

**М. С. УЗЕРИНА**

**ЭТИКА  
ДЕЛОВОГО  
ОБЩЕНИЯ**



**Ульяновск 2004**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

Государственное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования

**УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

## **ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Учебное пособие для студентов специальности 021500 –  
«Издательское дело и редактирование»

Составитель М. С. Узерина

**Ульяновск 2004**

УДК 159.98 (075)  
ББК 88.5 я7  
Э90

Рецензенты:  
кафедра русского языка Ульяновского государственного университета  
(заведующий кафедрой русского языка, кандидат педагогических наук,  
доцент О. А. Литвинко);

старший преподаватель кафедры русского языка Ульяновского  
государственного университета А. М. Тарасевич

Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

Э90 **Этика делового общения** : учебное пособие / составитель  
М. С. Узерина. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. – 72 с.

ISBN 5-89146-647-3

Дается краткое изложение основных тем лекционного курса дисциплины «Этика делового общения». Раскрывается значение таких понятий, как «этика», «деловое общение», «речевая культура делового человека», рассматриваются также вопросы этики общения в сфере издательской деятельности. Пособие включает приложения, содержащие фрагменты из «Риторики» Аристотеля, основную часть проекта «Российского кодекса предпринимательской этики», тестовые задания.

Предназначено для студентов специальности 021500 – «Издательское дело и редактирование», изучающих курс «Этика делового общения».

УДК 159.98 (075)  
ББК 88.5 я7

ISBN 5-89146-647-3

© Узерина М. С., составление, 2004  
© Оформление. УлГТУ, 2004

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 4  |
| Тема 1. Основные понятия этики делового общения .....                                       | 5  |
| Тема 2. Средства общения.....   | 10 |
| Тема 3. Формы делового общения .....  | 15 |
| Тема 4. Речевая культура делового человека .....  | 27 |
| Тема 5. Официально-деловая письменная речь. Стиль и оформление<br>служебных документов..... | 34 |
| Тема 6. Деловая риторика .....  | 42 |
| Тема 7. Конфликты и пути их разрешения .....  | 47 |
| Тема 8. Деловая этика в издательском деле .....   | 54 |
| Приложение 1 .....  | 64 |
| Приложение 2 .....  | 65 |
| Приложение 3 .....  | 66 |
| Заключение .....  | 69 |
| Библиографический список.....   | 70 |
| Интернет-ресурсы.....   | 71 |

## ВВЕДЕНИЕ

Деловое общение – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение определенной цели, конкретных задач. Специфической особенностью делового общения является регламентированность, то есть подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами. Этические нормы, в которых выражены представления человека о добре и зле, о справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков, выступают одним из главных регуляторов отношений между людьми. Для каждого общества существует система общепринятых норм, правил, определяющих степень этичности поведения человека в общении. От знания этих норм, умения и навыков их применения зависит успех общения.

Пособие, включающее материалы лекционного курса по дисциплине «Этика делового общения», знакомит с понятиями этики нормативной и этики деловой, дает представление о формах и средствах делового общения, о правилах поведения в конфликтных ситуациях. Один из разделов пособия посвящен теме профессиональной этики и, в частности, вопросам этики общения в сфере издательской деятельности, проблемам профессионального общения редактора: взаимоотношения редактора и других участников редакционно-издательского процесса, редактора и автора. Каждая тема пособия затрагивает этический аспект отдельной проблемы делового общения. Речь идет об этических нормах общения в ходе деловой беседы и деловых переговоров, делового разговора по телефону, при общении с использованием Интернета и факсимильной связи. Даны также рекомендации по написанию наиболее распространенных видов служебных документов: заявления и резюме.

Пособие состоит из восьми разделов, каждый из которых представляет собой краткое изложение содержания отдельной темы дисциплины; приложений, в которых представлены фрагменты из проекта «Российского кодекса предпринимательской этики», небольшая часть «Риторики» Аристотеля, а также контрольные тестовые задания и ключи к ним. Библиографический список содержит перечень литературы и Интернет-ресурсов по дисциплине «Этика делового общения».

Пособие можно использовать при подготовке к семинарским занятиям и к итоговому зачету.

## ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1. *Понятие этики. Этика и мораль*
2. *Общение. Деловое общение. Этические нормы в деловом общении*
3. *Современные взгляды на место этики в деловом общении*

1. Слово «*этика*» (от греч. *ethos* – обычай, нрав, характер) понимается в двух значениях: во-первых, как философская дисциплина, изучающая мораль и нравственность; во-вторых, как совокупность норм поведения, мораль отдельного человека или общественной группы. Термин «*этика*» ввел Аристотель, обозначив им совокупность этических добродетелей и науку, которая отвечает на вопросы, что такое добродетель и что должен делать человек, чтобы быть добродетельным.

Важнейшие категории этики: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть», «честь» и некоторые другие. Вся традиция этики замыкается на выяснении того, что является должным для человека, т. е. соответствует неким глубинным законам человеческого бытия. Стремясь разграничить добро и зло, определить, что такое добродетель, люди выработали нормы морального поведения – сложную систему правил, позволяющих людям сосуществовать. Нормы морали выражаются в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Должное в морали не всегда совпадает с сущим, с реально существующей нравственной реальностью. С одной стороны, человек стремится вести себя нравственно, должным образом, с другой – ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых связана часто с нарушением нравственных норм. Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно этот конфликт проявляется в деловом общении.

Мораль всегда предполагает определение нравственного идеала, образца для подражания. В современной деловой практике такие черты, как трудолюбие, бескорыстная доброжелательность, пунктуальность, точность, справедливые решения и т. п., квалифицируются как моральные качества. И наоборот, взяточничество, беспринципность, коррупция, подтасовка фактов, уклонение от ответственности и пр. оцениваются как аморальные.

Понятие этики ассоциируется с правилами, стандартами поведения. Соответственно и в сфере деловой этики ценятся в первую очередь надежность, порядочность, умение выполнять обещание.

2. *Общение* – процесс взаимодействия общественных субъектов, социальных групп, общностей или личностей, в ходе которого происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества. Именно в

процессе общения происходит специализация личности и ее самореализация. В зависимости от целей можно выделить разные виды общения. Например, цель *развлекательного* общения – получить удовольствие от встречи и разговора друг с другом; *фатическое* общение («светское» общение, то есть разговор на общепринятые темы) используется, когда людям нужно поддержать контакт друг с другом, подтвердить дружеские отношения. Фатическое и развлекательное общение не имеют предметной или информационной цели, а предполагают в основном лишь коммуникативные цели – установление, поддержание, возобновление, сохранение, развитие контакта между людьми. *Деловое общение* направлено на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата. В деловом общении человек ставит задачу убедить партнера принять конкретные предложения, побудить партнера предпринять конкретные действия, дать необходимую информацию, побудить собеседника учесть в своих действиях его интересы и т. д.

Деловое общение – необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений между людьми. Регулятором этих отношений являются этические нормы, в которых выражаются представления человека о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности и неправильности поступков людей. В процессе делового общения каждый сознательно или стихийно опирается на эти представления. В зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может облегчить общение, сделать его более эффективным, но может и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Чаще всего нарушение моральных норм наказывается общественным порицанием, которое проявляется в различных формах: в виде критических замечаний, осуждения, отказа в общении, в нежелании продолжать дружеские и любые другие отношения. Нормы морали не зафиксированы в государственных документах, этим они отличаются от правовых норм, нарушение которых наказывается по законам государства.

*Этика делового общения* занимается выявлением норм и правил общения, принятых в тех или иных ситуациях и условиях общения, а также прогнозированием и определением линии поведения и изучением факторов, влияющих на поведение в деловой сфере.

Нравственная сторона делового общения играет большую роль. В практике деловой жизни люди стремятся к достижению не только общих, но и некоторых значимых личных целей. Отсюда важно не забывать в деловых отношениях **золотое правило морали**: не делай другому того, чего не хочешь себе. Несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в общении есть ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени облегчить деловое

общение, повысить его эффективность и избежать неудач в процессе общения:

- в морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе;
- нравственное отношение окружающих к нам зависит, в конечном счете, только от нас самих;
- когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив – начни с себя.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты поведения людей. Отличительной чертой делового общения является то, что оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений – это, прежде всего, получение максимальной прибыли.

*Этику делового общения* можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

Деловая этика базируется на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом. Данное правило распространяется также на конкурентов – запрещается наносить им ущерб приемами, выходящими за рамки конкурентной борьбы. Этика выступает за получение благ максимальным числом участников рынка и равные возможности доступа к ним. Основа современной деловой этики – социальный контракт (неформальное соглашение компании и ее внешнего окружения о единых нормах поведения) и социальная ответственность фирмы (максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом).

3. Противоречие между этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется в деловом общении, причем на самых разных уровнях: как между организацией и средой, так и внутри самой организации. В среде управляющих, предпринимателей и вообще деловых людей по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

*Сторонники первой, считающие себя прагматиками*, полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна. Единственная обязанность и управляющего корпорацией, и работающего по найму у владельца бизнеса – достижение любыми доступными средствами максимальной прибыли. С этой позиции этические нормы и сам язык этики рассматривается как помеха в деловом общении. В нем



(деловом общении) стараются избежать разговоров о морали, этических идеалах, долге, социальных обязанностях, так как в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения руководителей предприятия, людей бизнеса является нарушение закона. Представители делового прагматизма иногда используют для достижения своих целей далекие от норм морали средства: взятки, подкупы т. п. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным принципам (ценностям). Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий. В понятие этики делового общения входит забота руководителей предприятий о качестве производимой продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести.

*Вторые, сторонники соблюдения этических норм в деловом общении,* рассматривают этику не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить прибыль, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения. Такой подход можно признать более цивилизованным и, в целом, более эффективным, так как предприятия – компонент общества – утверждая этические нормы у себя, в то же время способствуют их распространению в обществе, в окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса.

Таким образом, имеются два наиболее распространенных принципа построения этической аргументации – *принцип утилитаризма* и *принцип нравственного императива*. Согласно *принципу утилитаризма* действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию принести максимальную пользу максимальному числу лиц. Суммарная польза сопоставляется с объемом причиняемого ущерба. И если он перевешивает, решение является неэтичным. Если же все альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается «наименьшее зло». В соответствии с *принципом нравственного императива* моральные решения не должны зависеть от конкретного результата (любая взятка есть зло, обман одного клиента также аморален, как и многих). Применять на практике оба эти принципа достаточно сложно. Выявить круг «задетых» решением лиц и организаций, просчитать все последствия, а главное, определить, чьими интересами поступиться, – трудоемкая, а иногда и невыполнимая задача. Так, успешная забастовка важна для рабочих данного предприятия, но несет убытки работодателям и клиентам, не отвечает интересам потребителей.

Моральный аспект имеют многие решения, затрагивающие интересы других людей или организаций, но правильный выбор не всегда лежит в области этики. Например, для репутации фирмы важно выяснить, уменьшат ли выгоду от реструктуризации моральные издержки, возникающие вследствие сокращения штатов, или, напротив, компания скорее выиграет, чем проиграет (скажем, в глазах инвесторов), а может быть, сокращение штатов безальтернативно и не подлежит моральной оценке.

Хотя для бизнеса экономическое обоснование принимаемых решений играет ведущую роль, это не значит, что этика уступает или препятствует экономической либо иной выгоде (например, технологической). При выработке оптимального решения важно, чтобы этические соображения усиливали действие экономического или других факторов, а те в свою очередь усиливали действие этического. Этика не претендует на роль «судьи», она направлена на принятие обоснованного решения, оправданного со всех точек зрения. Можно, например, подкрепить технологическое решение, ясное только специалистам, моральными аргументами, понятными сотрудникам фирмы. Так, решение выделить ассигнования для спонсорской деятельности или на новые очистные фильтры невозможно аргументировать экономическими соображениями, но тут «сработает» этика, учитывающая социальные приоритеты. Продажа спиртного несовершеннолетним увеличивает прибыль, но не допускается с этической, правовой, социальной точек зрения, и их совокупность перевешивает экономические доводы.

Согласно, например, одной из действующих на Западе моделей этически обоснованных решений, принимающие их менеджеры действуют по определенной схеме. Во-первых, собирают информацию для всестороннего обоснования решения, и, если оно затрагивает интересы основных участников бизнеса, менеджеры прогнозируют степень положительного и отрицательного воздействия. Во-вторых, после исключения неприемлемых вариантов готовятся два варианта этического обоснования – желательное и минимально приемлемое; выясняется при необходимости, возможно ли преобразовать минимально приемлемое этическое обоснование в желательное. Желательный уровень этического аспекта решения – это, в частности, справедливое трудоустройство без дискриминации по непрофессиональным признакам, предложение социальных благ, достоверная информация о продукте. Минимально приемлемый уровень – нечестность в мелочах, небольшие взятки или подарки, несущественные неточности в информации. Неприемлемый уровень – крупные взятки, обман клиентов, потребителей, дискриминация по непрофессиональным признакам. Гибкое применение деловой этики позволяет максимально использовать потенциал этического фактора, не создавая конфликта с остальными компонентами.

## ТЕМА 2. СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

1. *Вербальные и невербальные средства общения. Общая характеристика*
2. *Невербальные средства общения*
3. *Организация вербального взаимодействия*

1. Главное в деловом общении – обмен информацией, значимой для участников общения. Чтобы общение было эффективным, способствовало достижению целей его участников, необходимо выяснение следующих вопросов: а) каковы средства общения и как правильно ими пользоваться в процессе общения; б) как преодолеть коммуникативные барьеры непонимания, сделать общение успешным.

Важнейшим средством человеческого общения является язык. Но общение и обмен информацией между людьми осуществляется не только с помощью языка. С древнейших времен в человеческом обществе использовались дополнительные средства общения и передачи информации, многие из которых существуют до сих пор (например, дорожные знаки, сигналы светофора и т. д.). Все средства передачи информации принято разделять на две большие группы: ***вербальные (словесные) и невербальные (передача информации с помощью различных несловесных символов и знаков)***. Однако невербальные средства общения также неоднородны. Среди них существуют чисто рефлекторные, плохо контролируемые способы передачи информации об эмоциональном состоянии человека: взгляд, мимика, жесты, движения, поза. Чаще всего именно их и называют средствами невербальной коммуникации. На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Но это далеко не так. По данным психологических исследований более 65 % информации передается с помощью невербальных средств общения. Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному – отношение к партнеру по общению.

2. ***Невербальное поведение*** человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуальных, психологических, социальных характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности.

К основным невербальным средствам общения относятся: ***кинесические*** средства – зрительно воспринимаемые движения другого человека, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке; ***просодические***

средства – ритмико-интонационные стороны речи: высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара; *экстралингвистические* средства – это включенные в речь паузы, а также плач, кашель, смех, вдох и т. п.; *такесические* средства – динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя; *проксемические* – это пространственная организация общения: ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними.

*Невербальное поведение* личности многофункционально. Оно:

- создает образ партнера по общению;
- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности;
- выступает в роли уточнения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

3. Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации. Содержание информации передается при помощи языка. Любое языковое высказывание – это речь. В процессе речевого взаимодействия недостаточно только знать язык. Собеседник должен придерживаться определенных принципов, правил ведения разговора. К важнейшим организационным принципам *речевой коммуникации (общения)* относят следующие:

*Принцип последовательности* – предполагает смысловое соответствие ответной реакции, т. е. ожидание ответной реплики соответствующего типа. Если первая реплика – вопрос, то вторая – ответ; приветствие должно сопровождаться ответным приветствием, просьба – принятием или отклонением ее и т. д. Данный принцип требует завершения речевого фрагмента.

*Принцип предпочтительной структуры* – характеризует особенности речевых фрагментов с подтверждающими и отклоняющими ответными репликами. Как отмечают исследователи, согласие обычно выражается без промедления, предельно лаконично и ясно. Несогласие же формулируется пространно, оправдывается доводами и, как правило, отсрочено паузой.

- А. 1) – Я прошу Вас выполнить эту работу к завтрашнему дню.  
2) – Хорошо.*

**Б. 1) – Я прошу Вас выполнить эту работу к завтрашнему дню.**

– **(пауза)**

2) – *Я бы с удовольствием, ... но знаете, я еще не выполнил предыдущее задание, к тому же я неважно себя чувствую.*

Пауза служит своего рода индикатором нежелательных отклоняющих ответов. Она позволяет говорящему своевременно дополнить иницилирующую реплику усиливающими доводами.

**В. 1) – Я прошу Вас выполнить эту работу к завтрашнему дню.**

– **(пауза)**

1) – *И тогда я смогу предоставить Вам несколько дней отпуска, как Вы просили.*

2) – *Хорошо.*

Соблюдение описанного принципа позволяет не обидеть собеседника, избежать критической направленности разговора.

**Принцип кооперации** является основой речевого общения. Он предполагает готовность партнеров к сотрудничеству. Этот принцип сформулирован в конкретных постулатах, соблюдение которых соответствует выполнению данного принципа. Постулаты подразделяются на 4 категории: **Количества, Качества, Отношения, Способа.**

**Категория Количества** связана с тем количеством информации, которую необходимо передать. К этой категории относятся следующие постулаты:

- Твое высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется (для выполнения текущих целей диалога);
- Твое высказывание должно содержать не больше информации, чем требуется.

К **категории Качества** относят общий постулат «Старайся, чтобы высказывание было истинным», а также два более конкретных постулата:

- Не говори того, что ты считаешь ложным;
- Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований.

С **категорией Отношений** связан один-единственный постулат релевантности (смыслового соответствия): Не отклоняйся от темы.

**Категория Способа** касается не того, о чем говорится, а того, как говорится. К ней относится общий постулат «Выражайся ясно», а также несколько частных постулатов:

- Избегай непонятных выражений;
- Избегай неоднозначности;
- Будь краток (избегай ненужного многословия);
- Будь организован.

Для каждой из выделенных коммуникативных категорий в работах по вопросам речевого общения приводятся аналоги в сфере взаимодействий, не являющихся речевой коммуникацией.

**Количество.** Если вы помогаете мне чинить машину, мне естественно ожидать, что ваш вклад будет не больше и не меньше того, который требуется: например, если в какой-то момент мне понадобятся четыре гайки, я рассчитываю получить от вас именно четыре, а не две или шесть гаек.

**Качество.** Мне естественно ожидать, что ваш вклад будет искренним, а не фальшивым. Если вы помогаете мне готовить торт и мне нужен сахар, я не ожидаю, что вы подадите мне соль; если я прошу у вас хлеба, я не ожидаю получить от вас камень.

**Отношение.** На каждом шаге совместных действий мне естественно ожидать, что вклад партнера будет уместен по отношению к непосредственным целям данного шага. Когда я замешиваю тесто, я не ожидаю, что вы подадите мне интересную книгу или даже кухонное полотенце.

**Способ.** Мне естественно ожидать, что партнер даст мне понять, в чем состоит его вклад, и что он выполнит свои действия с должной скоростью.

Эти примеры показывают, что речевое общение обладает, хотя и в своеобразной форме, общими свойствами, которые характеризуют деятельность любого типа.

Описан еще один ведущий принцип общения – *принцип вежливости*, представляющий собой совокупность ряда *максим*.

**Максима такта.** Это максима границ личной сферы. В идеале любой коммуникативный акт предусматривает определенную дистанцию между его участниками. Следует соблюдать правило: «Делать коммуникативную цель собеседника предметом обсуждения допустимо лишь в том случае, если цель эта им открыто обозначена». Не следует затрагивать тем потенциально опасных (частная жизнь, индивидуальные предпочтения и т. п.).

**Максима великодушия.** Эта максима необременения собеседника, она предохраняет его от доминирования в ходе общения. Например, предположение должно быть сформулировано таким образом, чтобы его можно было отложить. Не следует связывать партнера обещанием или клятвой. Не должно быть дискомфорта в общении.

**Максима одобрения.** Эта максима позитивности в оценке других («Не осуждай других»). Атмосфера, в которой происходит речевое взаимодействие, определяется не только позициями собеседников по отношению друг к другу, но и позицией каждого по отношению к миру и тем, совпадают ли эти позиции. Если оценка мира (позитивная или негативная) не совпадает с оценкой собеседника, то это сильно затрудняет реализацию собственной коммуникативной стратегии.

**Максима скромности.** Это максима неприятия похвал в собственный адрес. Условия успешной коммуникации – по возможности объективная самооценка. Сильно завышенная или заниженная самооценка может отрицательно повлиять на установление контакта.

**Максима согласия.** Это максима неоппозиционности. Она предполагает отказ от конфликтной ситуации во имя решения более серьезной задачи, а именно: сохранения предмета взаимодействия, «снятие конфликта» путем взаимной коррекции коммуникативных тактик собеседников.

**Максима симпатии.** Это максима благожелательности, которая создает благоприятный фон для перспективного предметного разговора. Недоброжелательность делает общение невозможным. Определенную проблему представляет так называемый безучастный контакт, когда собеседники, не будучи врагами, не демонстрируют доброжелательности по отношению друг к другу. Максима доброжелательности дает основание рассчитывать на положительное развитие речевой ситуации с намечающимся конфликтом.

Сформулированные *максимы* не имеют абсолютного значения, ни одна максима сама по себе не обеспечивает успешного взаимодействия собеседников. Критики теории речевых актов обращают внимание на оторванность предложенных схем речевого общения от реальных социальных условий. Но нельзя не признать, что применение названных принципов позволяет более успешно организовать речевое общение, повысить его эффективность.

### ТЕМА 3. ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1. Основные характеристики делового общения. Этапы делового общения
2. Деловая беседа. Виды деловых бесед
3. Деловые переговоры. Характеристика этапов деловых переговоров
4. Деловые беседы (переговоры) по телефону

1. **Общение** для человека – среда обитания. Без общения невозможно формирование личности человека, развитие интеллекта. Общение помогает организовать совместную работу, наметить и обсудить планы. Овладение искусством общения необходимо для каждого человека независимо от того, каким видом деятельности он занимается. Наряду с термином «**общение**» широкое распространение получил и термин «**коммуникация**». Чаще всего они используются как синонимы. Психологи определяют **общение** как сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии и взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Те роли и задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека, – это функции общения. Функции общения многообразны и существуют различные основания для их классификации. Одно из общепринятых – выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик:

**перцептивной** – процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;

**информационной** – процесса обмена информацией;

**интерактивной** – процесса взаимодействия людей в общении.

В соответствии с этим выделяются аффективно-коммуникативная, информационно-коммуникативная и регуляционно-коммуникативная функция общения.

**Аффективно-коммуникативная (перцептивная) функция** – это функция, в основе которой лежит восприятие и понимание другого человека, в том числе партнера по общению. Весь спектр человеческих эмоций возникает и развивается в условиях общения людей – происходит либо сближение эмоциональных состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление. Происходит передача эмоционального отношения.

**Информационно-коммуникативная функция** общения заключается в любом виде обмена информацией между участниками общения, который предполагает взаимодействие мыслей, чувств и поведения партнеров. Осуществляется прием и передача информации.

**Регуляционно-коммуникативная (интерактивная) функция** общения предполагает регуляцию поведения и непосредственную



организацию общения. В этом процессе человек может воздействовать на мотивы, цели, программы, принятие решений, т. е. на все составляющие деятельности своего партнера. Происходит взаимная корректировка действий.

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности. Деятельность не может ни возникнуть, ни осуществляться без интенсивного общения. Деловое общение представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела.

Цель делового общения – организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности. Особенности делового общения заключаются в том, что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; что общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; что основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире» (12, с. 127).

К основным *характеристикам делового общения*, которые предопределяют и правила поведения в процессе общения, относятся:

#### ***Регламентированность***

Это подчинение установленным правилам и ограничениям. Эти правила определяются видом делового общения, степенью его официальности, целями, задачами конкретной встречи, национальными и культурными традициями. Регламентированность предполагает соблюдение делового этикета, который включает в себя правила приветствия и представления, нормы поведения, диктует нормы речевого этикета. Использование этикетных речевых оборотов помогает собеседникам установить контакт, достичь взаимопонимания, создать благоприятную обстановку, поддерживать общение в определенной тональности. Регламентированность делового общения означает и ограниченность его определенными временными рамками. И чтобы отведенное время было использовано эффективно, важно определить заранее круг обсуждаемых проблем.

#### ***Строгое соблюдение участниками общения ролевого амплуа***

В процессе общения деловому человеку в разных ситуациях приходится быть и начальником, и подчиненным, и коллегой, и партнером, и участником какого-либо мероприятия. Это необходимо

учитывать и вести себя в соответствии с требованиями, предъявляемыми конкретной обстановкой.

***Повышенная ответственность участников делового общения за его результат***

Успешное деловое общение во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, т. е. умением четко сформулировать цели коммуникации, умением верно определить интересы партнеров.

***Строгое отношение к использованию языковых средств***

Не допускается в деловом общении использование бранных слов и ненормативной лексики, использование просторечных слов, нежелательно использование слов ограниченной сферы употребления (архаизмов, диалектизмов, жаргонизмов).

В конкретных формах делового общения выделяют, как правило, следующие ***этапы общения***:

- *установление контакта с участниками общения* – считается самым ответственным делом. На этом этапе формируется впечатление о партнере, которое может оказать решающее влияние на весь процесс общения;

- *ориентация в ситуации* – важный этап, во время которого необходимо понять цели и мотивы поведения партнеров, их установки и ожидания, определить стратегию и тактику ведения общения;

- *обсуждение вопроса и принятие решения* – этап, связанный с обоснованием каждой стороной своей позиции, с преодолением разногласий по какому-либо поводу, а иногда и с устранением конфликтной ситуации;

- *выход из контакта* – этап, которому придается большое значение в деловом общении. Независимо от его результатов стороны должны показать свое расположение друг к другу, желание сотрудничать, взаимодействовать в дальнейшем.

2. В практической деятельности существуют разнообразные ***формы общения***: деловые беседы, деловые переговоры, совещания, деловая переписка, организационно-техническое общение (компьютер, факс) и т. д. Деловому человеку необходимо знать специфические особенности этих форм, владеть методикой их подготовки и поведения

В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют ***деловые беседы и переговоры***. Деловые беседы и переговоры осуществляются в вербальной форме, и это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике делового общения. Жесты, мимика (невербальное общение), которыми сопровождается речь, имеет в этом случае не меньшее значение.

При всем многообразии форм делового общения ***деловая беседа*** является наиболее распространенной и чаще всего применяемой. Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и

просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями. 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. В отличие от других форм обмена беседе свойственна теснота контактов, непосредственность общения, обязательность обратной связи. Она способствует развитию неформальных отношений, без которых в большинстве случаев на практике управленческий процесс оказывается затруднительным. Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших *функций*:

- взаимное общение работников одной сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Очевидно, что каждая деловая беседа в той или иной степени отражается на эффективности деятельности организации в целом и деятельности конкретных сотрудников в частности.

*Вид деловой беседы* зависит от ее целей и ее места в определении направления деятельности организации.

*По назначению* деловые беседы могут быть разнообразными:

- беседа – знакомство руководителя и будущего подчиненного при принятии решения о поступлении на работу;
- деловая беседа между двумя коллегами при обсуждении ими путей или методов реализации поставленных целей;
- деловая беседа будущих партнеров по взаимодействию, деловому сотрудничеству между фирмами;
- беседа – установление деловых контактов;
- беседа – обмен информацией и др.

*По характеру* деловые беседы бывают официальными и неофициальными, так называемыми рабочими.

*По направленности* – целевыми, преследующими конкретные задачи, и общими.

*По степени свободы* – регламентированными, т. е. осуществляющимися по определенным правилам и в предписанной последовательности (например, анкетирование), и нерегламентируемыми, такими, как дружеский разговор.

**В структурной организации** деловой беседы можно выделить следующие этапы:

- *подготовка к беседе*
- *собственно деловая беседа*
- *критический разбор беседы*

Как правило, деловые беседы планируются заранее. **Подготовка к беседе** включает несколько шагов.

*Первый шаг.* Подготовка беседы начинается с определения цели, которую в результате необходимо достичь, и в связи с этим круга обсуждаемых вопросов. Необходимо определенно знать, для чего проводится деловая беседа и что должно быть ее результатом. Предлагая свой вариант цели, следует помнить о том, что ее надо согласовать с представителями другой стороны. Формулировка цели беседы должна быть предельно краткой, однозначно понимаемой и представляющей интерес как для одной, так и для другой стороны.

*Вторым шагом* является получение информации об участниках беседы (служебное положение, политические взгляды, отношение к окружающим, заслуги, любимые и запретные темы для разговора). Такую информацию обычно получают у партнеров, клиентов, общих знакомых и т. п. Однако к ней нужно относиться осторожно, поскольку на нее могут влиять различные субъективные и объективные обстоятельства.

*Третий шаг* состоит в выработке стратегии и плана беседы, а также в подборе различных тактических «заготовок», необходимость в которых может возникнуть в ходе беседы. План включает схему изложения материала, предопределяющую во многом структуру беседы. В серьезной беседе схемой допускается пользоваться открыто, но насколько близко ей следовать, определяется конкретными обстоятельствами: запасом времени, опытом и пр. Помимо плана на подготовительном этапе может быть составлен предварительный текст выступления, состоящий из набора ключевых понятий и детально проработанных фрагментов, полной формулировки деловых предложений.

*Четвертым шагом* может быть репетиция, сначала наедине с собой, а затем, возможно, с кем-нибудь из коллег. Репетиции предшествует осмысление материала, запоминание очередности его предъявления.

*Пятый шаг* заключается в определении и согласовании с партнерами места и времени встречи. Если участниками беседы являются сотрудники одной организации, то она может проходить в кабинете руководителя, на рабочем месте подчиненного, в зале заседаний, а также во внеслужебной обстановке, вплоть до домашней. С посторонними лицами беседы проводятся в кабинете пригласившего их или в специальной комнате для бесед и переговоров.

**Собственно деловая беседа** состоит из 5 фаз: начало беседы – вступление в контакт; постановка проблемы и передача информации;

*аргументирование выдвигаемых положений; принятие решения; фиксация договоренности и выход из контакта.*

*Первая фаза* – начало беседы, вступление в контакт. Основная цель этого этапа – привлечь внимание собеседника, поддержать общий благоприятный фон беседы.

Сама беседа начинается с приветствия и осмысления первых личных впечатлений о партнерах с учетом знаний о них, приобретенных на подготовительном этапе. Во вступительной части беседы, которая может занимать до 15 % отведенного времени, с первых же слов желательно снять психологическую напряженность, постараться достичь взаимопонимания на основе проявления искреннего уважения и интереса к личности и делам друг друга. В начале беседы следует дать понять собеседнику, что вы считаетесь с его мнением, знаниями как специалиста. Неплохо в начале беседы сказать, например: «Очень приятно, что именно с Вами мы будем обсуждать данную проблему, поскольку именно Вы (именно о Вас я слышан как о ...) являетесь ведущим специалистом в ...». Эта фраза позволяет показать ваше расположение к партнеру по деловой беседе, создать доброжелательную обстановку для продолжения беседы.

*Вторая фаза* – постановка проблемы и передача информации. Цель этого этапа – пробудить в собеседнике заинтересованность.

*Третья фаза* – аргументирование выдвигаемых положений. Цель – отстаивать свои интересы, детально обосновать свои доводы.

Поскольку в процессе беседы важно выяснить, почему собеседник воспринимает ситуацию так, а не иначе, ему нужно дать возможность высказаться, вставляя в нужные моменты замечания или задавая вопросы. Делается это спокойно, аргументировано, без попытки уличить человека в чем-либо или категорично настоять на собственном мнении. На этом этапе важно внимательно слушать собеседника, не отвлекаясь ни на посторонние дела, ни на обдумывание дальнейшего хода ведения беседы. Слушая, выделять и улавливать слабые, уязвимые места в аргументации собеседника или возможность успешной «состыковки» намерений обеих сторон.

*Четвертая фаза* – принятие решения. Цель этапа – установить или смягчить разногласия, наметившиеся до беседы или возникшие в ее процессе, попытаться изменить еще не сформировавшееся мнение, достигнуть компромиссного решения.

Особенность деловой беседы такова, что после обмена сообщениями она протекает в форме диалога. На этом этапе беседа является плодом сиюминутной импровизации. Трудно полно, точно и подробно предсказать, что именно скажет и как именно будет возражать партнер по деловой беседе. Рекомендуется участникам беседы использовать разные типы вопросов: открытые и закрытые; риторические; радикальные; вопросы, подавляющие сопротивление.

*Пятая фаза* – фиксация договоренности, выход из контакта. Цель этого этапа – сохранение и стимулирование благоприятного отношения сторон друг к другу и в личном плане, и в плане выполнения намеченных действий.

Инициатор подводит итоги, показывает, как может быть использована информация, призывает к ее осмыслению и последующим активным действиям. Если продолжительность беседы заранее не регламентировалась, что чаще всего имеет место при приеме посетителей, это является сигналом к ее завершению. Однако существует и специальный комплекс приемов, позволяющих без нарушения норм этикета дать понять участникам, что время беседы истекло.

Успешно завершить беседу – это значит достигнуть заранее намеченной цели беседы.

**Критический разбор** беседы проводится на основе записей, сделанных в ходе общения.

### **Роль вопросов в деловой беседе и их классификация**

Деловая беседа на ее основном этапе – это обмен информацией. Для того чтобы получить дополнительные сведения, выяснить позицию собеседника, участники общения задают друг другу вопросы. Вопросы могут быть *открытые и закрытые; риторические; радикальные*; и так называемые *вопросы, подавляющие сопротивление*.

**Открытые вопросы** – это вопросы, которые предполагают множество вариантов ответа. Классическим вопросом такого типа является вопрос: «Что Вы думаете по этому поводу?». При такой постановке вопроса есть опасность, что будет потеряна инициатива в ведении беседы. Но в такого типа вопросах есть и плюсы. Противоположная сторона получает возможность высказаться открыто и без ограничений. Вы сможете в подобном случае более полно представить себе точку зрения собеседника, более точно спрогнозировать свое последующее поведение.

**Закрытые вопросы** – это вопросы, на которые можно ответить только «да» и «нет». Например: «Вы согласны с этим решением?». Вопросы, поставленные таким образом, дают возможность сохранить инициативу, они как бы связывают собеседника, однако именно это может не понравиться, и свое недовольство собеседник может перенести на итоговое решение. Поэтому вопросами такого типа следует пользоваться нечасто, обоснованно, например, тогда, когда необходимо получить информацию об отношении к вашему предложению, когда нужно ограничить выбор вариантов решения для собеседника. В частности, можно спросить: «Вы согласны действовать так, как мы предлагаем?».

**Риторические вопросы** – это вопросы, на которые не ждут ответа. Их используют, чтобы воздействовать на эмоции, чувства собеседника, склонить его к желаемому для вас решению.

**Радикальные вопросы** – это вопросы, которые могут кардинальным образом повлиять на ход беседы и принятие решения обеими сторонами. Например: «Какие вопросы по нашему предложению Вы принимаете?».

Прямо поставленный вопрос требует прямого ответа, и при такой постановке вопроса есть риск получить неблагоприятный ответ. Использовать радикальные вопросы следует лишь тогда, когда исчерпаны все другие возможности выяснить точку зрения собеседника, или тогда, когда вы приняли решение такой формой вопроса несколько испугать собеседника, показывая, что вы устали от его нерешительности и хотите закончить беседу и прийти наконец к какому-то определенному решению.

**Вопросы, подавляющие сопротивление.** Суть этой формы вопроса состоит в том, что, желая убедить собеседника в чем-либо, свое малопримемое или малопривлекательное утверждение вы «упаковываете» в форму вопроса, например: «Вы ведь не очень досконально знакомы с нашей ситуацией, не так ли?».

Во время беседы необходимо стремиться к сохранению общего положительного настроя. Поэтому, задавая вопросы, следует ставить себя на место собеседника и спросить себя: «Как бы я ответил на этот вопрос? Понравилась бы мне такая форма вопроса?». Трансформируя известную истину, можно сказать, что задавать вопросы нужно в той форме, которую вы сочли бы приемлемой и допустимой для себя самого.

3. **Переговоры** – это обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу. В определении подчеркивается специфика данного вида коммуникации. В деловой беседе партнеры обмениваются взглядами, точками зрения, информацией. В процессе переговоров его участники обычно добиваются соглашения по обсуждаемой проблеме. Деловая беседа может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью. Переговоры имеют более официальный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т. д.). Конечно, на практике иногда бывает трудно провести четкую грань между переговорами и некоторыми видами деловых бесед, например, проблемными, организационными. Фактически любая беседа может перерасти в переговоры. В свою очередь стороны, ведущие переговоры, не всегда готовы к совместным действиям и ограничиваются обменом взглядами, информацией. И само слово *переговоры* в русском литературном языке имеет еще одно значение, зафиксированное в словарях: «обмен сведениями, мнениями; разговор».

Переговоры – неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров. Необходимо учитывать и тот факт, что переговоры возможны как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта.

Переговоры – одна из разновидностей общения – имеют ряд отличительных особенностей. Во-первых, они ведутся в условиях ситуации с *разнородными интересами сторон*, т. е. их интересы не

являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными. Во-вторых, сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров *взаимозависимыми*. Его участники ограничены в своих возможностях реализовать собственные интересы односторонним путем. Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на *совместный поиск решения проблемы*. Таким образом, переговоры в деловом общении – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками. Есть две основные стратегии ведения переговоров: 1) *позиционный торг* – это конфронтационный тип поведения; 2) *переговоры на основе взаимного учета интересов* – партнерский тип поведения сторон. Каждая из стратегий имеет свою специфику.

*Позиционный торг* – стратегия ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Возможны два стиля позиционного торга: *жесткий и мягкий*.

*Жесткий стиль* предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, *мягкий стиль* ведения переговоров – это переговоры, допускающие взаимные уступки ради достижения соглашения. При всех недостатках позиционный торг используется часто, особенно в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения.

*Переговоры на основе взаимного учета интересов* являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из сторон. Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной жизни они могут иметь место одновременно.

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами.



Как правило, в процессе подготовки и проведения переговоров выделяют три стадии:

- *подготовка к переговорам;*
- *процесс ведения переговоров;*
- *анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.*

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, образцов предлагаемых изделий и т. д. *Ход переговоров* укладывается в следующую схему: начало переговоров – обмен информацией – аргументация и контраргументация – выработка и принятие решений – завершение переговоров. Переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если участники действительно стремятся к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стараются найти решение. Негативный исход и деловой беседы, и деловых переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. *Выход из процесса общения* должен быть таким, чтобы в расчете на будущее сохранить контакт и деловые связи.

4. ***Деловая беседа по телефону*** – самый быстрый деловой контакт и особое умение. Телефонное общение имеет большое значение, так как это самый простой способ установления отношений; телетайпы, факсы лишь дополняют их. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет и на их личный авторитет, и на репутацию организации, которую они представляют. Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2 – 2,5 часов, а иногда – от 3 до 4,5 часов. Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10 – 30 минут, что не позволяет сосредоточиться на проблемах.

Около 60 % разговоров приходится на первую половину дня. В этой связи требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, быстро реагируя на разных партнеров и на разные темы. Таким может быть примерный план короткого разговора (на беседу отводится 3 минуты):

- *введение собеседника в курс дел: 40 – 45 секунд;*
- *взаимное представление: 20 – 25 секунд;*
- *обсуждение ситуации, проблемы: 100 – 105 секунд;*
- *заключительное резюме: 20 – 25 секунд.*

При подготовке к деловой беседе по телефону рекомендуется ответить себе на следующие вопросы:

- *Какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре?*
- *Можете ли вы обойтись без этого разговора?*
- *Готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник?*
- *Уверены ли вы в благополучном исходе разговора?*
- *Какие вопросы вы должны задать?*
- *Какие вопросы может задать собеседник?*
- *Какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его?*
- *Какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора?*
- *Как вы будете себя вести, если ваш собеседник ...*
  - *решительно возразит, перейдет на повышенный тон?*
  - *не отреагирует на ваши доводы?*
  - *проявит недоверие к вашим словам, информации?*

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте. Кроме плана, участник телефонной беседы должен знать, какие документы для разговора ему потребуются (картотека клиентуры, проспекты, отчет, акты, корреспонденция и пр.). При необходимости нужно подготовить все для записи информации. Следует, сняв трубку, представиться, обязательно узнать, есть ли у собеседника время на разговор (если нет, спросить позволения перезвонить, уточнив когда). Важно настроиться на положительный тон, стараться прямо не возражать собеседнику, слушать его не перебивая, эффективно использовать паузу, избегать монотонности собственной речи. Если собеседник вас не понял, надо терпеливо пояснить сказанное, а в конце разговора уточнить перспективы дальнейшего сотрудничества.

Основа успешного делового телефонного разговора – компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Спокойный, вежливый тон делового телефонного разговора всегда вызывает положительные эмоции. А, по мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии, которое может свидетельствовать об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. До 40 % информации могут нести тон, интонация. Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки,

в его тоне звучит самомнение, то следует набраться терпения и не отвечать ему тем же. Если есть возможность, то нужно перевести разговор на спокойный тон, частично признать правоту собеседника, постараться понять мотивы его поведения и кратко изложить свои аргументы.

Надо также помнить, что телефон усугубляет недостатки речи: быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Если в разговоре встречаются названия городов, имена собственные и т. п., которые трудно воспринимать на слух, лучше произносить их по слогам или даже передавать по буквам.

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа. По окончании телефонного разговора необходимо проанализировать и содержание, и стиль разговора, а также свои впечатления: найти уязвимые места в разговоре, постараться понять причины ошибок.

Разговаривать по телефону – это искусство. Один телефонный звонок может сделать больше, чем несколько долгих и представительных бесед. Быстрота и дальность связи относятся к несомненным преимуществам телефона, но используя этот вид общения, необходимо учесть, что улыбки, дружеские рукопожатия, располагающая мимика здесь отсутствует, и можно, даже не заметив, одним неосторожным словом обидеть собеседника. Часто по телефону разговаривают совершенно незнакомые люди, поэтому влияние телефонного разговора на формирование первого впечатления о человеке имеет большое значение.

## ТЕМА 4. РЕЧЕВАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

1. *Компоненты культуры речи: нормативный, коммуникативный, этический*
2. *Деловой этикет. Основы речевой этики*

1. **Культура речи** – это, *во-первых*, владение нормами литературного языка в его устной и письменной форме, умение выбрать и организовать языковые средства так, чтобы в определенной ситуации общения и при соблюдении этики общения обеспечить наибольший эффект в достижении поставленных задач коммуникации; *во-вторых*, область языкознания, занимающаяся проблемами нормализации речи, разрабатывающая рекомендации по умелому пользованию языком.

Культура речи содержит в себе три компонента: **нормативный, коммуникативный, этический.**

**Нормативный компонент (аспект).** Культура речи предполагает, прежде всего, правильность речи, т. е. соблюдение норм литературного языка, которые воспринимаются его носителями в качестве идеала или образца. Языковая норма – это центральное понятие речевой культуры, а нормативный аспект культуры речи считается одним из важных.

Основа **коммуникативного аспекта** культуры речи – умение отбирать и употреблять языковые средства в процессе речевого общения.

**Этический аспект** культуры речи связан с умением использовать правила языкового поведения в конкретных ситуациях общения.

**Нормативный аспект культуры речи** неотделим от понятия **языковая норма**. **Языковая норма** – это правила использования речевых средств в определенный период развития литературного языка, принятые в данное время данным языковым коллективом в качестве образцовых или предпочтительных. **Языковая норма** – отличительный признак литературного языка. Основное свойство норм – их обязательность для всех говорящих и пишущих на русском языке. И еще два важных свойства норм: их устойчивость и в то же время историческая изменчивость. Если бы нормы не были устойчивыми, если бы они легко подвергались различного рода воздействиям, языковая связь между поколениями была бы разрушена. Устойчивость норм также обеспечивает преемственность культурных традиций народа. В то же время устойчивость норм не абсолютна, а относительна. Норма, как и все в языке, медленно, но непрерывно изменяется под влиянием разговорной речи, местных говоров, речи различных социальных и профессиональных групп людей, заимствований.

Изменения в языке влекут за собой появление вариантов некоторых норм. Это значит, что одно и то же грамматическое значение (например, места, времени, причины), одна и та же человеческая мысль могут быть выражены посредством разных слов, их форм и сочетаний,

с использованием разных фонетических средств. Категория вариантности является одной из важных категорий языковой нормы, так как сама проблема нормы становится актуальной в том случае, когда возникает проблема выбора одного и того же значения или смысла. В пределах нормы варианты различаются степенью предпочтительности. При неравенстве вариантов главным считается вариант, который можно использовать во всех стилях речи. Второстепенным, неглавным, признается вариант, употребление которого допустимо в определенном стиле речи (например, 200 *граммов* – форма слова «грамм», допустимая во всех стилях речи; 200 *грамм* – форма слова, допустимая только в разговорном стиле).

В «Орфоэпическом словаре русского языка» дается система нормативных помет (единая для оценки вариантов произносительных, акцентных и морфологических):

1) **Равноправные варианты.** Соединяются союзом *и*:

*волнам и волнам*

*искристый и искристый*

2) **Варианты норм, из которых один признается основным**

а) помета «**допустимо**» (*доп.*):

*творог, доп. творог*

*отдал, доп. отдал*

*будней, доп. буден*

Первый вариант является предпочтительным, второй оценивается как менее желательный, но находящийся в пределах нормы. Он чаще всего используется в разговорной речи.

б) помета «**допустимо устаревшее**» (*доп. устар.*):

*индустрия, доп. устар. индустрия*

*собрался, доп. устар. собрался*

Помета указывает, что оцениваемый ею вариант постепенно утрачивается, а в прошлом был основным.

3) **Запретительные пометы**

а) «**не рекомендуется**» (*не рек.*)

*алфавит, не рек. алфавит*

*баловать, не рек. баловать*

б) «**неправильно**» (*неправ.*)

*атлет, неправ. атлет*

*кухонный, неправ. кухонный*

в) «**грубо неправильно**» (*грубо неправ.*)

*документ, грубо неправ. документ*

*ходатайство, грубо неправ. ходатайство*

Есть слова, специфическое ударение в которых традиционно принято в узкопрофессиональной среде, в любой другой оно воспринимается как ошибка. Словарь фиксирует эти варианты:

*искра, проф. искра*

*шприц, мн. шприцы; форма род. п. мн. ч. шприцев, проф. – шприцов*

Типология ошибок, вызванных отклонением от литературной нормы, охватывает все уровни языка. Рекомендации правильного нормативного употребления даются в словарях.

Языковая норма – это не догма, претендующая на неукоснительное выполнение. В зависимости от целей и задач общения, от особенностей функционирования языковых средств в том или ином стиле и в связи с определенным стилистическим заданием возможно сознательное и мотивированное отклонение от нормы. Такие отклонения имеют вторичный характер, рассчитаны на понимание их смысла и представляют собой литературный прием. Осознанное, специальное употребление речевых «ошибок», характеризующих ту или иную речевую ситуацию, может быть допустимым в среде профессионально связанных людей, когда «ошибки» вносят элемент непринужденности (обычно ироничности) в общение хорошо понимающих друг друга собеседников.

**Коммуникативный аспект культуры речи.** На протяжении всей истории развития учения о культуре речи гораздо большее внимание, особенно в советское время, уделялось нормативному аспекту культуры владения языком. Это во многом объясняется ситуацией, сложившейся в стране после 1917 года. К общественной деятельности были привлечены огромные массы людей. Эта общественная деятельность требовала и активной речевой деятельности с использованием литературного языка, нормами которого владели далеко не все. Поэтому нормативному аспекту культуры речи придавалось особое значение. Дальнейшая история страны – эпоха сталинизма – также не способствовала развитию культуры речи в коммуникативном аспекте. Ведь основа основ культуры речи с точки зрения коммуникативного аспекта – выбор нужных для данных целей общения языковых средств. Это процесс творческий, а творчество и диктатура «сильной личности» – вещи несовместимые. Во всем, в том числе и в речевой деятельности, предписывалось в те времена следовать готовым рецептам.

Лингвисты всегда признавали важность коммуникативного аспекта культуры речи. Еще в советское время С. И. Ожегов писал: «Высокая культура речи – это умение правильно передать свои мысли средствами языка. Правильной речью называется та, в которой соблюдаются нормы современного литературного языка ... Но культура речи заключается не только в следовании нормам языка. Она заключается еще и в умении найти не только точное средство для выражения своей мысли, но и наиболее доходчивое (т. е. наиболее выразительное) и наиболее уместное (т. е. наиболее подходящее для данного случая) и, следовательно, стилистически оправданное» [10, с. 17]. В современной русистике активно ведутся исследования в области коммуникативного аспекта культуры речи. Эти исследования находят прямое отражение в словарях в виде стилистических помет, таких, как *книж.*, *разгов.*, *простореч.* и др. Пометы ясно указывают, в каких текстах и ситуациях уместны данные слова.

Язык выполняет разные коммуникативные задачи, обслуживает разные сферы общения. Это может быть язык науки, обыденная разговорная речь. Каждая сфера общения предъявляет к языку свои требования. Поэтому невозможно говорить в коммуникативном плане о культуре владения языком вообще. Речь должна идти о культуре владения разными функциональными разновидностями языка. То, что хорошо в одной функциональной разновидности языка, оказывается совершенно непонятным в другой. М. В. Панов пишет: «Не раз в печати появлялись жалобы, что лексикографы обижают слова: ставят около них пометы «разговорное», «просторечное» и т. д. Несправедливы эти жалобы. Такие пометы не дискредитируют слова. Посмотрим в словаре, у каких слов стоит помета «разговорное»: *ворочать (делами), ворчун, восвояси, вперевой, впахнуть, впрямь, впустую, временами (иногда), всласть, всплакнуть, вспомнить, встряска, всухомятку, выволочка, газировка, гибель (много), глазастый, глядь, голубчик, грошовый, ни гу-гу* и др. Прекрасные слова. Помета «разговорное» их не порочит. Помета предупреждает: лицо, с которым вы в строго официальных отношениях не называйте *голубчиком*, не предлагайте ему куда-нибудь его *впахнуть*, не сообщайте ему, что он *долговязый* и временами *ворчун* ... В официальных бумагах не употребляйте слова *глядь, всласть, восвояси, грошовый* ...» [10, с. 18].

Для успешной реализации коммуникативных задач необходимо иметь представление о функциональных разновидностях языка. Язык располагает большим арсеналом средств. Так, для официально-делового стиля характерной чертой является штамп (стандартные обороты речи). Невозможно представить себе вольную форму в заявлении о командировке или об отпуске, так как существуют установленные образцы составления официальных документов. Для эффективной деловой беседы по телефону необходимо сразу же отрекомендоваться, при ведении делового разговора не должно быть никаких излишеств. Главнейшее требование к хорошему тексту таково: из всех языковых средств для создания определенного текста должны быть выбраны такие, которые с максимальной полнотой и эффективностью выполняют поставленные задачи общения, или коммуникативные задачи.

**Этический аспект культуры речи.** В каждом обществе существуют свои этические нормы поведения. Они касаются и многих моментов общения. Простой пример. Если вы утром садитесь за стол с членами своей семьи, чтобы просто позавтракать, то вполне этичным будет попросить: *Передай-ка мне хлеб* (1). Но если вы сидите за большим праздничным столом с незнакомыми или с не очень близкими вам людьми, то по отношению к ним уместнее будет ту же просьбу выразить так: *Не можете ли вы (или: вас не затруднит) передать мне хлеб?* (2). Чем отличается первая ситуация от второй? Понятно, что не нормативностью. С точки зрения эффективности коммуникации в первом

случае (1) прямым образом и более ясно выражается мысль, чем во втором (2), где смысл высказывания передан косвенно, но в ситуации праздничного стола все же уместнее вторая форма (2). Различие между первым (1) и вторым (2) способом выражения просьбы именно в следовании этическим нормам.

Наиболее явно этический аспект проявляет себя при выполнении контактоустанавливающей функции. Данная функция – это сам факт общения, тема при этом не имеет большого значения; не имеет значения и то, хорошо или плохо раскрывается эта тема. Здесь этический аспект общения выступает на первый план. Вам, например, неудобно идти молча со своим знакомым, с которым вас, однако, связывает не слишком многое, и вы начинаете разговор о погоде, хотя вам и вашему собеседнику она в данный момент безразлична. Цель такого разговора одна – установление контакта. Роль этических норм в общении можно прояснить и на другом примере. Сквернословие – это тоже «общение», но в таком общении грубейшим образом нарушены именно этические нормы.

Таким образом, *культура речи* представляет собой такой выбор и такую организацию языковых средств, которые в определенной ситуации при соблюдении современных языковых норм и этики общения позволяют обеспечить наибольший эффект в достижении поставленных коммуникативных задач. *Культура речи* – это умение правильно говорить и писать, а также умение употреблять слова и словосочетания в соответствии с целями и ситуацией общения, с критериями правильности и коммуникативной целесообразности. Этика речевого общения предписывает говорящему и слушающему создание благожелательной тональности разговора, тональности, которая приводит к согласию и успеху.

2. *Этикет* – сложная система знаков, указывающих в процессе общения на отношение к другому человеку, к собеседнику, оценку его и в то же время самого себя, своего положения относительно собеседника. *Речевой этикет* вербально обслуживает *этикет поведения* и составляет как широкую область стереотипов общения, применяемых в различных ситуациях, так и узкую область стереотипов в границах *обращения и привлечения внимания, приветствия, просьбы, предложения и т. д.* *Речевой этикет* в узком смысле слова – это национально специфические правила речевого поведения, применяемые в ситуациях вступления собеседников в контакт и поддержания общения в избранной тональности в соответствии с обстановкой общения, социальными признаками коммуникантов и характером их взаимоотношений. Слова «этикет» и «этика» воспринимаются как близкие по значению. Этикет по существу является конкретизацией положений этики. *Речевая этика* – это правила должного поведения, основанные на нормах морали, национально-культурных традициях. Этические нормы воплощаются в специальных



этикетных речевых формулах и выражается в высказываниях различными языковыми средствами. Умение соблюдать этические нормы всегда ценилось высоко. Знание норм этики, умение следовать им в поведении и в речи свидетельствует о хороших манерах. В речевой коммуникации под этим понимается владение этикетной культурой, умение контролировать свои чувства, эмоции, управлять своей волей и т. п. К соблюдению этикетных норм относится проявление таких качеств, как вежливость, внимательность, тактичность, выдержанность. Выражаются эти качества через конкретные речевые действия. Главный этический принцип речевого общения – соблюдение *паритетности* (*паритет* – принцип равного представительства сторон) – должен проявляться в ходе всего процесса общения.

Общим принципом использования этикетных средств в любой сфере общественной жизни остается *принцип вежливости*. Словесные формулы в этикете часто используются в сопровождении жестов, мимики, телодвижений. Жест, мимика и вербальный ряд в этикетных жестах неотделимы: они имеют единое значение. «Здравствуйте!» на ходу и «здравствуйте», сказанное с улыбкой, сопровождаемое легким кивком головы, – знак доброжелательности и демонстрация симпатии.

Помимо принципа вежливости, другим принципом использования этикетных формул является *принцип соответствия речевой ситуации*. В этом случае определяющим при выборе этикетных формул является *обстановка общения* (официальная и неофициальная) и *фактор адресата* (учет социального статуса, личных заслуг, возраста, пола собеседника, степени знакомства собеседников). В официальной обстановке повседневного общения принято выбирать универсальные этикетные формулы. При этом *просьба, приглашение*, сформулированные в форме вопроса, используются для подчеркивания уважительного отношения к собеседнику:

*Не можете ли Вы ...?*

*Могу я Вас попросить ...*

*Вас не затруднит ...?*

*Не хотите ли Вы взглянуть ...?*

*НЕ согласитесь ли Вы ...?*

Обстановка официальности предъявляет требования повышенной вежливости к партнеру по общению, какое бы положение он не занимал. Средствами этикета подчеркивается и дистанция официального общения. Это связано с выбором *Вы-общения*. Независимо от социального статуса, пола, возраста собеседника выбирается *Вы-общение*, которое предполагает не только обращение к собеседнику по имени и отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, тональность общения, выбор языковых средств общения. Официальная обстановка требует двустороннего *Вы-общения* в любой социальной и возрастной группе. Грубым нарушением этикета является одностороннее «тыканье».

В русском обществе принята трехмерная система названия людей: фамилия, имя, отчество. Эта система именования уникальна. Она сформировалась еще в средние века под влиянием Византии и сейчас сохранилась только в русской культуре. Этикет предписывает в официальных документах, а также в устных официальных сообщениях обязательно указывать фамилию, имя, отчество любого гражданина. Это касается не только обращения, но и упоминания, именования в официальных условиях.

*Не Владимир Путин, а Владимир Владимирович Путин*

*Вы-общение* предполагает и строгий отбор тем обсуждения. Деловое общение в этом случае не выходит за рамки тем, обозначенных в повестке дня или предусмотренных регламентом. Нейтральные темы («Спорт», «Погода») могут присутствовать в качестве вкраплений в деловой беседе. Как и юмор, они выполняют функцию разрядки. Это особенно актуально, если переговоры, например, затягиваются. Иногда подобные переключения тем указывают на особую близость, доверительность партнерских отношений.

Очень большое значение в общении имеет **тональность**. Общая тональность в зависимости от сферы общения может быть строго официальной, нейтральной, фамильярно-дружеской. Тональность складывается из стилистики речи, манеры поведения. Для современного официально-делового общения начальственный тон становится малопригодным, устаревшим. Императивность уступает место сотрудничеству. Поэтому основным тоном при строго официальном общении будет спокойный, ровный, сдержанный тон, при менее строгих официальных отношениях – спокойный, приветливый, доброжелательный. Неумение выбрать правильный тон общения ведет к коммуникативной неудаче. Одна из важнейших функций этикета – снятие агрессии. Эта функция реализуется в правильном выборе тона общения, прежде всего в отсутствии категоричных оценок. Чем вежливее говорящий, тем менее категоричны его высказывания. Это не отнимает возможности судить о предмете самостоятельно. Вместо: «*Это чушь*», «*Этого не может быть*» – правильное использовать: «*Мне кажется это не вполне убедительным*», «*Боюсь, что не могу согласиться с Вами*», «*Едва ли это возможно*» и т. п.

Степень владения речевым этикетом определяет степень профессиональной пригодности человека. Владение речевым этикетом способствует приобретению авторитета, порождает доверие и уважение. Знание правил речевого этикета, их соблюдение позволяет человеку чувствовать себя непринужденно, уверенно, не испытывать неловкости из-за промашек и неправильных действий. Важно, что следование правилам речевого этикета членами коллектива того или иного учреждения, предприятия оставляет благоприятное впечатление, поддерживает положительную репутацию.

## ТЕМА 5. ОФИЦИАЛЬНО-ДЕЛОВАЯ ПИСЬМЕННАЯ РЕЧЬ. СТИЛЬ И ОФОРМЛЕНИЕ СЛУЖЕБНЫХ ДОКУМЕНТОВ

1. *Официально-деловой стиль. Функции официального документа*
2. *Типы официальных документов. Структура и содержание служебных документов. Требования к составлению служебных документов различных типов*
3. *Новые тенденции в практике русского делового письма*

1. **Официально-деловой стиль** – это разновидность русского литературного языка. Это стиль, имеющий свои средства выражения, способы называния предметов и явлений. Так, в разговоре мы можем сказать: «С сегодняшнего дня я в отпуске». В официальном заявлении требуется написать: «*Прошу считать меня находящимся в отпуске с такого-то числа*». Такова форма написания заявлений. Эта форма целесообразна, оправдана в данной сфере общения. Современный официально-деловой стиль относится к числу книжных стилей и функционирует в форме письменной речи. Устная форма официально-деловой речи – это выступления на торжественных собраниях, заседаниях, приемах, доклады государственных, общественных деятелей и т. д. Официально-деловой стиль обслуживает сугубо официальные сферы человеческих взаимоотношений: отношения между государственной властью и населением, между странами, между предприятиями учреждениями и организациями, между личностью и обществом. В сфере действия официально-деловой речи человек находится на протяжении всей жизни.

К особенностям официально-делового стиля относятся: во-первых, выражаемое данным стилем содержание должно исключать всякую двусмысленность, всякие разночтения; во-вторых, официально-деловой стиль охватывает определенный, более или менее ограниченный круг тем. Эти особенности способствовали закреплению в нем традиционных, устоявшихся средств языкового выражения и выработке определенных форм и приемов построения речи.

Для официально-делового стиля характерны высокая *регламентированность* речи (твердо установленный набор средств выражения и способов их построения); *официальность* (строгость изложения: слова обычно употребляются в своих прямых значениях, образность, как правило, отсутствует, тропы очень редки); *безличность*. В официально-деловом стиле главное – факт, объективное, четкое, без лишних деталей описание, представление фактов, обстоятельств события, дела. И адресанта (создателя, составителя) текста-документа, и адресата интересует только факт – при минимуме необходимых пояснений, неизбежных обобщений, изложенных или сообщаемых обстоятельств. Официально-деловой стиль – самый традиционный и консервативный вариант русского литературного языка.

Сфера применения официально-делового стиля может быть представлена как широкая сеть актуальных официально-деловых ситуаций и как набор соответствующих жанров *документов*. *Документы* – это письменные тексты, имеющие юридическую (правовую) значимость: закон, приказ, заявление, доверенность и т. д. *Документирование*, или создание документа, представляет собой регламентированный процесс записи информации на бумаге или на ином носителе, обеспечивающий ее юридическую силу. В деловом общении документирование имеет особое значение. Действительно, ссылка на какую-либо устную договоренность или распоряжение может быть опровергнута или подвергнута сомнению, но если данная договоренность имеет форму документа, то ссылка на него обоснована юридически. Правила документирования устанавливаются правовыми актами каждого государства или вырабатываются традицией.

Любой официальный документ выполняет несколько функций. Выделяют *общие и специальные функции документа*. К *общим функциям* относятся:

- *информационная* (любой документ создается для сохранения информации);
- *социальная* (любой документ является социально значимым объектом, так как обусловлен той или иной социальной потребностью);
- *коммуникативная* (документ выступает в качестве средства общения между отдельными элементами общественной структуры, в частности между учреждениями);
- *культурная* (документ – средство закрепления и передачи культурных традиций, этапов развития цивилизации).

*Специальные функции* документа:

- *управленческая* (документ является инструментом управления; этой функцией наделены так называемые управленческие документы, например, организационно-распорядительные);
- *правовая* (документ – средство закрепления и изменения правовых норм и правоотношений в обществе, например, законодательные акты);
- *функция исторического источника* (документ выступает в качестве источника исторических сведений о развитии общества).

Указанные функции имеют интернациональный характер и определяют общие для разных языковых структур требования к документу. Юридическая сила документа обеспечивается комплексом *реквизитов* – обязательных элементов оформления документа. К ним относятся: наименование автора, адресата, подпись, дата, номер документа, печать и т. д. Совокупность реквизитов и схема их расположения на документе составляют *формуляр* документа. Формуляр регламентирован стандартами, принятыми в той или иной стране. Например, если письмо адресовано зарубежным партнерам, наименование организации-адресата в документах на иностранном языке не

переводится, печатается на бланке латинским шрифтом. В России требования к оформлению организационно-распорядительной документации зафиксированы государственным стандартом.

2. Вся деятельность организации, предприятия, фирмы так или иначе связана с оформлением разного рода документов. Документация разнообразна по выполняемым ею функциям, по назначению, по содержанию, по степени доступности содержащейся в ней информации. Можно выделить также ряд факторов, позволяющих распределить все документы по отдельным типам и видам.

**По фактору адресации** документы подразделяют на внутреннюю и внешнюю переписку. **Внутренняя деловая переписка** ведется между должностными лицами, состоящими в отношениях должностного соподчинения, и подразделениями одной организации. Документацию этого типа называют **служебной**. **Внешняя деловая переписка** ведется между разными организациями, учреждениями, должностными лицами, состоящими в подчинении по отношению друг к другу. Документацию этого типа называют **официальной**.

**По содержанию и по назначению** выделяют распорядительные, отчетные, справочные и другие виды документов.

**По фактору доступности информации**, содержащейся в документе, они могут быть открытого пользования (доступа), ограниченного доступа, конфиденциального характера.

#### **Документы для внутреннего пользования. Структура и содержание служебных документов**

**Заявление** – внутренний служебный документ, предназначенный для доведения до сведения должностного лица (как правило, вышестоящего) информации узкой направленности. В абсолютном большинстве случаев заявление пишется от имени одного лица. Но может быть и коллективное заявление, когда проблема, поднимаемая в документе, затрагивает интересы сразу нескольких человек или всего коллектива. Заявление всегда пишется по конкретному поводу и посвящено, как правило, одному вопросу. Оно пишется на имя одного лица, в компетенции которого находится поднимаемый вопрос. Основные элементы заявления:

- *адресат* – наименование должности, фамилия, инициалы лица, которому адресовано заявление – *в форме дательного падежа*; если адресатом является организация, то ее название употребляется *в форме винительного падежа*;
- *адресант* (автор документа) – наименование должности адресанта, фамилия, инициалы – *в форме родительного падежа без предлога* или *с предлогом от*; если заявление пишется от частного лица в организацию, то указывается еще и адрес автора документа;
- *наименование документа* – слово «заявление», после которого ставится точка, если нет предлога *от*;
- *текст заявления; дата; подпись*;

*Образцы заявлений*

Декану ГФ УлГТУ  
Волкову М. М.  
студентки группы  
ИДР-11  
Мироновой М.В.

**ЗАЯВЛЕНИЕ.**

Прошу освободить меня от занятий с 11.09.04. по 15.09.04. в связи с поездкой домой по семейным обстоятельствам.

Письмо от родителей прилагаю.

10.09.04.

Подпись

В дирекцию  
Государственной библиотеки РФ  
от студентки 1 курса  
специальности  
«Издательское дело и  
редактирование»  
Ульяновского государственного  
технического университета  
Тихоновой Т.Б.,  
проживающей по адресу:  
г. Ульяновск, ул. Гончарова, д. 5, к.7.

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу разрешить мне работу в читальном зале библиотеки для подготовки дипломного проекта.

10.01.05.

Подпись

### *Расположение элементов заявления*

Наименование *адресата* и *адресанта* располагается сверху с отступом в треть листа. Текст размещается по всей ширине листа, на один интервал ниже слова «*заявление*» с отступом первой строки. После основного текста с красной строки дается указание о наличии приложения (если таковое имеется). *Дата* указывается слева, *подпись* ставится справа.

3. Девяностые годы XX в. стали периодом значительных изменений в стране. Изменения коснулись всех сторон жизни, в том числе сферы делового общения. Появились новые виды документов, новые термины. Более свободными с точки зрения используемой лексики, экспрессивных средств языка стал стиль деловых писем, больше значения придается убеждающей силе делового послания. Так, новые условия, обстоятельства жизни заставляют каждого, кто ищет работу (или новое место работы), осваивать приемы саморекламы, составляя письма-рекомендации, или *резюме*.

Слово «резюме» пришло в русский язык из французского и употребляется в значениях: краткое изложение сути написанного, сказанного, прочитанного; краткий вывод, итог чего-либо. В последнее время термин «резюме» стал употребляться в значении «краткое письменное изложение биографических данных, характеризующих образовательную подготовку, профессиональную деятельность и личные качества человека, претендующего на ту или иную работу, должность». Это значение пришло из американского варианта английского языка и все более закрепляется за словом «резюме» (распространены словосочетания: конкурс резюме, разослать резюме, подготовить резюме на английском и русском языках и т. д.).

Грамотно составленное резюме всегда оказывает благоприятное воздействие на менеджера по персоналу. Поэтому оно должно быть максимально полным, но при этом не перегружено ненужной информацией. Резюме в чем-то сходно со служебной анкетой, но в отличие от заполнения граф анкеты написание резюме является творческим процессом. Именно поэтому не существует единого стандарта или жестких форм для его написания, но требования к нему определены.

Главная задача при составлении резюме – как можно более выигрывшно (и в то же время предельно объективно) представить себя и свою рабочую биографию. Важно уметь выделить из персональной информации ту, которая непосредственно относится к выбранной работе. Рекомендуются не указывать все места работы, а просто подытожить общий стаж работы в сопоставимых должностях (например, «работал корреспондентом, помощником редактора отдела писем и т. п.»).

Типовое *резюме* включает:

- персональные данные соискателя (ФИО, дата и место рождения, семейное положение);
- адреса и телефоны соискателя с указанием времени для контактов;

- наименование вакансии, на которую претендует автор;
- основной текст, в котором содержится перечень мест работы или учебы в обратном хронологическом порядке (т. е. начиная с самого последнего), с указанием официального наименования организаций, периода времени пребывания в них, наименования занимаемой должности (учебной специальности). Обязательна информация об опыте работы (если опыт есть) и должностных обязанностях;
- дополнительные сведения (опыт внештатной работы, общественная деятельность, профессиональная подготовка, тренинги, курсы), с указанием даты и названия;
- прочие сведения (сопутствующие знания и навыки: знание иностранных языков, заграничные поездки, владение компьютером, вождение автомобиля);
- отличия и награды (раздел не является обязательным);
- интересы, склонности, имеющие отношения к предполагаемой профессиональной деятельности (содержание на усмотрение соискателя);
- личные качества (важные качества: трудолюбие, коммуникабельность, стрессоустойчивость); хобби, интересы;
- дата написания резюме;
- подпись соискателя.

При написании резюме необходимо учитывать:

Слово «резюме» обычно не употребляется в качестве заголовка (хотя это и не воспрещается). Вместо заголовка указываются ФИО, дата и место рождения претендента. Фамилию, имя и отчество рекомендуется печатать заглавными буквами, чтобы легко было прочитать. ФИО размещаются посередине верхней строки листа. Ниже, у левой границы, – домашний адрес, номер телефона, почтовый адрес в Интернете. У правой границы листа – адрес организации (учебного заведения), в которой претендент в данный момент работает (учится) и служебный телефон. Можно указать время, удобное для связи.

Наименование вакансии должно в точности совпадать с приведенным в источнике (объявлении). Размещается через интервал ниже персональных данных о соискателе. Например, программист – разработчик базового программного обеспечения.

Основной текст размещается ниже наименования вакансии. Сведения об образовании, о работе могут быть представлены в виде перечня или таблицы.

При наличии письменных рекомендаций они могут быть приложены к резюме. В другом варианте можно написать: «Рекомендации имеются и при необходимости могут быть представлены».

В последнее время выделяют еще один классификационный признак деловой документации – **форма отправления документа**. Наряду с



традиционной почтовой пересылкой существует широкий набор технических средств, относящихся к классу средств так называемой **документальной электронной связи**. Этот тип электросвязи предназначен для передачи сообщений, представленных в форме документов. Можно выделить две большие группы таких средств, отличающихся используемыми методами передачи сообщений: с факсимильными и кодовыми методами передачи. **Факсимильный метод** передачи сообщений предполагает непосредственную передачу изображения документа с помощью специальных аппаратов – телефаксов, или просто факсов. При передаче **кодовым методом** производится посимвольное кодирование сообщений – как текстов, вводимых в персональный компьютер непосредственно с клавиатуры, так и графических файлов, т. е. соответствующим образом закодированных изображений. В настоящее время невозможно представить себе ни одного серьезного руководителя предприятия или организации, который мог бы обойтись в своей работе без электронной почты.

**Электронная почта и телефакс** используются, как правило, для решения оперативных вопросов, в то время как письма, имеющие большое юридическое значение (договоры, предложения), высылаются обычным почтовым отправлением.

**Электронная почта** – эффективное средство, с помощью которого сотни тысяч владельцев персональных компьютеров обмениваются информационными сообщениями. В современном мире большинство фирм предпочитают пользоваться услугами электронной почты, принимая во внимание ее преимущества по сравнению с традиционными видами почты. Отправленное письмо может оказаться на другой стороне земного шара через минуты.

Для деловой электронной переписки с партнерами и клиентами действуют жесткие правила этикета. Официальные и деловые письма пишутся на бланках фирмы, которые должны быть в вашем компьютере в электронном виде. На таком бланке есть логотип, адрес и телефоны вашей организации. При этом используются те же строгая структура и стиль письма, как если бы писали его на бумаге. Подписывать электронные письма можно, предварительно отсканировав свой автограф и сохранив его изображения в электронном виде. Если вместе с письмом отправляется информация в приложении, требуется указать, на скольких страницах уместились эти файлы. Если это графика, рисунки или фотографии, следует также указать их расширение, формат, количество.

В официальных электронных письмах не допускаются опечатки, использование различных шрифтов, графических изысков, выражение эмоций, а также смешения кириллицы и латинского шрифта.

Недопустимо посылать документы в приложении, оставляя при этом пустым само место для письма. Любые высылаемые по электронной

почте файлы необходимо сопровождать приветствием и некоторым комментарием.

При получении письма необходимо сразу же дать короткое уведомление о его получении. Более детальный ответ можно выслать позже.

Посылая кому-либо текстовые или графические файлы, нужно заранее удостовериться в том, что они не содержат вирусов.

Многие правила этикета для электронной почты сходны с принятыми в обществе нормами классической почты. Имеющиеся отличия или дополнения обусловлены спецификой данного способа передачи информации и связаны с использованием технических возможностей Интернета.

**Факсимильная связь** служит для передачи по телефонным каналам непосредственных изображений: писем, фотографий, чертежей, рисунков. Передача сообщения осуществляется обычным набором номера телефакса вызываемого абонента. Адресат получает копию передаваемого документа с сохранением всех деталей изображения. Удобно пользоваться факсимильной связью для оперативного оформления контрактов, протоколов и другой документации, требующей отображения подписи и печати партнера.

Обычно сообщение, переданное по телефаксу, оформляется в виде делового письма, которое содержит все необходимые реквизиты. При отправлении сообщения по факсу главным требованием является краткость. Наилучший вариант – сообщение, занимающее одну страницу.

Как и электронная почта, телефакс – удобный способ общения. Огромное преимущество его заключается в том, что передача информации осуществляется практически мгновенно, недостаток – качество копии хуже оригинала. Поэтому несрочные деловые письма лучше отправлять по почте.

Формирование официально-деловой письменной речи во всех языковых культурах обусловлено развитием государственности, связано с необходимостью документально закреплять правовые отношения юридических и частных лиц. Деловое письмо – служит инструментом делового общения, языковым средством фиксации (документирования) управленческой, деловой и служебной информации.

## ТЕМА 6. ДЕЛОВАЯ РИТОРИКА

1. *Риторика и деловая риторика*
2. *Риторические правила и умения*
3. *Этика ораторского выступления*

1. В традиционном понимании **риторика** (в переводе с греческого – ораторское искусство) – это филологическая дисциплина, объектом которой является теория красноречия, ораторское искусство, способы построения выразительной речи во всех областях речевой деятельности, в разных жанрах письменной и устной речи. Термин «*риторика*» имеет русский синоним «*красноречие*». На протяжении 2500 лет существования риторики определения ее видоизменялись, причем в разное время на первый план выдвигались разные стороны этой науки. Во времена греческой античности (V – I вв. до н. э.) одной из ведущих была формула «Риторика – искусство убеждать», а в теории римского красноречия – «Искусство говорить хорошо».

В Средние века (XVII – начало XVIII вв.) европейские риторические идеи проникли в Россию. Временем расцвета русской риторики считают первую половину XIX в. Характерной особенностью русской риторики, отличавшей ее от всех других риторик, было деление риторики на общую и частную. Общая риторика рассматривала общие законы речи, а частная описывала деловую, научную, ораторскую прозу. Во второй половине XIX в. начинается постепенный упадок риторики как науки о прозе (деловой, научной, ораторской). Центром внимания филологической школы становится изучение художественной и поэтической форм речи. Научный и общественный интерес к риторике в России возродился в 70-х гг. XX века. С одной стороны, он был вызван развитием семиотических наук, связанных с усилением информационных процессов и распространением информационных систем, появлением новых языковедческих дисциплин (лингвистики текста, прагматики и др.). Это привело к становлению как в России, так и в других странах риторики нового типа, так называемой неориторики, или общей риторики. С другой стороны, возрождение риторики было связано с необходимостью повышения эффективности устной агитации и пропаганды, особенно лекционной. Развитие риторической теории в наши дни происходит на стыке целого ряда наук: философии, логики, психологии, языкознания, теории речевой деятельности, теории массовой коммуникации, социологии. К настоящему времени в неориторике от прежних риторических сочинений, в основном сохранились два аспекта научного поиска: 1) организация языкового материала, ориентированная на современные проблемы аргументации; 2) второй аспект связан с развитием орнаментального раздела риторики (искусством украшения речи).

В последние года велика общественная потребность в практическом овладении ораторским искусством самыми разными людьми вследствие возникновения новых социально-политических движений и общественных объединений, повышения социальной активности граждан, вследствие развития предпринимательской деятельности. Есть мнение, что невозможно сохранить за риторикой все те области и проблемы, которыми она занималась все время своего существования, без нарушения представлений о единстве риторики как научной дисциплины. Вместе с тем неразумно отказываться от традиционных представлений о том, чем должна заниматься риторика. Поэтому предлагается понятие **«риторика»** рассматривать в двух смыслах: в узком понимании предмет риторики – это ораторское искусство; в широком – объектом риторики могут быть любые разновидности речевой коммуникации, рассмотренные с точки зрения осуществления некоторого (для каждого жанра своего) заранее выбираемого воздействия на получателя сообщения. В этом случае *риторика* определяется как наука об условиях и формах эффективной коммуникации.

В современных работах риторика рассматривается как комплексная дисциплина, включающая в себя логический, лингвистический, психологический, художественный и другие аспекты языкового общения. Предметом современной риторики стали не только ораторская (публичная) речь, но и различные виды диалога, дискуссия, дебаты, беседы, переговоры и другие виды речевой коммуникации. **Деловая риторика** определяется как наука об убедительной и эффективной речи в различных ситуациях делового общения. Тот, кто обладает риторическими навыками и умениями, чувствует себя уверенно в процессе бытового, социального, делового и профессионального общения. Ему легче установить контакт и найти взаимопонимание со знакомыми и незнакомыми людьми, с подчиненными и руководителями, с деловыми партнерами. Обучение рациональному речевому поведению в различных ситуациях делового общения – цель деловой риторики как учебной дисциплины. Под рациональностью речевого поведения понимается продуктивность речевого действия, соответствие используемых речевых средств и приемов целям и ситуации общения.

Деловое красноречие завоевало соответствующее место в классификации видов риторики совсем недавно. Известно, что значительную часть рабочего времени современного менеджера любого ранга занимают деловые разговоры (по данным исследований – до 40 % рабочего времени). Такие большие затраты времени на словесное деловое общение часто объясняются тем, что говорящие иногда не умеют, не могут кратко, точно, однозначно, адресно выразить свои мысли, а слушающие не подготовлены к полному и быстрому восприятию речи.

Как показывает практика, на руководящие посты всех уровней приходят сейчас молодые руководители. Психологическая адаптация

молодого руководителя занимает гораздо больше времени, чем становление его как специалиста. В этот период неоправданно часто возникают конфликты руководителя с коллективом, менеджерами своего уровня и вышестоящего уровня. Значительная часть конфликтных ситуаций возникает из-за неэтичного поведения, в частности из-за неумения руководителя правильно применять различные виды речевого воздействия. Неверно подобранные формы и виды речевого воздействия, невыразительность речи, неточно выражающие мысль слова могут привести к взаимному непониманию участников делового общения, конфликтам, антипатии и т. п., что влияет на результативность труда, приводит к ослаблению и разрушению творческого начала в рабочей группе.

2. Перед всяким человеком, готовящимся выступить публично, встает целый ряд вопросов. Прежде всего, три общих, связанных с целью речи:

*Для кого говорю?*

*Что хочу сказать?*

*Зачем хочу это сказать?*

А также четыре частных вопроса, отражающих внешнюю, «техническую», сторону речи:

*Как сказать правильно?*

*Как сказать понятно?*

*Как сказать интересно?*

*Как сказать убедительно?*

Подготовка к выступлению начинается с подбора материала. Если предстоящее выступление строится не только на основе личного опыта, то необходимо:

- *использовать материалы не одного, а многих источников;*
- *прочитать не одну, а несколько журнальных статей, собрать информацию не из одной книги;*
- *изложить точки зрения разных авторов на проблему (проблемы), которой посвящено выступление, сопоставить их;*
- *найти и включить в выступление факты, цифры, статистические данные, подтверждающие выводы.*

Основные части выступления:

- *вступление;*
- *основная часть: изложение, доказательство, опровержение;*
- *заключение.*

Главная задача вступления – расположить слушателей к себе, настроить их на восприятие речи. Основные приемы, используемые здесь: обращение, апелляция к интересам аудитории, к известным событиям, к речи предыдущего оратора, к известным источникам информации или авторитетам, а также вопросы к аудитории, юмористические замечания и др.

Требования к вступлению:

- оно должно быть предметом особого внимания выступающего;
- следует избегать как банального, так и излишне экстравагантного вступления;
- необходимо стремиться к максимальной лаконичности вводной части речи;
- стиль изложения должен быть доступным.

Опытные ораторы готовят вступление в последнюю очередь, когда вся речь уже написана.

Основная часть, т. е. развертывание темы, обычно включает в себя следующие элементы: изложение, доказательство (аргументация), опровержение. Здесь реализуются главные целевые установки выступающего: сообщение какой-либо информации, изложение своей точки зрения, доказательство ее (если необходимо – опровержение точки зрения оппонента), убеждение аудитории и побуждение ее к конкретным действиям. Основные требования риторики здесь таковы:

- как можно раньше и точнее сформулировать тезис – главную мысль всего выступления (Часто тезис формулируется во введении, завершая его и одновременно открывая основную часть выступления. Тезис должен оставаться неизменным в процессе всего доказательства);
- приводить лишь те факты, которые имеют непосредственное отношение к теме;
- при выборе аргументов заботиться не столько об их количестве, сколько о качестве;
- аргументы должны быть истинными и достаточными для доказательства тезиса; их истинность должна быть доказана независимо от тезиса;
- не подменять аргументы своим мнением;
- избегать нисходящего порядка расположения аргументов, т. е. от сильного к слабому, придерживаться так называемого «гомерова порядка» (В классических риториках наилучшим считается такой порядок расположения доказательств: сначала сильные аргументы, затем масса доказательств средней силы, в конце – один наиболее сильный аргумент. Такой порядок и получил название «гомерова порядка».).

Заключение предназначено для того, чтобы закрепить впечатления от сказанного и способствовать лучшему усвоению главной мысли. Для этого необходимо иметь в виду следующее:

- заключение важнее начала; оно должно подытожить аргументацию и одновременно нести сильный эмоциональный заряд, склоняя слушателей к определенному убеждению и конкретному действию;

- *итог выступления должен логически вытекать из всего сказанного, но при этом быть неожиданным, ярким;*
- *не следует заканчивать выступление на отрицательных эмоциях, последние фразы должны обеспечить положительный эмоциональный фон.*

3. **Риторическая этика** – это совокупность этических норм и правил речевого поведения в различных ситуациях общения. Риторическая этика базируется на общечеловеческих этических ценностях, на национальных этических нормах, а также на индивидуальных этических ценностях. Риторическая этика включает в себя два компонента: мировоззренческий и этикетный. Мировоззренческая часть риторической этики связана с общим пониманием предназначения общения, предполагающего опору на общечеловеческие ценности. Вся речевая деятельность человека должна быть подчинена высоким мировоззренческим принципам, а основной целевой установкой создателя речевого произведения должны быть *истина и благо*. Такой подход к организации общения отражен еще в классических трудах по риторике. Так, в «Риторике» Аристотеля дается более двадцати понятий из области этики: благо, добродетель, дружба, справедливость и др.

Этикетная часть риторической этики подразумевает знание и применение в речевой практике правил речевого поведения в ситуациях установления, поддержания и выхода из контакта в соответствии с ситуацией общения, а также статусом и ролью участников общения.

Коммуникативный контакт дает возможность оказывать влияние на слушателей и помогает достичь необходимого эффекта, так как целью любого выступления является не только передача какого-либо содержания, но и побуждение слушающих к некоторым решениям, воздействие на их волю и чувства, убеждение, призыв к определенным действиям. Отношение выступающего к слушателям должно быть абсолютно доброжелательным и профессиональным. Доброжелательность предполагает невозможность таких форм речевого поведения, как агрессивность в ее различных проявлениях (упреки, угрозы, оскорбления) и демагогия. Профессиональное отношение к аудитории предполагает умение работать с любой аудиторией: и с той, которая настроена доброжелательно, и с той, которая настроена агрессивно.

Тот, кто обладает риторическими навыками и умениями, чувствует себя уверенно в процессе бытового, социального, делового и профессионального общения. Ему намного легче установить контакт и найти взаимопонимание с родными и друзьями, со знакомыми и незнакомыми людьми, с подчиненными и с руководителями, с деловыми партнерами. Это очень важно для достижения успеха в любом деле.

## ТЕМА 7. КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

1. *Классификация конфликтов*
2. *Стадии и структура конфликта*
3. *Стратегия поведения в конфликтной ситуации*

1. Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности. Человек не может избежать их. Поэтому необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении. Что такое конфликт? В психологии **конфликт** определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями». Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

**Внутриличностный конфликт.** Этот тип конфликта может принимать различные формы, наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе. Так, например, внутриличностный конфликт между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя.

**Межличностный конфликт.** Это наиболее распространенная форма конфликта в организациях. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, за время использования оборудования или за одобрение проекта. Каждый из участников конфликта считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководству. Межличностный конфликт может также появляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне (например, между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии; между сотрудниками).

**Конфликт между личностью и группой.** Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность



займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя компетентности специалистов, из-за неприятия нравственного облика руководителя и специалистов.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых успешных организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

**По направленности** конфликты делятся на *горизонтальные*, *вертикальные* и *смешанные*. К *горизонтальным* относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К *вертикальным* конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. Самыми распространенными являются *вертикальные* и *смешанные*. Они в среднем составляют 70 – 80 % от всех остальных. В *смешанных* конфликтах представлены и *вертикальные*, и *горизонтальные* составляющие. Они наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

**По значению** для организации конфликты делятся на *конструктивные* и *деструктивные*. Для *конструктивных* конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны жизнедеятельности организации и ее членов, и разрешение этих разногласий помогает вывести организационную структуру и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития. *Конструктивный характер* конфликт будет иметь только в том случае, если оппоненты не выйдут за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. *Деструктивный* конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из

оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его. *Деструктивные* конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

**По характеру причин** конфликты делятся на *объективные* и *субъективные*. Первые порождены объективными причинами, вторые – субъективными. В целом, конфликт вызывается **тремя группами причин**, которые обусловлены:

- *трудовым процессом;*
- *психологическими особенностями человеческих взаимоотношений (то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т. д.);*
- *личностным своеобразием членов группы (например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью).*

2. Несмотря на специфику и многообразие, конфликты имеют в целом **общие стадии протекания**:

- *потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;*
- *переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;*
- *конфликтные действия;*
- *снятие или разрешение конфликта;*
- *послеконфликтная ситуация, которая может быть функциональной (конструктивной) и дисфункциональной (разрушающей).*

Каждый конфликт имеет и определенную **структуру**. В любом конфликте присутствует **объект** конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Следующий элемент структуры конфликта – **цели, субъективные мотивы** его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. В конфликте присутствуют **оппоненты, конкретные лица**. В любом конфликте важно отличать **повод** столкновения от подлинных **причин**, часто скрывааемых. Важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме *повода*), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением или уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно,

необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

3. Разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Основные, наиболее приемлемые стратегии поведения в конфликтной ситуации были разработаны психологами К. У. Томасом и Р. Х. Килменном. Согласно их исследованиям, существует пять основных стилей поведения в ситуации конфликта:

- *приспособление;*
- *компромисс;*
- *сотрудничество;*
- *игнорирование;*
- *конкуренция.*

Стиль поведения в конкретном конфликте, по их мнению, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить интересы собственные, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Стиль *конкуренции, соперничества* может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если:

- *исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;*
- *вы обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение является наилучшим;*
- *вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;*
- *вы должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;*
- *вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.*

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких, личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль *сотрудничества* можно использовать, если, отставив собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль поведения самый трудный, так как он требует более

продолжительной работы. Цель его применения – выработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такое поведение требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль поведения неэффективным.

Стиль *сотрудничества* для разрешения конфликта будет приемлем в следующих ситуациях:

- *необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссов;*
- *у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;*
- *основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;*
- *необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.*

Стиль *компромисса* заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают одновременно, что это невыполнимо. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Такой подход к разрешению конфликта возможен в следующих ситуациях;

- *обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;*
- *удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;*
- *вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;*
- *компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.*

Стиль *уклонения* реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на решение данной проблемы. Этот стиль поведения рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или

чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль *уклонения* применим в таких ситуациях:

- *источник разногласий тривиален и несуществен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на это силы;*
- *вы знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;*
- *у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;*
- *вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;*
- *попытка решить проблему сразу же опасна, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.*

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Стиль *приспособления* означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания ситуации. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль *приспособления* уместен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- *важнее восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;*
- *предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;*
- *вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;*
- *вы осознаете, что правда на вашей стороне;*
- *вы чувствуете, что у вас мало шансов победить и вы не обладаете достаточной властью.*

Однако ни один из рассмотренных стилей поведения в конфликтной ситуации не может быть выделен как самый лучший. Желательно научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком

следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода к проблеме разрешения конфликта являются опыт, желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен для вас; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

## ТЕМА 8. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ

1. *Профессиональная этика*
2. *Этика личности и корпоративная этика*
3. *Деловое общение в рабочей группе*
4. *Специфические особенности издательской области и их учет в деловых взаимоотношениях. Проблемы профессионального общения редактора*

1. Возникновение первых профессионально-этических кодексов относится к периоду ремесленного разделения труда (XI – XII вв.). Ряд профессий, имеющих жизненно-важное значение для всех членов общества, возникли в глубокой древности, и поэтому, такие профессионально-этические кодексы, как «клятва Гиппократ», нравственные установления жрецов, исполнявших судебные функции, были известны гораздо раньше. Появление профессиональной этики во времени предшествовало созданию научных этических учений, теорий о ней. Повседневный опыт, необходимость в регулировании взаимоотношений людей той или иной профессии приводили к созданию и оформлению определенных требований профессиональной этики.

**Профессиональная этика** – это совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу. Подлинный профессионализм опирается на такие моральные нормы, как долг, честность, требовательность к себе и своим коллегам, ответственность за результаты своего труда. *Профессиональная этика* регулирует также нравственные отношения людей в трудовой сфере. Для каждой профессии какое-то особое значение приобретают те или иные профессиональные моральные нормы. Профессиональные моральные нормы – это правила, образцы, порядок внутренней саморегуляции личности на основе этических идеалов. К видам *профессиональной этики* относятся: врачебная этика, педагогическая этика, этика ученого, актера, художника, предпринимателя, издателя, редактора и т. д. Каждый вид профессиональной этики определяется своеобразием профессиональной деятельности, имеет свои специфические требования в области морали. Так, например, этика ученого предполагает в первую очередь такие моральные качества, как научная добросовестность, личная честность и патриотизм. Судебная этика требует честности, справедливости, откровенности, гуманизма (даже к подсудимому при его виновности), верности закону. Редактору, наряду с функциональной грамотностью, доведенной до уровня профессионального мастерства, нужны высокие моральные качества, терпение и выдержка, уважительность и доброжелательность.

2. В современном деловом мире существует огромное количество этических кодексов. Подобные кодексы четче всего сформулированы в

мировых религиях, например «десять заповедей» христианства. Существуют профессиональные (например, «клятва Гиппократа» у врачей) и сословные кодексы (например, устав купеческой гильдии).

Средние века – эпоха расцвета цеховой, *корпоративной этики*. Профессиональный этический кодекс в то время – это система формальных и неформальных правил, которые профессиональные объединения предписывали ремесленникам этого цеха. Нормы их поведения определялись своеобразными «профсоюзными» уставами, главными целями которых были, во-первых, сохранить с помощью традиций целостность союза, во-вторых, удержать на высоте стандарт качества продукции, в-третьих, регламентировать поведение ремесленников вне производства, особенно в отношениях с другими сословиями и профессиями.

На протяжении веков *корпоративная этика* ассоциировалась только лишь со средневековыми цеховыми организациями. Но в 60 – 70 гг. XX века в США ее стали применять, определяя позиции промышленной корпорации с точки зрения ценностных стандартов, принятых в обществе в целом. *Корпоративная этика* стала рассматриваться в более широком контексте, ключевым понятием ее была названа «социальная ответственность». К настоящему времени работа в области корпоративной этики стала неотъемлемым элементом менеджмента в экономически развитых странах. Эта работа преследует две взаимосвязанные цели: во-первых, обеспечение соответствия стандартам поведения компании. За этим стоит тот факт, что в компании работают люди с разной этической культурой и им нужны объединяющие установки. Во-вторых, реализация все более широко распространяющегося мнения, что сильная корпоративная культура и этика являются жизненно важным стратегическим ключом к выживанию и получению необходимой прибыли в эпоху высочайшей конкуренции.

Говоря о морально-этических проблемах, возникающих в процессе экономической деятельности корпораций, можно выделить несколько крупных областей, где эти проблемы возникают: это отношение к природе, к качеству продукции, к власти, к персоналу (рабочим и сотрудникам), к социальным проблемам, к глобальным проблемам, к своим партнерам по деловому общению. Исследования этических кодексов 116 ведущих корпораций США показывает, что первые три позиции (по объему текста и по вниманию, уделяемому проблеме) в кодексах заняли отношения: а) с правительством (чиновниками и законами); б) с партнерами; в) внутри организации между сотрудниками.

3. *Рабочая группа* (коллектив) в своем внешнем выражении – это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. В рабочей группе объединены два компонента – материальный и духовный.



Материальный компонент – это конкретные люди, духовный – ее идеология и психология. Важная качественная характеристика *рабочей группы* – ее профессиональная зрелость, которая характеризуется прочными связями между ее членами, возникающая на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений. В случае профессиональной зрелости *рабочей группы* в ней быстро устраняются личные разногласия, дисциплина носит сознательный характер, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Эффективной работе коллектива препятствуют:

- *непригодность руководителя – его неспособность по своим личным качествам сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы;*
- *неквалифицированные сотрудники;*
- *неконструктивный климат, который характеризуется отсутствием преданности задачам команды, взаимной поддержки;*
- *нечеткость целей;*
- *недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива к компромиссу;*
- *низкие результаты работы (подразумевается, что коллектив не должен самоуспокаиваться на достигнутом, должен проявить упорство в достижении значимых целей, что способствует высокой самооценке членов рабочей группы, росту личного профессионализма);*
- *нехватка открытости и наличие конфронтации.*

Необходима свобода критики, возможность обсуждения сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий без ложного страха быть неправильно понятым, нарушить деловой этикет, вызвать конфликт. Однако на практике выполнить это нелегко: требуется особая подготовка персонала и руководителей. Позитивное соперничество продуктивно, но есть реальная опасность перерастания его в конфликт.

Основой успеха любой современной коллективной деятельности могут стать отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации.

4. Под **издательством** понимаются предприятия, а также структурные подразделения предприятий, организаций и учреждений (отделы, группы, центры и т. д.), осуществляющие издательскую деятельность, т. е. подготовку или подготовку и выпуск печатных изданий любого вида: неперIODического и периодического.

Печатным неперIODическим изданием признается книга, брошюра, альбом, плакат, буклет, иное самостоятельно оформленное издание полиграфического

производства, независимо от тиража, способа изготовления, и предназначенное для передачи содержащейся в ней информации. Под периодическим печатным изданием понимается газета, журнал, альманах, бюллетень, иное издание, имеющее постоянное название, текущий номер и выходящее в свет не реже одного раза в год.

Многовековой опыт работы издательств в любой системе отношений показывает, что при всех обстоятельствах издательству необходимы следующие ключевые специалисты: специалист по маркетингу, по производству (полиграфист, электронщик), по ресурсам (по бумаге и переплетным материалам), художник (дизайнер, оформитель), конечно, редактор, технический редактор, корректор. Особенно следует отметить возросшую роль редактора в деятельности издательств.

Современный *редактор* – ведущая фигура редакционно-издательского процесса. Редактор выполняет организационные, методические, информационные, творческие задачи. Он обеспечивает удовлетворение потребностей в чтении различных категорий читателей. Положение ведущего специалиста в издательстве обязывает редактора к тому, чтобы он обладал навыками профессиональной, социальной и организаторской деятельности в коллективе, владел навыками менеджмента, умел принимать обоснованные решения и доводить их до реализации. Редактору нужны такие высокие морально-этические качества, как терпение, выдержка, уважительность и доброжелательность.

### ***Проблемы профессионального общения редактора***

Специфика взаимоотношений внутри издательства обусловлена множественностью стадий редакционно-издательского процесса, а также творческим характером редактирования, многообразием решаемых редактором задач, их объективной сложностью. *Редактор* является ключевой фигурой процесса, что свидетельствует и о широких рамках его компетенции, и о многообразии профессиональных контактов, в которых он участвует.

*Редактор* главный, но не единственный участник редакционно-издательского процесса. Общение редактора в процессе подготовки издания связано, прежде всего, с решением (снятием) вопросов собственно профессиональных, входящих в сферу его прямой компетенции, что требует соответствующих знаний и навыков. Эти цели достигаются в непосредственном контакте с другими участниками редакционно-издательского процесса, контакте, подразумевающим диалог, обсуждение, дискуссию и т. п. Нередко дискуссия перерастает в конфликт, который осложняет профессиональное общение в эмоциональном плане, а иногда выходит за рамки делового общения. Специфика конфликта заключается в том, что, несмотря на столкновение противоположных мнений и взглядов, он не становится столкновением профессиональных интересов, так как конечные цели участников редакционно-издательского процесса (редактора и автора, редактора и корректора и т. д.) совпадают.

В отдельных случаях самостоятельное значение приобретают внепрофессиональные мотивы: стремление с чьей-то стороны настоять на своем любой ценой, поставить оппонента в неловкое положение, желание показать свое превосходство и т. п. Это ведет к крайним проявлениям конфликтности, которые носят негативный характер. Но в определенном смысле именно через столкновение противоположных взглядов и происходит реализация творческого потенциала редактора, достижение им профессиональных целей. Важно, чтобы конфликт оставался в профессиональной сфере и не создавал неоправданных затруднений. Для этого редактор должен правильно спланировать, оптимально организовать свои отношения с другими участниками редакционно-издательского процесса и уметь предвидеть открытые столкновения в их крайних проявлениях. В основе конфликта может лежать и психологическая несовместимость, она, как правило, является продолжением профессионального спора. Выход из конфликтной ситуации все равно связан с решением конкретного профессионального вопроса. Так, категорическое несогласие автора с вариантом (вариантами) правки редактор часто склонен объяснять нежеланием вникнуть в сущность представленной аргументации, внутренним (эмоциональным) протестом против вмешательства в текст, «отрицательными» чертами характера и даже плохим настроением автора. Однако вполне возможно, что автору нужно дать время на обдумывание, что приведены не все аргументы, что доводы неубедительны, наконец, что автор в чем-то прав и необходим поиск разумного компромисса. (Безусловно, может играть роль и определенный эмоциональный настрой автора). Разрешение конфликта невозможно без объективной оценки ситуации и выработки вариантов дальнейшего поведения, от чего зависят конкретные шаги редактора: следует ли ему отложить снятие вопросов на какое-то время и заняться поиском более веских аргументов или пойти на разумную уступку. Редактор вынужден в данном случае принимать на себя постороннюю, на первый взгляд, функцию, но выполнение этой функции необходимо, так как реализация решений, принятых в отношении авторского оригинала, возможно только в рамках профессионального общения с автором.

Профессиональное общение, таким образом, является важной составляющей редакторского труда. Правильное понимание специфики профессионального общения, умение предугадать потенциальные конфликты и умение находить оптимальное решение возникающих проблем – все это не только способствует оптимизации труда, объективно облегчает способы достижения цели, но и в конечном счете ведет к повышению качества будущего издания. Редактор, в первую очередь, обязан объективно оценить обоснованность собственной позиции; важно, чтобы он сам не создавал условий для конфликтных ситуаций. Это предусматривает высокую требовательность редактора к себе, объективную оценку своих возможностей, способность признать в другом участнике редакционно-издательского процесса равноправного партнера.

Часть проблем может быть связана с тем, что редактор занижает свою роль или осознанно устраняется от решения тех или иных вопросов. Так, редактор, настаивая на том, чтобы разметкой заголовков занимался технический редактор (это может быть другой специалист), мотивировал это тем, что у него в данный момент есть другая, более важная работа. Предоставив на техническое редактирование рукопись, редактор не сопровождал ее схемой, которая наглядно показывала бы соподчиненность заголовков. Технический редактор, не обладавший достаточным опытом работы, не смог самостоятельно справиться с этой задачей. Редактор сделал в его адрес ряд замечаний. Пришлось спешно вносить коррективы, затратить дополнительные усилия и время. Необходимый контакт с техническим редактором не был установлен, и вполне возможно, что его трудно будет восстановить. Хотя формально позиция редактора и является правомерной, но по сути она ошибочна, так как у редактора уже сложилось целостное представление о взаимосвязи заголовков, их значении. Никто на данном этапе не знает материал лучше, чем редактор, и даже опытный технический редактор не всегда сможет оптимально выразить систему рубрикации в заголовках. Очевидно, что решение должно быть совместным и необходимо тесное взаимодействие двух специалистов. Устраняясь от решения задачи, редактор создает условия, при которых цель оптимального представления материала, возможно, не будет достигнута. В данном случае уместно говорить о недостаточно высоком профессионализме редактора, что и проявилось в сфере профессионального общения: владея необходимыми знаниями и навыками, он не смог реализовать их в полном объеме из-за неправильного построения отношений с другим участником редакционно-издательского процесса. Позиция редактора привела к осложнениям психологического свойства и отрицательно сказалась на результате.

Не должно быть вопросов, связанных с подготовкой издания, в решении которых редактор не принимает участия. Понимание этого позволяет рационально распределить время и прилагаемые усилия по этапам редакционно-издательского процесса, в какой-то степени предотвратить возможные конфликтные ситуации. Нежелательного развития событий позволяет избежать разумная самокритичность, способность признать свою неправоту. Например, начинающий редактор усомнился в правильности составленного библиографического указателя (ряд библиографических указаний источников оформлен неправильно). Составитель сослался на собственный опыт, существующую практику, на государственный стандарт. Отложив обсуждение замечаний и вернувшись к ним после тщательного изучения положений ГОСТа, редактор смог, во-первых, устранить собственные сомнения и, во-вторых, привести веские аргументы в пользу отдельных замечаний в адрес составителя указателя. При этом, однако, часть замечаний редактору пришлось снять как необоснованные. Самокритичность, трезвая оценка

своего личного опыта, осознание необходимости более глубокого изучения материала позволили редактору избежать назревавшего конфликта и сделать важный вывод о том, что подобные вопросы следует прорабатывать заранее и наводить справки не после встречи с составителем (автором), а до нее.

Возможных конфликтов позволяет избежать хорошее знание специфики труда других участников редакционно-издательского процесса, уважительное отношение к ним. Так, опытный корректор указал редактору на неправильное, по его мнению, написание некоторых терминов. Редактор, уже имевший ответ на это замечание (термины приводились в соответствии с изменениями, зафиксированными в современных терминологических словарях), поблагодарил корректора за внимательность и пообещал сделать необходимые уточнения. И только при очередной встрече с корректором сообщил ему, не акцентируя на этом внимание, что в написании терминов произошли изменения. Элементарный дипломатический ход создал положение, когда правильное решение было найдено как бы совместно с корректором, который нацелил редактора на наведение соответствующих справок. Удалось избежать ситуации, при которой корректору было бы прямо указано на ошибочность его предложения, и вместе с тем редактор получил возможность еще раз себя проконтролировать. Сказалось правильное понимание специфики труда корректора, который не всегда имеет возможность вникнуть в существо конкретного вопроса (хотя с другой стороны опытный корректор должен был разобраться в ситуации). В данном случае проявились тактичность и уважительное отношение к чужому труду. Это позволило редактору сохранить прежние, доброжелательные, отношения с корректором, что, безусловно, важно для эффективной совместной работы в дальнейшем.

Возможен и весьма специфичный конфликт, в котором участвуют два или несколько редакторов. Это может произойти на стадии анализа вышедших изданий, при обсуждении общих и индивидуальных итогов работы, а также при текущем редактировании, когда какой-либо вопрос выносится на коллективное обсуждение. Если редактору приходится слышать при этом обоснованную критику в свой адрес, важно отнестись к критике правильно и сделать необходимые выводы.

В процессе профессионального общения редактору приходится постоянно контролировать свои и чужие действия, принимать ответственные решения. Поэтому психологический дискомфорт, к которому ведет открытый конфликт в любых проявлениях, нежелателен. Но иногда профессиональная ситуация требует от редактора не только аргументировать свое мнение, но и настаивать на нем. В целом ряде случаев никакого компромисса быть не может и редактор вынужден идти на конфликт, отстаивая свою точку зрения, тем более что он в полной мере отвечает за результаты своего труда. Важно осознавать, что,

принимая то или иное решение, давая оценки результатам труда других участников редакционно-издательского процесса, реализуя в сфере профессионального общения свои права и обязанности, редактор может своими действиями создать предпосылки либо для совместной продуктивной работы в дальнейшем, либо для профессиональных конфликтов.

### ***Редактор и автор: основы профессионального общения***

Работа редактора с автором связана со многими острыми психологическими и этическими проблемами. Редактор как специалист, контролирующий качество текста, имеет право вмешиваться в авторский вариант текста и вносить изменения. Но возникает первый вопрос: как такое вмешательство должно осуществляться? Лучший вариант, когда редактор и автор работают сообща от замысла текста до подготовки его к публикации. Редактор предлагает варианты правки, а автор сам вносит изменения в соответствии с обоснованными замечаниями редактора. Редактору, работающему в средствах массовой информации, часто приходится самому готовить текст к публикации. В этом случае автор должен быть ознакомлен с выправленным вариантом до выхода текста из печати. Это обязательное требование профессиональной этики. На практике такое бывает не всегда, что может привести к конфликту и даже к судебному разбирательству.

Работая с текстом, редактор должен поставить себя на место автора, понять его логику, точку зрения на тему и проблему материала, учесть индивидуальные особенности авторского стиля и только тогда предлагать варианты правки. Недостаточное внимание к содержанию авторского оригинала, неспособность в необходимой мере понять его стилистику, немотивированные, субъективные замечания и исправления – первый шаг к искажению смысла и формы произведения, возможная причина конфликта. Исправления, предложенные автором, должны быть глубже по содержанию, точнее по композиции и стилю, чем авторский текст. В противном случае вмешательство бессмысленно. Из двух равноправных вариантов изложения: авторского и редакторского – предпочтение отдается первому.

Кроме того, нужно правильно обосновать необходимость правки, иначе конструктивного сотрудничества редактора с автором не получится. Если авторский оригинал отличается (привлекает внимание) нестандартностью формулировки или хода мысли, не надо торопиться вносить правку, подгоняя его (авторский оригинал) под общеизвестные образцы: возможно, что именно такое изложение наилучшим образом передает нюансы замысла. Примером может служить такой эпизод из практики профессионального общения. Редактор, анализируя фрагмент текста: *Сначала локомотив трудился на железных дорогах Российской империи, а в 1918 г. поступил на службу трудовому народу и быстро сломался,* – утверждает, что причинно-следственные связи, которые переданы союзом «и» нарушены. В этом случае он

не прав: редактор невнимательно отнесся к точке зрения автора и к стилистике авторского текста. Так как если вспомнить общеизвестные факты истории, например отношение «трудового народа» к общественной собственности, то станет понятно, что автор сказал именно то, что хотел, причем весьма точно и кратко.

Научиться профессионально, правильно понимать автора, вовремя задавать уточняющие вопросы – дело, при всей кажущейся легкости, не такое простое. Иногда и само высказывание имеет неоднозначное толкование (например, при неточном словоупотреблении), а разный жизненный опыт, особенности мировоззрения автора и редактора могут привести к тому, что они в одно и то же понятие вложат разный смысл. Так, отнюдь не одинаково будут интерпретировать такие понятия, как «коммунисты», «демократы», «правые», «левые», «правосудие», «политика», люди разных мировоззрений или конфликтующие стороны.

Но и авторская концепция, в свою очередь, должна учитывать цели, политику издателя или заказчика, профессиональные нормы деятельности средств массовой информации. Если юридически эти нормы регулируются законами о средствах массовой информации, о рекламе, об авторском праве, Гражданским кодексом, то этически – этическими профессиональными сводами правил. Например, в средствах массовой информации и политической рекламе недопустимо публиковать сведения, составляющие государственную или коммерческую тайну, клеветать, т. е. распространять заведомую ложь, неприемлема оскорбительная манера изложения.

Второй вопрос, важный для взаимоотношений автора и редактора, – каковы пределы возможного авторского вмешательства? Кратко на него можно ответить так: редактор не автор, а только помощник, редактор совершенствует содержание и форму текста, не выходя за пределы авторской концепции и стиля. Исказить авторскую мысль и произвольно, основываясь только на личных языковых пристрастиях, менять стиль нельзя. Замечания и исправления редактора должны быть объективными и учитывать позицию автора.

Одна из основных функций редактора – контроль качества текста. Для каждого текста необходима своя мера редакторского вмешательства, которая зависит от того, насколько качественно проработаны автором содержание и стиль материала. Один из советов опытных редакторов: *Критически относитесь не только к авторскому варианту, но и к своему. Вы тоже не идеал. Помните об этом. Имейте в виду одно ироническое определение редактирования: «Палка – это отредактированная елка». Постарайтесь, чтобы к вашей работе это не относилось.*

Редактору необходимо помнить, что правка без согласования с автором является нарушением личного (неимущественного) права на неприкосновенность произведения, из которого (права) следует, что

никто без согласия автора не вправе вносить изменения в текст. Вмешательство редактора в авторский текст должно диктоваться, прежде всего, требованиями соответствия текста издательским стандартам.

Очевидно, что начинающему редактору необходимо знание специфики профессионального общения, которое позволит избежать неприятных ситуаций, досадных просчетов, разочарований.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Аристотель**  
**РИТОРИКА**  
(Извлечения)

Прекрасное – то, что, будучи желательным само ради себя, заслуживает еще похвалы или что, будучи благом, приятно, потому что оно благо. Если таково содержание понятия прекрасного, то добродетель необходимо есть прекрасное, потому что, будучи благом, она еще заслуживает похвалы. Добродетель, как кажется, есть возможность приобретать блага и сохранять их, и вместе с тем возможность делать благодеяния (другим) во многих важных случаях и всем вообще во всевозможных случаях. Части добродетели составляют справедливость, мужество, благоразумие, щедрость, великодушие, бескорыстие, кротость, рассудительность, мудрость. Раз добродетель есть способность оказывать благодеяния, величайшими из добродетелей необходимо будут те, которые наиболее полезны для других. Вследствие этого наибольшим почетом пользуются люди справедливые и мужественные, потому что мужество приносит пользу людям во время войны, а справедливость в мирное время. Затем следует благородная широта натуры, потому что такие люди легко отказываются от денег и не затевают споров из-за них, а они составляют главный предмет стремлений для других. Справедливость – такая добродетель, в силу которой каждый владеет тем, что ему принадлежит, и так, как повелевает закон, а мужество – такое качество, в силу которого люди в опасности совершают прекрасные дела, руководясь законом и повинуюсь ему; трусость же – качество противоположное. Умеренность – добродетель, в силу которой люди так относятся к физическим наслаждениям, как повелевает закон; невоздержанность – противоположное этому качество. Благородная широта натуры – в способности охотно помочь деньгами, а скарденность – качество противоположное. Великодушие – добродетель, побуждающая к совершению великих благодеяний, ничтожность – качество противоположное. Щедрость – добродетель, побуждающая к крупным издержкам, мелочность и скряжничество – качества противоположные. Рассудительность – есть интеллектуальная добродетель, в силу которой люди в состоянии здраво судить о значении перечисленных выше благ и зол для блаженства.

<...> Прекраснее добродетели, от которых получается больше пользы для других людей, чем для нас самих; поэтому-то так прекрасно все справедливое и сама справедливость. [5, с. 361].

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

(Проект)

**РОССИЙСКИЙ КОДЕКС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЭТИКИ***(Фрагмент)*

Значение предпринимательства определяет его права и ответственность в обществе. Никакое законодательство, никакие контракты не в силах предусмотреть возможные повороты жизни. Очень часто предприниматель должен принимать решение исходя из того, что подсказывает здравый смысл и совесть. Без опоры на совесть, моральные принципы и ценности он обрекает себя на личный крах, экономику – на гибель, а общество – на разруху.

Стремясь возродить и приумножить былую славу российского предпринимательства в России и в мире, желая оставить в памяти будущих поколений благородный образ российского предпринимательства эпохи его постсоветского возрождения, российские предприниматели стремятся к утверждению следующих принципов ведения дел, основанных на историческом опыте России и современной практике международного делового сообщества.

**1. Принципы личности**

1. Честь и достоинство человека, свобода принятия решения – превыше всего. Право на них дается и обеспечивается выполнением принятых обязательств перед собой и людьми.

2. Уважение к другим участникам дела – основа отношений с ними и самоуважения.

3. За все хорошее нам воздастся. Не плоди зла, множь добро.

**II. Принципы профессионала**

4. Показатель делового успеха – прибыль. Гарантии прибыли – хорошее качество товара и услуг, владение современной техникой делового общения, репутация надежного, компетентного и порядочного партнера.

5. Лучшая основа делового взаимодействия – взаимное доверие; самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки. Будь таким, каким ты хочешь видеть лучшего своего партнера.

6. Конкуренция двигает дело, ориентация на сотрудничество – укрепляет его, стремление раздавить конкурента – уничтожает.

**III. Принцип гражданина России**

7. Не нравятся власть и закон – меняй, пока не заменил – подчиняйся и соблюдай.

8. Своевременно делись своим благами с теми, кому повезло в жизни меньше, чем тебе. Установи социальную справедливость до того, как тебя принудят это сделать другие.

9. Бери на себя ответственность за судьбу России, ее процветание и достойное место в мире.

**IV. Принципы гражданина Земли**

10. Ничего лучше, чем Земля и природа, мы не создадим, а бездумно уничтожить – можем.

11. Преступность и коррупция процветают во всем мире за счет страха перед ними, но сами боятся союза нормальных, ответственных, влиятельных и порядочных людей. Мы – эти люди.

12. Представители других культур, верований и стран, в том числе предприниматели, не хуже и не лучше нас, они просто другие. Будем учиться у них, не стремясь поучать. Многие проблемы у нас общие [5, с. 539, 540].

## Тестовые задания

- 1 Предметом делового общения является ...
    - А) интерес
    - Б) конфликт
    - В) дело
  - 2 Информационно-коммуникативная функция общения заключается ...
    - А) в восприятии и понимании другого человека
    - Б) в любом виде обмена информацией между участниками общения
    - В) в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия
  - 3 Что входит в классификацию невербальных средств общения?
    - А) кинесика
<ли>Б) патетика
  - В) проксемика
- 4 Что не относится к невербальным средствам общения?
  - А) походка
  - Б) пауза
  - В) просьба
- 5 Какие невербальные средства общения входят в группу кинесических ?
  - А) мимика
  - Б) беседа
  - В) визуальный контакт
- 6 Зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении, – это ...
  - А) кинесические средства общения
  - Б) просодические средства общения
  - В) такесические средства общения
- 7 Просодические средства общения связаны с (со) ...
  - А) прикосновением
  - Б) тембром голоса
  - В) взглядом
- 8 Что не относится к такесическим средствам общения?
  - А) рукопожатия
  - Б) похлопывание по плечу
  - В) движения руками (жесты)
- 9 Похлопывание по плечу возможно при ...
  - А) моральной поддержке человека
  - Б) равенстве социального положения участников общения
  - В) поддержке оптимальной близости между партнерами по общению
  - Г) встрече с коллегами по работе
- 10 Доминирующее рукопожатие – это значит ...
  - А) рука сверху, ладонь развернута вниз
  - Б) рука снизу, ладонь развернута вверх
  - В) обе ладони находятся в вертикальном положении
  - Г) прямая рука, ладонь находится в горизонтальном положении
- 11 Противоречие между жестами и смыслом высказывания является свидетельством ...
  - А) забывчивости
  - Б) лжи
  - В) враждебности

- 12 Обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта – это ...
- А) интервью
  - Б) деловая беседа
  - В) деловые переговоры
- 13 К особенностям деловых переговоров относят ...
- А) взаимозависимость участников переговоров
  - Б) разнородность интересов сторон
  - В) обострение отношений с партнерами
- 14 Стратегии ведения переговоров – это ...
- А) позиционный торг
  - Б) разрешение сложившегося конфликта
  - В) взаимный учет интересов участников
- 15 Какой стиль позиционного торга предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками?
- А) мягкий
  - Б) средний
  - В) жесткий
- 16 Перед началом переговоров необходимо согласовать процедурные вопросы. К ним относятся:
- А) повестка дня
  - Б) порядок принятия решений
  - В) этапы ведения переговоров
- 17 Успех переговоров определяет ...
- А) знание предмета обсуждения
  - Б) владение техникой ведения переговоров
  - В) умение перебивать собеседника
- 18 Стадии переговорного процесса – это ...
- А) подготовка к переговорам
  - Б) оценка внешности партнеров по переговорам
  - В) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей
  - Г) процесс переговоров
- 19 Основная функция речевого этикета – ...
- А) переход к внешней речи
  - Б) снятие агрессии
  - В) передача смысла высказывания
- 20 Конфликт между производственными требованиями и ценностями, с одной стороны, и желаниями сотрудника, с другой, – это ...
- А) конфликт внутриличностный
  - Б) конфликт межличностный
  - В) конфликт между организациями или группами
- 21 Конфликт между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу, – это ...
- А) конфликт по горизонтали
  - Б) конфликт по вертикали
  - В) конфликт смешанного типа
- 22 Наиболее распространенные типы конфликтов – ...
- А) конфликты по горизонтали
  - Б) конфликты по вертикали
  - В) конфликты смешанного типа

- 23 К позитивным функциям конфликта относятся ...  
 А) получение новой информации об оппоненте  
 Б) чрезмерное увлечение конфликтным взаимодействием в ущерб работе  
 В) стимулирование к изменениям и развитию
- 24 Конфликт, приводящий к негативным, часто разрушительным действиям – это конфликт ...  
 А) конструктивный  
 Б) деструктивный  
 В) объективный
- 25 Какие действия могут привести к нарастанию конфликта?  
 А) силовое давление  
 Б) уговоры  
 В) невмешательство
- 26 Конструктивное разрешение конфликта зависит от ...  
 А) адекватности восприятия конфликта  
 Б) открытости и эффективности общения  
 В) количества отрицательных эмоций
- 27 Силье поведения в конфликтной ситуации, при котором стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки, – это стиль ...  
 А) конкуренции  
 Б) сотрудничества  
 В) компромисса  
 Г) приспособления
- 28 Силье поведения в конфликтной ситуации, при котором стороны стремятся к одностороннему выигрышу, к победе – это стиль ...  
 А) компромисса  
 Б) конкуренции и соперничества  
 В) сотрудничества  
 Г) уклонения

### Ключи к тестовым заданиям

|   |     |    |       |    |     |
|---|-----|----|-------|----|-----|
| 1 | В   | 10 | А     | 19 | Б   |
| 2 | Б   | 11 | Б     | 20 | А   |
| 3 | А В | 12 | В     | 21 | А   |
| 4 | В   | 13 | А Б   | 22 | Б В |
| 5 | А В | 14 | А В   | 23 | А В |
| 6 | А   | 15 | В     | 24 | Б   |
| 7 | Б   | 16 | А Б   | 25 | А Б |
| 8 | В   | 17 | А Б   | 26 | А Б |
| 9 | Б   | 18 | А В Г | 27 | В   |
| – | –   | –  | –     | 28 | Б   |

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В программу дисциплины «Этика делового общения» входят также семинарские и практические занятия. Тематика семинарских и практических занятий предполагает изучение дополнительного материала по разным аспектам курса «Этики делового общения», подготовку докладов, выполнение письменных заданий.

Примерные темы докладов:

- Этимология и история терминов «этика», «мораль», «нравственность».
- Этика делового общения традиционного общества.
- Русские мыслители о духовно-нравственных аспектах хозяйственной деятельности.
- Этика делового общения в западноевропейской культуре.
- Общение как взаимодействие и как коммуникация.
- Классификация и характеристика невербальных средств общения. Межнациональные различия невербального общения.
- Этикет как явление историческое. Особенности русского речевого этикета и этикета поведения. Национальные особенности этикета поведения.
- История русского делового письма.
- Русская школа делового письма и западные традиции официально-деловой письменной речи.
- Национальные особенности делового общения.
- Общение и этика общения в Интернете.

В письменной форме выполняются задания по темам «Речевая культура делового человека» и «Культура письменной речи».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Введенская, Л. А. Деловая риторика : учебное пособие для вузов / Л. А. Введенская, Л. Г. Павлова. – Ростов н/Д : Издат. центр «Март», 2000.
2. Гойхман, О. Я. Основы речевой коммуникации / О. Я. Гойхман, Т. М. Надеина. – М. : ИНФА-М, 1997.
3. Граудина, Л. К. Грамматическая правильность русской речи. Стилистический словарь вариантов / Л. К. Граудина, В. А. Ицкович, Л. П. Катлинская. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Наука, 2001.
4. Жарков, И. А. О некоторых проблемах профессионального общения редактора / И. А. Жарков // Издательское дело и редактирование. Теория. Методика. Практика. – М. : МГУП, 2001. – С. 80–86.
5. Зарецкая, Е. Н. Деловое общение : учебник : в 2 т. / Е. Н. Зарецкая – М. : Дело, 2002. – Т. 1.
6. Зарецкая, Е. Н. Риторика : Теория и практика речевой коммуникации / Е. Н. Зарецкая. – 4-е изд. – М. : Дело, 2002.
7. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений : учебник для вузов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Голованова. – М. : ИНФРА-М, 2004.
8. Колтунова, Н. В. Язык и деловое общение. Нормы. Риторика. Этикет / Н. В. Колтунова. – М. : Экономика, 2000.
9. Кузин, Ф. А. Язык и деловое общение / Ф. А. Кузин. – М. : «Ось-89», 2000.
10. Культура русской речи : учебник для вузов / под редакцией Л. К. Граудиной и Е. Н. Ширяева. – М. : НОРМА-ИНФА, 2000.
11. Культура русской речи : энциклопедический словарь-справочник / под редакцией Л. Ю. Иванова, А. П. Сковородникова, Е. Н. Ширяева и др. – М. : Флинта : Наука, 2003.
12. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 1977.
13. Русский язык и культура речи : учебник / под редакцией проф. В. И. Максимова. – М. : Гардарики, 2000.
14. Стернин, И. А. Культура делового общения / И. А. Стернин, М. Е. Новичихина. – Воронеж, 2001.
15. Стилистика и литературное редактирование / под редакцией проф. В. И. Максимова. – М. : Гардарики, 2004.
16. Энциклопедия книжного дела / И. Г. Андреева и др. – М. : Юристь, 1998.
17. Этика : энциклопедический словарь / под редакцией Р. Г. Апресяна, А. А. Гусейнова; РАН. Институт философии. – М. : Гардарики, 2001.

## Интернет-ресурсы

1. <http://enet.ru/~lora/delobsh.html>
2. [http://s-p.ugansk/sibintek.ru/polezn/etika/e\\_d\\_o1.html](http://s-p.ugansk/sibintek.ru/polezn/etika/e_d_o1.html)
3. <http://www.artgraphics.ru/subscribe/07.html>
4. <http://www.enet.ru/lora/delobsh.html>
5. <http://www.gramma.ru>
6. <http://www.gramota.ru>
7. <http://www.vib.vladimir.ru:8080/librari/118/www/referat.ru/up/07/index/htm>



