, теоретико-методическом, научно-техническом) семинаре, а также конференции, симпозиуме – имеет специфические черты. Подобный семинар представляет форму обсуждения научно-теоретической и практической проблемы и отличается, как правило, во-первых, узкой целевой ориентированностью, а во-вторых, оперативностью по отношению к ходу научного и практического исследования.

Для каждого доклада на таком семинаре выделяется очень мало времени, как правило, 10 – 15 минут, поэтому в таком докладе должна отсутствовать вступительная часть, нет времени и на вводные фразы: выступающий сразу высказывает мнение по обсуждаемому вопросу или сообщает о полученных им научных или практических результатах. Нет необходимости выступающему на конференции повторять одну и ту же мысль. Словом, доклад на подобном семинаре слабо подчиняется каким-либо правилам и жестким требованиям, носит индивидуальный характер, может быть в большей или меньшей степени эмоционален, оригинален по содержанию. Выводы в таком докладе могут отсутствовать, как и вступительная часть, а жесткие рамки стандартов над ним не властны.

Весьма желательна предварительная публикация докладов или хотя бы тезисов.

Сжатость, краткость, необязательность вступительной и заключительной частей в выступлении, отсутствие необходимости в повторах основных положений и даже выводов – таковы отличительные черты доклада на семинаре указанного типа;

6) в последние годы распространенным стало обращение к такой известной форме, как беседа за круглым столом. Эта форма предполагает вопросы, задаваемые любым из участников беседы кому-либо из присутствующих. «Круглый стол» обычно ориентирован на обсуждение определенной проблемы, в которой в разной мере компетентны все участники беседы. Поэтому не просто весьма приветствуется, но требуется краткость вопросов и ответов, ведь иначе кто-либо из участников окажется «за бортом», не сможет принять участия в беседе из-за ограниченности времени. Название «круглый стол» выбрано не случайно, оно говорит об отсутствии противодействующих сторон, имеющих противоречивые интересы. Однако ответ на вопрос, заданный во время «круглого стола», можно рассматривать как разновидность выступления, подчиняющегося определенным требованиям делового красноречия. Своеобразная форма обсуждения проблемы, имеющая вид вопросов и ответов, накладывает отпечаток на требования, предъявляемые к содержательным характеристикам речи: на первый план выступает эмоциональная сторона речи, приветствуются короткие ответы типа «да» и «нет».

2.2. Деловая беседа как особая разновидность делового разговора

Деловая беседа – это устный контакт между людьми. В современной, более узкой, трактовке под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловые беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, обмен письменной информацией и телефонные разговоры:

- 1) они проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном человеке или тесной группе лиц;
- 2) предполагают непосредственное общение;
- 3) создают условия для установления личных взаимоотношений.

Назначение деловых бесед может быть самым разнообразным. Выделим основные виды:

- 1) беседа-знакомство руководителя и будущего подчиненного при принятии решения о поступлении на работу;
- 2) деловая беседа между коллегами для обсуждения путей и методов реализации поставленных целей;
- 3) деловая беседа будущих партнеров по взаимодействию, деловому сотрудничеству между фирмами;
- 4) беседа – завязывание деловых контактов;
- 5) беседа – обмен информацией;
- 6) беседа, ставящая своей целью контроль или координацию действий подчиненного со стороны руководителя;
- 7) беседа – ознакомление с возможными сферами сотрудничества.

Вид деловой беседы зависит от целей и места ее в определении направления деятельности данного объекта управления.

Основными этапами деловой беседы являются подготовительные мероприятия, начало беседы, информирование присутствующих, аргументирование выдвигаемых положений и завершение беседы.

Каждая деловая беседа отражается на эффективности деятельности организации в целом и деятельности конкретных сотрудников в частности. Чем выше должностной уровень людей, ведущих деловую беседу, тем сильнее будет влияние последствий результатов этой беседы на жизнь сотрудников в данной организации. Поэтому чрезвычайно важно внимательно отнестись к подготовке к участию в такой беседе. Указанная подготовка к беседе распадается на несколько этапов. Не давая сравнительной оценки важности каждого этапа, постараемся перечислить их, одновременно раскрывая их содержание и особенности.

I этап. Определение цели беседы.

К сожалению, весьма часто тот или иной менеджер, говоря коллеге: «Надо бы встретиться, побеседовать», – даже не формулирует четко, какова должна быть цель беседы. Это первая, но далеко не последняя ошибка, допускаемая при организации и ведении деловой беседы.

Необходимо прежде всего для себя ответить: для чего следует проводить ту или иную деловую беседу, что должно быть ее результатом? Та сторона, которая первой определит для себя цель беседы, будет иметь больше шансов в достижении желаемых итогов, поскольку

в ее руках инициатива в определении цели, выборе наиболее подходящего времени для беседы, места и возможных участников. В этом случае будет легче контролировать ход подготовки к беседе и самой беседы.

Однако надо помнить, что формулировка цели беседы, интересной для одной стороны, далеко не всегда может быть заслуживающей внимания другой стороной. Поэтому, предлагая свой вариант цели, следует помнить о том, что ее надо согласовывать с представителями другой стороны. Если беседа будет протекать на высоком должностном уровне, то обмен мнениями о цели беседы иногда стоит провести в письменном виде; тогда легче продумать точную формулировку цели, осмыслить ее. Но если согласование происходит устно, формулировка цели должна быть предельно краткой, однозначно понимаемой и имеющей интерес как для одной, так и для другой стороны.

Очень важно с первых же слов, говоря о цели будущей встречи и беседы, расположить к себе того, с кем собрались беседовать.

Несмотря на то что деловые взаимоотношения, должностное служебное поведение, как правило, нормированы и должны соответствовать многочисленным регламентам и предписаниям, тем не менее действуют, договариваются и решают живые люди, которые даже в границах указанных регламентов могут действовать по-разному, альтернативно, подчиняясь при этом влиянию своих эмоциональных особенностей и настроения в данный момент.

Целесообразно, обращаясь к будущему участнику деловой беседы (если о ней не было предварительной договоренности), в первой фразе не касаться непосредственно цели беседы. Эта фраза должна быть вступительной, она призвана отвлечь собеседника от прошлых мыслей, настроить его благосклонно к вам, вашим будущим словам, привлечь его внимание к тому, что он должен сказать. Нельзя употреблять фразы, которые могут навести на мысль, что вы неуважительно относитесь к собеседнику, т. е. нельзя сказать: «Я не собирался обращаться к вам, но...» Лучше, если вы скажете: «Я не хотел бы понапрасну занимать ваше время, но...»

II этап. Начало беседы.

Наиболее частой ошибкой в начале беседы является стереотипность восприятия личности собеседника (если встреча происходит впервые), его действий по достижению соглашения по обсуждаемой проблеме (или его предполагаемых действий).

Любая деловая беседа начинается со вступительной части, на которую отводится 10 – 15 % времени. Она необходима для создания атмосферы понимания между собеседниками и снятия напряжения. Если встреча проходит между работниками разных рангов, инициативу должен на себя взять старший. Если между гостями и хозяевами – представитель принимающей стороны.

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

Собеседники обычно более внимательны в начале разговора. Именно от первых фраз будет зависеть отношение собеседника к вам и к самой беседе.

В начале беседы следует дать понять собеседнику, что вы считаетесь с его мнением и знаниями как специалиста. Неплохо в начале беседы сказать фразу типа: «Очень приятно, что именно с вами мы обсуждаем данную проблему, поскольку именно вы (вариант – я слышан о вас как о...) являетесь ведущим специалистом в...» и т. п.

Этой фразой вы показываете свое расположение к партнеру по деловой беседе. Тем самым благоприятный исход беседы для вас получает большую вероятность.

Уместно также в начале беседы позаботиться о том, чтобы вашему собеседнику было удобно и в бытовом отношении (не дуло из окна, было хорошее освещение и т. п.).

Не следует превращать беседу в поток комплиментов и мелких светских любезностей, тем самым можно поставить себя в смешное положение.

В начале беседы следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности в себе. Нужно исключить любые проявления неуважения, пренебрежения к собеседнику. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это вполне логичная и совершенно нормальная реакция. Однако с точки зрения этикета и психологии это явный промах.

Весьма полезно в начале беседы точно и с правильным ударением назвать имя собеседника, обязательно запомнить его и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошее впечатление. Запомнив имя партнера и непринужденно его употребляя, вы делаете человеку тонкий и весьма эффективный комплимент.

Если собеседник ниже по рангу или моложе по возрасту, не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято называть людей по имени и отчеству. Такова наша традиция, и не стоит ее нарушать.

III этап. Собственно деловая беседа

В процессе деловой беседы, когда ее цели определены обеими сторонами и по этому вопросу есть согласие, когда уже позади первые «разминочные» фразы, наступает этап решения основных проблем. Как правило, это проблемы, требующие специальных знаний, поэтому достаточно часто в деловой беседе участвуют не только основные специалисты, но и помогающие им команды. Степень их участия может быть различной. Если главное действующее лицо (основной собеседник) полностью доверяет не только специальным знаниям и компетентности своей команды, но и такту каждого, умению уместно вставить замечание, вовремя вмешаться в беседу, не нарушая ее общего хода, способности мягко и лояльно дополнить высказывания основного собеседника, то в таком случае круг собеседников расширяется, в него вовлекаются и те, кто входит в состав «группы поддержки» каждого собеседника. Обычно указания о том, можно ли вмешиваться в беседу, как часто и в каких случаях, даются менеджером, возглавляющим группу заранее, до начала беседы. Иногда руководитель, не надеясь на чисто психологические качества своих помощников (выдержку, терпение, хладнокровие, умение оставаться внешне спокойным и т. д.), может попросить их вообще не вмешиваться в ход беседы или вмешиваться минимально, чтобы не нарушить благоприятной психологической атмосферы беседы. Однако он попросит своих участников при этом внимательно следить за ее ходом, обращать внимание на специальную сторону дела, вырабатывать свое отношение к тому, что говорят и предлагают с противоположной стороны, чтобы потом, по завершении беседы, уже будучи в «своем» кругу, проанализировать весь ход деловой беседы, увидеть ее выгодные для себя стороны и сделать обоснованные, а не поспешные, скоропалительные, выводы.

Вопросы, задаваемые в ходе деловой беседы, бывают открытыми и закрытыми.

Закрытые вопросы – это те, на которые можно ответить только «да» или «нет» (например: «Вы согласны с таким решением?»). Вопросы, поставленные таким образом, дают возможность одной стороне сохранять инициативу, они как бы связывают собеседника с другой стороны. Однако именно это может не понравиться партнеру по деловой беседе, и свое неудовольствие ведением беседы он может перенести на итоговое решение, что нежелательно. Поэтому вопросами такого типа следует пользоваться нечасто и обоснованно, например тогда, когда мы никак не можем получить от собеседника четкую информацию о том, как он относится к нашему предложению, или тогда, когда мы хотим сознательно сузить выбор вариантов решения для собеседника. Например, можно спросить: «Вы согласны действовать так, как мы предлагаем, или нет?»

Открытые вопросы – это вопросы, которые позволяют ответить по-разному. Классическим примером такого вопроса является: «Что вы думаете по этому поводу?» Однако при такой постановке вопроса есть опасность, что вами будет утеряна инициатива ведения беседы. Но есть и плюсы. Поскольку противоположная сторона получает возможность высказываться открыто и без ограничений, вы можете более полно представить себе ее точку зрения и более точно прогнозировать свое будущее поведение.

Есть еще одна разновидность вопроса, используемого в деловой беседе, – вопрос риторический. С его помощью не собираются получать ответ, а стараются только воздействовать на чувства собеседника, склонить его к желаемому решению: «Неужели вы не хотите добиться лидирующего положения в нашей отрасли?»

Радикальные вопросы также можно выделить в числе практикуемых в ходе деловой беседы. Это вопросы, ответы на которые могут кардинальным образом повлиять на ход беседы. Это вопросы типа: «Какое решение вы примете по нашему предложению?» Прямо поставленный вопрос требует прямого ответа, и при такой постановке есть риск получить неблагоприятный ответ, а тогда уже трудно будет склонить противоположную сторону к достижению согласия. Поэтому по возможности следует избегать такой постановки вопроса, даже если вы почувствовали негативное отношение собеседника к вашему предложению. Пока не произнесено последнее решающее «нет», у вас еще есть шанс получить «да», но когда ваш собеседник сформулировал четкое «я отказываюсь», отступить от этой позиции и перейти на другую ему будет труднее.

Поэтому использовать такую форму вопроса, который мы называли радикальным, следует лишь тогда, когда исчерпаны все другие, более мягкие, возможности выяснить точку зрения собеседника, или тогда, когда вы приняли решение такой формой вопроса несколько испугать его, показывая, что вы устали от «неразрешенки», от его нерешительности и ставите вопрос ребром, чтобы закончить беседу, придя наконец к какому-то определенному решению.

Еще одна форма вопроса – вопрос, подавляющий сопротивление. Суть этой формы вопроса в том, что, желая убедить собеседника в чем-то, не совсем для него приемлемом, или в чем-либо, с чем он будет не согласен, свое малопримемое или маложелаемое утверждение «упаковывайте» в форму вопроса: «Вы ведь не очень знакомы с нашей снабженческой ситуацией, не так ли?» Вашему собеседнику надо быть очень смелым человеком, чтобы ответить: «Нет, вы ошибаетесь, я знаком с ней досконально».

Ни в коем случае нельзя употреблять в деловой беседе словосочетаний, выражений, имеющих оттенок агрессивности, неуважительности или неприязни. Даже если собеседник допускает такую эмоциональную окраску в своих высказываниях, вы не должны на это отвечать тем же.

Необходимо также помнить о том, что тот, кто слушает вашу речь, воспринимает ее со своих позиций в силу своей компетентности, общей культуры, образования, наконец, настроения в данный момент, и эти характеристики могут очень сильно отличаться от ваших. Это следует учитывать при подборе стиля речи для беседы, иногда это следует продумать заранее, имея некоторую информацию о будущем собеседнике, иногда надо вносить коррективы по ходу беседы.

Во всяком случае имеет смысл повторить (через некоторое время), может быть, в несколько иных выражениях, основные ваши идеи, предложения, требования и пр., поскольку даже при самом высоком уровне внимания к ним со стороны собеседника они могут быть неправильно поняты.

Уместнее всего будет повторение ваших тезисов при завершении беседы.

Иногда ваша беседа принимает вид конфронтации. Если ваш собеседник начал проявлять по отношению к вам определенную неприязнь, нельзя делать то же самое. Нельзя идти

по пути речевой конфронтации, даже если ваши взгляды разошлись окончательно и обоюдное согласие невозможно. Тем не менее следует закончить беседу на позитивной ноте, подобрать соответствующие доброжелательные выражения; допустима и даже приветствуется в таком случае юмористическая окраска речи – юмор все смягчает и притупляет остроту конфронтационного характера беседы.

Недопустимо в ходе беседы говорить таким образом, чтобы ваша речь могла ввести собеседника в заблуждение, недопустим обман. Нельзя умалчивать о каких-либо значительных или незначительных моментах, могущих повлиять в будущем на ведение совместных дел. Нормой в деловой беседе должна являться предельная честность в отношениях и переговорах с партнером.

Во время беседы приходится не только говорить, но и слушать.

Очень часто тот, кто не владеет искусством слушать собеседника, неверно прогнозирует ход событий, делает неправильные выводы из того, что говорит собеседник, или затрудняет, замедляет беседу, переспрашивая, многократно обращаясь к нему за уточнением, повторением сказанного и, возможно, вызывая этим некоторое раздражение партнера по деловой беседе.

Одна из самых распространенных ошибок в деловой беседе – ситуация, когда собеседник, изображая внимание к словам партнера, тем не менее слушает его невнимательно и только ждет терпеливо, когда тот закончит свою речь. После этого наш «терпеливый» собеседник снова повторяет свои доводы, не отвечая на только что высказанные партнером соображения. Естественно, что у последнего возникает некоторое чувство раздражения, а если это повторяется не один раз, то и желание «свернуть» беседу, даже не дойдя до принятия совместного решения. Негативные чувства могут быть разнообразными – от легкой неприязни до нежелания установления дальнейших контактов с фирмой.

Таким образом, можно порекомендовать очень внимательно выслушивать собеседника, не отвлекаясь ни на посторонние дела, ни на обдумывание собственных идей ведения дальнейшего разговора. Следует только слушать, выделяя, улавливая слабые, уязвимые места в аргументации собеседника или возможность успешной «состыковки» намерений обеих сторон.

Кроме того, особенность деловой беседы как формы общения такова, что после обмена сообщениями радикального характера, она протекает в форме диалога. Конечно, можно и нужно с некоторой степенью вероятности (а часто и весьма высокой) прогнозировать ход деловой беседы, наиболее вероятные реплики и рассуждения, однако чаще всего вторая половина беседы является сиюминутной импровизацией, поэтому трудно дать какие-либо советы. Можно тем не менее рекомендовать ее участникам пользоваться в речи выражениями, выполняющими функцию объединительного начала, подталкивающего собеседника к принятию нужного для вас решения, типа: «Мы с вами хорошо знаем...», «Для нас с вами общей целью является...» и т. п. Это дает возможность психологически воздействовать на партнера, ориентировать его на поддержание вашей точки зрения.

И наконец последний этап – завершение беседы.

Успешно завершить беседу – это значит достигнуть поставленных заранее целей. На последнем этапе решаются следующие задачи:

- 1) достижение основной (в неблагоприятном случае – запасной) цели;
- 2) обеспечение благоприятной атмосферы;
- 3) поддержание в дальнейшем контактов с собеседником, его коллегами;
- 4) составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

Заключительная часть выступления собеседника запоминается лучше всего. Значит, последние слова оказывают на него наиболее сильное воздействие. В связи с этим рекомен-

дуются записывать или заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное.

Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решать, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

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

Теперь необходимо решить вопрос о том, когда следует произносить слова, указывающие на завершение беседы. Это зависит от наличия хотя бы одного условия, при котором беседу можно завершить:

- 1) если с помощью контрольных вопросов вы направили беседу к нужной цели;
- 2) если вы привели убедительные для собеседника аргументы;
- 3) если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлетворяющие собеседника ответы;
- 4) если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника;
- 5) если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

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

Вот типичные вопросы собеседника, свидетельствующие о том, что решение уже принято и беседу можно завершать: «А вы будете участвовать в...?», «Можно ли с помощью этого также...?», «Когда можно начать работу?» и т. п.

Другими признаками того, что беседа близится к завершению, является изменение в поведении собеседника:

- 1) он в расслабленном состоянии наклоняется вперед с выражением заинтересованности или, наоборот, разводит или сжимает руки;
- 2) проявляет знаки дружеского отношения;
- 3) снова перелистывает ваш проект, просматривая еще раз помещенные в нем данные.

Завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных ее положений. Основные идеи должны быть сформулированы очень четко и кратко. Вы должны придать общему выводу легко усваиваемую форму, т. е. сделать несколько логических утверждений, полных смысла и значения. Все присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь обобщающего вывода, не должно быть места лишним словам и расплывчатым формулировкам. В обобщающем выводе должна присутствовать одна основная мысль, изложенная в виде нескольких положений, которые последовательно выражают ее в максимально сжатой форме.

Итак, подытожим рекомендации, позволяющие существенно повысить эффективность проведения деловой беседы:

- 1) внимательно выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием то, что говорит собеседник, – это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость;
- 2) никогда не пренебрегайте предубеждениями вашего собеседника. Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков;
- 3) избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста сообщения, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей специальных терминов. При любой неясности сразу же спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

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

5) если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы резко поднимается. Не драматизируйте ситуацию, когда собеседник дает волю своему гневу. Опытный человек всегда сохранит твердость и не обидится;

6) всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и положений, учитывайте его внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите его, поздравьте с разумным решением. Скажите, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

2.3. Основные требования к деловому разговору

Деловой разговор – это понимаемый в самом широком смысле устный речевой контакт между людьми, связанными интересами дела, которые имеют необходимые полномочия по установлению деловых отношений и решению деловых проблем.

Каждодневно ведя деловые разговоры друг с другом, а также со своими клиентами, такие люди проявляют порой вопиющую безграмотность, что существенно снижает их деловую активность и не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал.

Деловой разговор – это в первую очередь устная речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой. Прежде всего он предполагает конкретного собеседника, что дает возможность непосредственно воздействовать на них.

Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому деловой разговор полон непринужденных форм общения, а также некоторых грамматических и стилистических особенностей. Итак, для этой разновидности деловой речи характерен определенный отход от обычных морфологических норм общелитературного языка, которые в деловом разговоре рассматриваются как излишество, не позволяющее точно и кратко передать смысл высказывания. Уже стало нормой употребление в деловой речи единственного числа в значении множественного тех существительных, которые имеют собирательное значение. Например: «Эти агрегаты состоят из генератора постоянного тока, соединенного эластичной муфтой с двигателем внутреннего сгорания».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.