



Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывали особый интерес и внимание со стороны философов, психологов, социологов, а также специалистов-практиков, стремившихся обобщить свой опыт делового общения в той или иной сфере, соотнести его с выработанными человечеством нормами нравственности и сформулировать основные принципы и правила поведения человека в деловой (служебной) обстановке. В последнее время для характеристики всего комплекса вопросов, связанных с поведением людей в деловой обстановке, а также в качестве названия теоретического курса, посвященного их изучению, используется составной термин "этика делового общения".

Известны "писанные" и "неписанные" нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта. Принятый порядок и форма обхождения на службе называется деловым этикетом. Его основная функция - формирование правил, способствующих взаимопониманию людей. Второй по значению является функция удобства, т. е. целесообразность и практичность. Современный отечественный служебный этикет имеет интернациональные признаки, потому что его основы фактически были заложены в 1720 году "Генеральным регламентом" Петра I, в котором были заимствованы зарубежные идеи.

Деловое общение — важнейшая сторона морали профессионального поведения предпринимателя. Деловой этикет — результат длительного отбора правил форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил вербального (словесного» речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем стилем речи, принятым в общении данного круга деловых людей.

## 1. Понятие и сущность делового общения

Деловое общение - это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т. е.

подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Деловой этикет включает в себя две группы правил:

- нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу, членами одного коллектива (горизонтальные);
- наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальные).

Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий.

Регламентированность делового взаимодействия выражается также во внимании к речи. Обязательно соблюдение речевого этикета - разработанных обществом норм языкового поведения, типовых готовых "формул", позволяющих организовать этикетные ситуации приветствия, просьбы, благодарности и т. д. (например, "здравствуйте", "будьте добры", "разрешите принести извинения", "счастлив, познакомиться с Вами"). Эти устойчивые конструкции выбираются с учетом социальных, возрастных, психологических характеристик.

Общение как взаимодействие предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество.

Чтобы общение как взаимодействие происходило беспрепятственно, оно должно состоять из следующих этапов:

- Установка контакта (знакомство). Предполагает понимание другого человека, представление себя другому человеку;
- Ориентировка в ситуации общения, осмысление происходящего, выдержка паузы;
- Обсуждение интересующей проблемы;
- Решение проблемы.
- Завершение контакта (выход из него).

Служебные контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Бесспорно, такое

сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического процесса производства, бизнеса.

## 2. Виды делового общения

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение.

Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.

К монологическим видам относятся:

- Приветственная речь;
- Торговая речь (реклама);
- Информационная речь;
- Доклад (на заседании, собрании).

Диалогические виды:

- Деловой разговор - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему.
- Деловая беседа - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений.
- Переговоры - обсуждение с целью заключения соглашения по какому - либо вопросу.
- Интервью - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения.
- Дискуссия;
- Сопровождение (собрание);
- Пресс-конференция.
- Контактный деловой разговор - непосредственный, "живой" диалог.
- Телефонный разговор (дистантный), исключая невербальную коммуникацию.

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону являются самыми распространенными формами коммуникаций, их отличает непосредственный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

Письменные виды делового общения - это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, докладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

По содержанию общение может быть разделено на:

- Материальное - обмен предметами и продуктами деятельности;
- Когнитивное - обмен знаниями;
- Мотивационное - обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями;
- Деятельностное - обмен действиями, операциями, умениями, навыками.

По средствам общения возможно деление на такие четыре вида:

- Непосредственное - осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д.;
- Опосредованное - связанное с использованием специальных средств и орудий;
- Прямое - предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения;
- Косвенное - осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди.

### 3. Деловая беседа

Деловая беседа, как правило, состоит из следующих этапов: ознакомление с решаемым вопросом и его изложение; уточнение влияющих на выбор решения

факторов; выбор решения; принятие решения и доведение его до собеседника. Залог успеха деловой беседы - компетентность, тактичность и доброжелательность ее участников.

Важным элементом как деловой, так и светской беседы является умение слушать собеседника. "Общение — это улица с двусторонним движением. Чтобы общаться, мы должны выражать наши идеи, наши мысли и наши чувства тем, с кем мы вступаем в общение, но мы должны позволить нашим собеседникам также выразить свои идеи, мысли и чувства."

Регламентаторами беседы являются вопросы. Для уяснения проблемы целесообразно задавать вопросы открытого типа: что? где? когда? как? зачем? - на которые невозможно ответить "да" или "нет", а требуется развернутый ответ с изложением необходимых деталей. Если возникает необходимость конкретизировать беседу и сузить тему обсуждения, то задают вопросы закрытого типа: должен ли? был ли? имеется ли? будет ли? Такие вопросы предполагают односложный ответ.

Существуют определенные общие правила, которых целесообразно придерживаться при ведении бесед в деловой и неформальной обстановке. Среди них можно выделить следующие наиболее важные. Говорить нужно так, чтобы каждый участник беседы имел возможность легко вступить в разговор и высказать свое мнение.

Недопустимо нападать с горячностью и нетерпением на чужую точку зрения. Высказывая свое мнение, нельзя отстаивать его, горячась и повышая голос: спокойствие и твердость в интонациях действуют более убедительно. Изящество в разговоре достигается через ясность, точность и сжатость высказываемых доводов и соображений. Во время беседы необходимо сохранять самообладание, хорошее расположение духа и доброжелательность. Серьезная полемика, даже при уверенности в своей правоте, негативно сказывается на взаимополезных контактах и деловых отношениях. Необходимо помнить, что за спором идет ссора, за ссорой - вражда, за враждой - проигрыш обеих противостоящих сторон. Ни при каких обстоятельствах нельзя перебивать говорящего. Лишь в крайних случаях можно сделать замечание со всевозможными формами вежливости. Воспитанный человек, прервав беседу, когда в комнату вошел новый посетитель, не продолжит разговор, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано до его прихода. Недопустимо в беседах злословить или поддерживать злословие в адрес отсутствующих. Нельзя вступать в обсуждение вопросов, о которых нет достаточно

ясного представления. Упомянув в беседе третьих лиц, необходимо называть их по имени-отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии.

Необходимо строго следить за тем, чтобы не допускать бестактных высказываний (критика религиозных воззрений, национальных особенностей и т.п.).

Считается неучтивым заставлять собеседника повторять сказанное под тем предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей. Если другой человек заговорит одновременно с вами, предоставьте право сначала высказаться ему. И последнее, образованного и воспитанного человека узнают по скромности. Он избегает хвастать своими знаниями и знакомствами с людьми, занимающими высокое положение.

#### 4. Групповые формы делового общения

Наряду с диалоговым общением, существуют различные формы группового обсуждения деловых (служебных) вопросов. Наиболее распространенными формами являются совещания и собрания. Теория менеджмента предлагает такую наиболее общую классификацию собраний и совещаний по их назначению.

Информативное собеседование. Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность каждому участнику получить представление о состоянии дел в учреждении.

Совещание с целью принятия решения. Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме. Творческое совещание. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности. Существует и ряд других классификаций совещаний, в том числе по сфере применения: в науке - конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов; в политике - съезды партий, пленумы, митинги. По тематике различают совещания технические, кадровые, административные, финансовые и т.д.

Исходя из этико-организационных подходов, американские исследователи выделяют совещания диктаторские, авторитарные, сегрегативные, дискуссионные и свободные.

На диктаторском совещании руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

Автократическое совещание - разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

Сегрегативное совещание (сегрегация - лат. отделение, удаление) состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего. Демократический характер имеет дискуссионное совещание. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений. Свободные заседания проводятся без четко сформулированной повестки дня.

К совещаниям предъявляется ряд этических требований, регулирующих взаимоотношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Так, этически оправданным со стороны начальника будет приглашение участников на совещание, на котором планируется рассмотрение важного вопроса, не по телефону через секретаршу, а письменно или в личном общении. Уважение к аудитории проявляется в создании хотя бы минимума комфорта (подбор помещения в соответствии с количеством участников, необходимое освещение, проветриваемость помещения, обеспечение возможности записать необходимую информацию и т.д.). Основным элементом собрания или совещания - дискуссия по решаемым вопросам, главная цель которой - поиск истины.

Дискуссия эффективна только в том случае, если она проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей в процессе делового общения. Так, И. Браним отмечает, что:

- в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным. Для того, чтобы понять чужое мнение, в первую очередь, необходимо набраться терпения, мобилизовать внимание и выслушать его; - необходимо придерживаться одного предмета спора. Не допускать ситуации, выраженной в поговорке: "Один про Фому, другой про Ерему";

- нельзя превращать дискуссию в конфликт. В споре нужно искать точки сближения мнений и суждений, стремиться к поиску общих решений. Это не означает отказа от своего мнения при уверенности в своей правоте, однако, подвергать сомнению правоту своей позиции полезно; - в любой самой острой дискуссии нельзя использовать бранные слова и безапелляционные заявления (это неверно, это ерунда, глупости говорите и т.д.), а ирония и сарказм, хотя и допускаются, но должны употребляться, не оскорбляя и не унижая оппонентов; - главное оружие в дискуссии - факты и их добросовестная интерпретация;

- признавайте свою неправоту; - проявляйте благородство: если оппоненты потерпели поражение в дискуссии, дайте им возможность спасти свою репутацию, не злорадствуйте по поводу их поражения.

## 5. Деловое общение в процессе переговоров

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

Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов - документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д. Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация - выработка и принятие решений - завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые

американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

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

Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса - час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.). Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов. Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

Контрольные вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: "Что вы об этом думаете?", "Считаете ли вы также, как и я?". Направляющие вопросы необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам

нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло.

Провокационные вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать — значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: "Вы уверены, что сможете ...?", "Вы действительно считаете, что...?"

Альтернативные вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово "или" чаще всего является основным компонентом вопроса: "Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?".

Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: "Вы придерживаетесь того же мнения, что ...?", "Наверняка вы рады тому, что...?"

Встречные вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

Ознакомительные вопросы предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Например: "На какой эффект вы рассчитываете при принятии этого решения?".

Вопросы для ориентации задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: "Каково ваше мнение по этому пункту?", "К каким выводам вы при этом пришли?".

Однополюсные вопросы - подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для обдумывания ответа.

Вопросы, открывающие переговоры, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает

состояние положительного ожидания. Например: "Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему ..., ничем при этом не рискуя, заинтересует вас это?".

Закрывающие вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: "Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?", "Убедились ли вы, насколько просто все решается?". А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: "Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает - май или июнь?"

Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

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

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

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

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

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

И последнее, негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить

контакт и деловые связи.

## **Заключение**

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которое не только соответствовали каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем, они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

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

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

### **Литература**

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1996.
2. Ломов Б.Ф. Проведение деловых бесед и переговоров. М., 1991.
3. Вахрин М. Н. Этика делового общения. Минск, 1996
4. Сорокин А. М. Психология делового общения. М., 1991