

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

**С. П. Чернобай, Н. С. Саблина**

## **ИСКУССТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Утверждено в качестве учебного пособия  
Учёным советом Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

Комсомольск-на-Амуре  
2014

УДК 159.9:316.77(07)  
ББК 87.717.7я7  
Ч-493

*Рецензенты:*

Кафедра «Экономика» ФГБОУ ВПО «Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет»,  
зав. кафедрой доктор экономических наук, доцент, профессор Т.Б. Ершова;  
В.М. Козин, доктор технических наук, главный научный сотрудник  
Института машиноведения и металлургии ДВО РАН

**Чернобай, С. П.**

Ч-493 Искусство делового общения : учеб. пособие / С. П. Чернобай, Н. С. Саблина. – Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2014. – 72 с.  
ISBN 978-5-7765-1086-1

Деловое общение – процесс взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, в его процессе ставятся конкретные задачи, которые требуют своего решения, или реализуются определенные цели. У делового общения должен быть конкретный результат – информация, карьера, власть, эмоциональные переживания и т.п.

В учебном пособии освещены вопросы деловой этики руководителя. Даны полезные советы по организации деловых встреч, переговоров, ведению деловой переписки, норме поведения в общественных местах.

Пособие предназначено для инженерно-технических работников промышленных предприятий, аспирантов и студентов, изучающих курс «Управление персоналом», а также для руководителей образовательных учреждений.

УДК 159.9:316.77(07)  
ББК 87.717.7я7

ISBN 978-5-7765-1086-1

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. ЭФФЕКТИВНАЯ ТЕХНИКА ОБЩЕНИЯ ДЕЛОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ .....	5
1.1. Общение как компонент профессионального мастерства руководителя .....	5
1.2. Деловой обмен мнениями .....	5
1.3. Проведение деловых совещаний .....	14
1.4. Публичное выступление .....	23
2. ДИПЛОМАТИЧЕСКИЙ ЭТИКЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ .....	27
2.1. Уровень поведения, речевой этикет руководителя .....	27
2.2. Этикетные формулы общения .....	30
2.3. Этикетные тексты и церемонии .....	33
2.4. Этикетные рекомендации, знакомство .....	37
2.5. Этикет деловых писем .....	39
2.6. Этикет делового общения .....	42
3. ЭТИКА ДИПЛОМАТИЧЕСКИХ ПРИЕМОВ .....	45
3.1. Официальные встречи .....	45
3.2. Официальный прием .....	48
3.3. Банкетный прием .....	50
3.4. Этикет поведения за столом .....	52
3.5. Культура еды .....	55
3.6. Банкетные беседы за столом .....	62
3.7. Этикет одежды .....	63
3.8. Манера поведения .....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

«На любом уровне не технические навыки, а в первую очередь умение работать с людьми отличает руководителей от управляющих. Приобрести это тонкое мастерство и применить его в жизни оказывается для большинства людей труднейшей задачей».

*Джон Квелч,  
Гарвардская школа бизнеса*

Действительность сурова, и нельзя рассчитывать на то, что все уладится само собой. Если вы хотите достичь большого успеха в личной и профессиональной жизни, вам придется потрудиться и развить собственные лидерские способности.

Каждый человек, вне зависимости от рода деятельности, может с большей эффективностью использовать свой творческий потенциал и энтузиазм.

В этом пособии идет речь о том, как научиться побеждать, верить в свои силы, раскрыть способности руководителя, как обрести единомышленников и друзей, преуспеть в поэтапном воплощении своей мечты.

Руководители не могут просто отдавать приказы и ожидать их бездумного исполнения. Нельзя более считать, что личные отношения возникают сами по себе. Джон Квелч, профессор теории управления Lincoln Filene, заместитель декана Гарвардской школы бизнеса, заметил: «Чтобы выжить в будущем, а именно в управлении, надо коренным образом измениться в культурном отношении. Придется думать быстрее, работать энергичнее, мечтать сумасброднее и культурно относиться друг к другу».

«Руководителям завтрашнего дня» придется выработать новые идеалы и новую систему ценностей в учреждениях, которыми они хотели бы руководить. Им придется общаться с подчиненными гораздо эффективнее, чем это было раньше, и сохранять здравый смысл в условиях почти непрерывных перемен. И эти новые руководители должны будут научиться извлекать на поверхность каждый грамм таланта подчиненных. Но в наше время уже недостаточно «просто быть у руля». Жизнь стала слишком непредсказуемой и нестабильной. Быть руководителем, помогать подчиненным полностью раскрывать их способности, создать идеал и стремиться к нему, ободрять, подсказывать правильное решение, помогать подчиненным измениться, устанавливать и поддерживать хорошие взаимоотношения – вот то, что необходимо сегодня.

# **1. ЭФФЕКТИВНАЯ ТЕХНИКА ОБЩЕНИЯ ДЕЛОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**

## **1.1. Общение как компонент профессионального мастерства руководителя**

Большую часть своих функций руководитель и его заместители реализуют через общение с другими людьми. Искусство делового общения – одна из важнейших составляющих управленческого искусства. Но всякое искусство требует еще и владения техникой. Часто из-за ошибок в общении руководители не достигают желаемых результатов и порождают у подчиненных негативные эмоциональные реакции.

Умение руководить, в свою очередь, предполагает овладение эффективной техникой общения, навыками глубокого понимания себя, партнера по общению, которым может выступать как конкретный собеседник, так и группа лиц, а также характера ситуации в целом. Как показывают исследования психологов, недифференцированное, огрубленное знание человеком особенностей других людей, социальных норм и своих возможностей порождает социально неадекватное поведение. В таких ситуациях у партнеров по общению ожидания не подкрепляются реальными действиями. Возникающее рассогласование становится почвой для формирования отрицательных эмоций, влияющих на взаимодействие и взаимопонимание.

Деловое общение руководителя с подчиненными происходит, в основном, в форме бесед, совещаний и выступлений перед коллективом. В этом разделе будут описаны приемы и правила делового общения, использование которых, по-нашему мнению, позволит руководителям более успешно осуществлять свою деятельность.

## **1.2. Деловой обмен мнениями**

Деловая беседа может иметь различное назначение: обсуждение результатов работы, выяснение и согласование позиций, выражение неудовольствия действиями сотрудника, убеждение в чем-либо и т.д. В зависимости от своего назначения беседа руководителя с сотрудником должна иметь различное строение, и использование различных средств будет эффективным для достижения желаемого результата.

Рассмотрим способы осуществления основных составляющих беседы, а также способы их интеграции при построении бесед определенного назначения.

### ***Подготовка к беседе***

То, насколько психологически грамотно будет проведена беседа, в немалой степени зависит от качества ее подготовки. Если надеяться на опыт и интуицию и не готовиться к беседе, то велика вероятность сбиться

с основной темы, упустить важные моменты. Беседу нужно планировать заранее. Но вместе с тем излишне детальный и строгий план беседы может сделать позицию руководителя недостаточно гибкой, неспособной адаптироваться к неожиданному изменению ситуации. Оптимальный подход – планировать основные моменты беседы, оставляя детали для проработки в ее ходе.

При планировании беседы следует продумать:

- какова главная цель беседы;
- какова вероятность ее благополучного исхода;
- как отнесется к беседе сотрудник;
- готов ли он к обсуждению проблемы;
- какой исход собеседник воспримет как благоприятный;
- какие вопросы он задаст;
- какие приемы воздействия следует применить в разговоре;
- как следует себя вести, если собеседник сразу во всем согласится, или, наоборот, решительно возразит и перейдет на повышенный тон;
- как следует себя вести, если собеседник не отреагирует на аргументацию, проявит недоверие или попытается скрыть свое отношение.

При планировании беседы следует иметь в виду, что место и время встречи в значительной степени определяют общий настрой беседы и характер складывающихся между участниками межличностных отношений.

Если директор приглашает подчиненного в свой кабинет, то это предполагает официальный тон беседы, где преимущество целиком на стороне хозяина территории. Смягчению официальной обстановки в кабинете директора служит создание различных зон. Рабочий стол директора и прилегающее к нему пространство с местами для размещения сотрудников (это может быть дополнительный стол со стульями или просто стулья) составляют официальную деловую зону, в которой подчеркивается субординация. Кресла и журнальный столик в углу кабинета образуют неофициальную зону общения, служащую для придания беседе оттенка конфиденциальности, смягчения различий в служебном положении. В зависимости от целей беседы предпочтение отдается одной из этих зон.

Перенос беседы в кабинет заместителя или лабораторию способствует сглаживанию различий в служебной иерархии. На своей территории подчиненный чувствует себя более свободно. Менее всего разница в служебном положении ощущается во время общения директора с подчиненными во внеслужебной обстановке, во вне рабочее время.

### ***Начало беседы***

Начало беседы служит для ориентации в ситуации и установления контакта с партнером. Целями этого этапа являются создание благоприятной атмосферы для беседы, привлечение внимания партнера и пробужде-

ние его интереса к разговору. Эта фаза имеет решающее значение для обеспечения готовности и желания собеседника участвовать в общении.

Если руководитель, пригласив подчиненного к себе в кабинет, кивает ему не отрывая головы от бумаг, то вошедший будет чувствовать себя неловко, точно не зная, проходить ли ему в кабинет или зайти попозже, садиться или продолжать стоять.

Когда же руководитель все свое внимание направляет на посетителя, то это создает атмосферу уважения, подчеркивает готовность к общению.

Существуют различные приемы начала беседы. Для бесед руководителя с подчиненными наиболее рациональным может стать непосредственный переход к предмету разговора без длительного вступления. После личного приветствия или иного способа обращения к партнеру (приглашения войти в кабинет или просьбы переговорить в других кабинетах) и определения пространственного расположения участников, руководитель сообщает причины беседы и быстро переходит от общих вопросов к основному содержанию.

Если сотрудник, вошедший в кабинет руководителя, находится в напряжении, то его следует отвлечь или успокоить. Обычно в качестве налаживания контакта предлагается разговор на нейтральные темы, однако в официальной обстановке это может не подействовать. Большого эффекта можно добиться, если спросить о текущих делах, поделиться своими заботами, попросить передать книгу с другого стола и т.п.

Плохим началом беседы будет:

- проявление признаков неуверенности (долгих извинений, расплывчатого представления темы беседы);
- проявление неуважения к собеседнику (*«Давайте быстренько обсудим...»*, *«Я проходил мимо и зашел...»*, *«Я очень занят, поэтому, коротко скажу...»*);
- стремление с самого начала поставить собеседника в ситуацию обороны, заставить подыскивать аргументы в свою защиту. Подобное начало создает барьеры на пути восприятия партнером содержания беседы, разрушить которые бывает нелегко.

#### ***Передача начального сообщения***

На этой фазе беседы руководителю необходимо изложить причину беседы и высказать свою позицию так, чтобы подчиненный хорошо понял ее.

Достижение понимания обеспечивается в основном за счет речевых средств. Собеседнику легче уяснить сообщение руководителя, если оно изложено логично, кратко и простым языком. Вместе с тем следует обратить внимание и на форму, в которой будет передано сообщение. Например, форма, в которой отдается распоряжение, может оказать побуждающее воздействие на подчиненного, а может, наоборот, создать отрицательный фон для его выполнения. Фразы типа *«Мне нужно, чтобы...»* относят-

ся к числу неудачных способов передачи распоряжений. Персонализация распоряжений приравнивает их к личной просьбе, что побуждает подчиненного реагировать на них в соответствии со своим отношением к руководителю. Более предпочтительным считается такое оформление распоряжения, в котором необходимость поручения связывается с интересами дела. Хорошее впечатление можно создать, если объяснить, для чего нужно выполнение данного поручения и как будет использоваться полученная информация. Если в отношениях с подчиненным существуют напряжения, то смягчить их неблагоприятное воздействие можно, если распоряжение сформулировать в виде вопроса. Вопросительная форма затрудняет отказ. Употребление таких оборотов, как «*Сможете ли Вы...*», «*Не согласились бы Вы...*», «*Как Вы думаете...*», позволяет проявить уважение к личности сотрудника, повышает вероятность добровольного исполнения поручения. Важную роль в передаче сообщения играют интонации, тембр голоса, темп речи, выражение лица и глаз, мимика и жесты. Их называют невербальными средствами общения. Эти средства менее подвержены контролю со стороны сознания по сравнению с речью, поэтому, сравнивая значение слов и их неречевое сопровождение, партнеры стараются отыскать скрытый смысл сказанного. При расхождении информации, полученной в речевой форме и с помощью невербальных средств, предпочтение отдается последним. Поэтому руководитель должен обеспечить соответствие всех форм передачи информации в ходе беседы, чтобы у собеседника не возникло поводов для сомнений в его искренности.

После изложения начального сообщения инициативу в беседе следует передать партнеру. Для этого можно спросить: «*Что Вы думаете об этом?*» – если тема формулируется как проблема. Если ставится цель, то уместно задать вопрос: «*Как этого добиться?*» или «*Возьметесь ли Вы за это?*»

### ***Умение слушать***

Руководитель должен уметь не только передавать сообщения, но и слушать. Для успеха деловой беседы слушание должно быть активным. Такое слушание предполагает не только понимание содержания высказываний, но и отражение состояния партнера, его интересов, стимулирование высказываний собеседника, демонстрация внимания к нему. Выделяют три основные фазы слушания: поддержка высказывания, уяснение, комментирование. На этих фазах могут использоваться различные приемы активного слушания:

- угу-поддакивание («ага», «угу», «да-да», «ну», кивание подбородком и т.п.);
- эхо (повторение последних слов собеседника);
- зеркало (повторение последней фразы с изменением порядка слов);



- парафраз (передача содержания высказывания партнера другими словами);
- побуждающие выражения («Ну и...», «Ну и что дальше?», «Давай-давай» и т.д.);
- уточняющие вопросы («Что Вы имели в виду, когда говорили...»);
- наводящие вопросы («что?», «где?», «когда?», «почему?», «зачем?») и др.

В табл. 1 показано, какие приемы на каких фазах слушания рекомендуется использовать.

Таблица 1

Фаза слушания	Цель	Средства достижения
Поддержка	Дать возможность говорящему выразить свою позицию	Угу-поддакивание. Эхо. Молчание. Эмоциональное сопровождение
Уяснение	Убедиться, что Вы адекватно поняли собеседника	Уточняющие вопросы. Парафраз. Зеркало
Комментирование	Высказывание своей точки зрения	Оценки. Советы. Комментарии

Когда сотрудник высказывает свою точку зрения, руководителю не следует его перебивать. Напротив, нужно демонстрировать свое внимание и уважение к собеседнику так, чтобы он мог выразить свою позицию наиболее полно. Говорящий при этом получает поддержку.

В фазе поддержки преобладают ответные сигналы от слушателя неречевого характера, побуждающие продолжить изложение. Однако чрезмерная интенсивность реакции руководителя может ввести в заблуждение собеседника по поводу оценки сообщения. Он может ошибочно интерпретировать поддержку как согласие. Избежать этого можно, если отслеживать реакцию собеседника и на последующих этапах высказывать свою позицию.

Фаза уяснения позволяет слушающему глубже проникнуть в сущность позиции говорящего. Помочь в этом могут уточняющие вопросы, которые особенно полезны, если собеседник не слишком разговорчив или непоследовательно излагает мысли. Вопросы позволяют удерживать диалог в рамках намеченного плана, избежать поверхностного обсуждения и увязания в деталях. Подтверждение типа «Да, Вы меня правильно поняли» легче всего вызвать путем простого повторения слов собеседника, однако убедиться в правильности понимания можно лишь парафразируя его высказывание. Повторение мысли партнера своими словами улучшает взаимопонимание, поскольку неправильная интерпретация может быть тут же скорректирована. Для того чтобы собеседник не расценил парафраз как согла-

сие со своей позицией, следует сообщить ему свою точку зрения после фазы уяснения. Во время уяснения позиции собеседника необходимо воздержаться от попыток продолжать и развивать его мысли и приписывать ему то, что не было сказано.

В фазе комментариев, когда говорящий ожидает реакцию собеседника, руководитель может выразить согласие, одобрение, усомниться в справедливости сообщения, проанализировать его или дать свою интерпретацию. Если же определенное мнение еще не сложилось, а партнер ждет ответа, то можно попросить у собеседника разрешения выразить свою позицию позже. Можно также попросить перенести окончание беседы на некоторое время. Это принесет меньше неприятностей, чем если у партнера сложится неверное представление о согласии или несогласии с его позицией, либо о нежелании вести беседу, либо о несерьезном к нему отношении.

Типичная ошибка слушания – это пропуск необходимых фаз. Чаще всего пропускается фаза уяснения. Но неразумно соглашаться или возражать, если нет уверенности в полном понимании позиции партнера. Нельзя также опускать фазу комментариев. Молчание может быть принято собеседником за понимание и согласие, что впоследствии может послужить основанием для обвинения в нарушении договоренности.

#### ***Аргументирование своей позиции***

Фаза аргументирования служит для логического увязывания идей, влияния на позицию собеседника, четкого определения разногласий. Используемые аргументы должны быть просты, точны, ясны и убедительны. Способ убеждения необходимо строить с учетом особенностей темперамента собеседника. Доказательства следует представлять в корректной форме без формулировок и выражений, не свойственных деловой речи. Положительное воздействие оказывает использование принципа наглядности при аргументации. Для усиления убеждающего эффекта важно отвечать на замечания собеседника, с тем чтобы их нейтрализовать.

#### ***Оформление взаимных обязательств***

Этап оформления взаимных обязательств предполагает подведение итогов и фиксирование договоренностей, определение конкретных сроков исполнения и контроля. Пометки в блокноте, сделанные в присутствии собеседника, подчеркивают серьезное отношение к принятым решениям. Однако это еще не окончание беседы.

#### ***Окончание беседы***

Выход из контакта, так же как и начало беседы, требует обратить внимание на партнера, показать свою заинтересованность в соблюдении договоренностей, обрисовать перспективы сотрудничества, поблагодарить за участие. Как и на этапе вхождения в контакт большое значение придается выражению лица, мимике, жестам и движениям. Форма, в которой про-

текает окончание беседы, должна способствовать созданию атмосферы доброжелательности и взаимного уважения. Окончание беседы может быть зеркальным отражением ее начала.

В зависимости от цели беседы различные ее фазы, за исключением начала и окончания, играют большую или меньшую роль. Например, в беседе, нацеленной на информирование сотрудников, основное внимание следует уделить обеспечению условий для восприятия и понимания сообщения собеседниками. Следовательно, фаза передачи информации становится исключительно важной.

Если цель беседы – обретение информации, то задачей руководителя является побуждение собеседника к формулированию наиболее полного сообщения. В структуре такой беседы важное место занимает этап слушания партнера, на котором руководитель может влиять на результат, задавая вопросы, наблюдая за реакциями говорящего и интерпретируя его поведение с точки зрения психологии.

В беседе убеждающего характера внимание следует обратить на этап аргументации и обмена мнениями. Главной составляющей успеха становится организация конструктивного диалога собеседников. Точное, выразительное изложение своей точки зрения, умение слушать партнера, понимать его позицию, взглянуть на обсуждаемую проблему глазами другого человека, своевременно задавать вопросы, отвечать на вопросы и замечания – это главные условия убеждения собеседника.

Деловые беседы руководителя чаще будут приводить к желаемым результатам, если его поведение будет отвечать правилам, которые Д. Карнеги называет «Правила, позволяющие склонить людей к вашей точке зрения»<sup>1</sup>:

1. Не следует вступать в спор – в споре невозможно победить.
2. Проявляйте уважение к собеседнику, не говорите, что он неправ.
3. Быстро и решительно признавайте свои ошибки.
4. С самого начала дискуссии придерживайтесь дружелюбного тона.
5. Заставьте собеседника сразу же сказать вам «да». Накопленное согласие облегчает последующее согласие с главным тезисом.
6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
7. Пусть собеседник считает, что главная мысль принадлежит ему.
8. Искренне старайтесь смотреть на проблему глазами партнера.
9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других людей.
10. Взывайте к благородным мотивам собеседника.
11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.
12. Бросайте вызов, задевайте собеседника за живое.

---

<sup>1</sup> <http://lib.ru/KARNEGUY/karnegi1.txt>.

Кроме этих общих правил, существуют рекомендации по проведению частных видов бесед, которыми также целесообразно руководствоваться в практической деятельности.

В *беседе-критике*, которая должна способствовать осознанию подчиненным своей ошибки и побуждению к ее исправлению, необходимый результат достигается, если в ней отражаются следующие моменты:

- объективные критерии, по которым руководитель оценивает работу подчиненного;
- представление о том, что руководитель считает хорошо выполненной работой;
- положительные стороны деятельности сотрудника и недостатки;
- общая позитивная оценка личности сотрудника;
- уверенность в возможности исправления ошибок в будущем;
- уверенность в том, что исправить ошибки не составит труда.

Крайние эмоции, такие как гнев или раздражение, следует проявлять в беседах с подчиненными с осторожностью и только если известно заранее, что они будут правильно поняты и не вызовут неконструктивной реакции.

*Беседу-наказание* целесообразно строить из трех частей. Назначение первой части – подготовить эмоциональный фон для восприятия подчиненным основного содержания. Ее содержание не связано с проступком, а обусловлено необходимостью создать атмосферу доверия и положительного отношения между руководителем и сотрудником, снять у него состояние нервного напряжения.

Беседа может начаться с текущих или каких-либо ярких событий, оставивших положительное впечатление. Во второй части непосредственно обсуждается провинность подчиненного. Следует помнить, что это обсуждение не должно быть направлено на личность. Взыскание накладывается только за конкретный проступок. Сообщение строится таким образом, чтобы собеседник почувствовал это, а также понял, что другим образом руководитель не может поступить. Кроме того, следует подчеркнуть, что совершенный проступок не умаляет прежних заслуг. Третья часть беседы-наказания служит для восстановления равновесия и возвращения к отношениям взаимного уважения. В ней излагается уверенность в возможности бесконфликтного общения в будущем, вспоминаются удачные провинившегося. По времени последняя часть равна второй, по эмоциональному настрою – первой. Создание доброжелательной атмосферы позволит избежать отрицательного отношения подчиненного к личности руководителя.

*Беседа при приеме на работу* нового сотрудника имеет целью составить представление о профессиональных и личностных особенностях претендентов, чтобы выбрать наиболее подходящую кандидатуру. Как

правило, она содержит две части: сообщение об условиях работы и вопросы к претенденту.

В первой части необходимо как можно более полно осветить предлагаемую нагрузку, вопросы оплаты, режим и особенности работы, перспективы профессионального роста. Раскрытие этих пунктов позволит избежать конфликтов, связанных с несоответствием реальности обещаниям.

Вторая часть включает в себя вопросы об образовании, профессиональном пути претендента, его интересах и склонностях, а также пожеланиях по содержанию работы, режиму, оплате.

Содержание беседы и знакомство с документами дает объективную информацию о претенденте. В то же время его внешний вид, манера держаться, разговаривать формируют первое впечатление о человеке.

В основе субъективного впечатления лежит прошлый опыт руководителя, его собственные привычки, интуиция. Складываясь на эмоциональном уровне, субъективное мнение может подчинить себе анализ объективного содержания беседы. В этом случае руководитель рискует совершить ошибку. Избежать ее можно, если отложить принятие окончательного решения на некоторое время, договориться с претендентом о времени следующей встречи или способе уведомления о решении. Анализ объективной информации потребует несколько дней. За это время следует также выявить причины сложившегося того или иного впечатления о претенденте. Как правило, логическая обработка полученной информации помогает избежать ошибки субъективного подхода.

*Беседа с посетителем, переполненным эмоциями*, может быть конструктивной только в случае, если руководителю удастся снять эмоциональное напряжение у собеседника и направить разговор таким образом, чтобы выявить действительные причины психологического дискомфорта и по возможности оказать помощь в их устранении.

Для того чтобы посетитель успокоился, во-первых, его необходимо выслушать терпеливо и благожелательно. В случаях, когда необходимо как-то реагировать на высказывания, лучше выражать свое отношение нейтральным тоном. Во-вторых, нужно попытаться повторить мысли собеседника, сформулировать своими словами его чувства, переспросить, попросить уточнить какие-либо детали. В-третьих, полезно подчеркнуть позитивные моменты в сообщении посетителя. Например, отметить, что сотрудник близко к сердцу принимает проблемы коллектива, заботится об улучшении рабочего процесса и т.п.

Если беспокойство обусловлено причинами личного характера, то следует выразить сочувствие и понимание его эмоционального состояния. Например, после жалобы подчиненного на обострение отношений с коллегами, можно сказать: «Я понимаю, как тяжело вам выслушивать упреки коллег».

Установить контакт с партнером, находящимся в возбужденном состоянии, можно также путем постановки вопросов, касающихся состояния собеседника, таким образом, чтобы он отвечал «да». Накопление согласия облегчает восприятие последующей части беседы. Можно обратить внимание на отдельные детали в словах собеседника, подчеркнуть сходство своего и его мнений по данной проблеме или по ее части. После того как собеседник будет готов к конструктивному диалогу, можно приступить к обсуждению содержания проблемы.

**Отказ в просьбе.** Иногда просьбы, с которыми обращаются посетители к руководителю, представляются невыполнимыми или неприемлемыми. Для того чтобы отказать, не стоит обрушиваться на пришедшего со всей прямоотой. Поспешное и суровое решение может вызвать глубокую обиду. Даже если отказ очевиден, лучше всего внимательно выслушать собеседника. Человек нуждается не только в помощи, но и в человеческом участии. Познакомившись со всеми обстоятельствами дела, руководитель может либо пересмотреть свое первоначальное решение, либо подобрать более весомые аргументы в его пользу.

**Окончание затянувшейся беседы.** В случаях, когда разговор затягивается, его следует подвести к текущим делам, которые необходимо заканчивать. Таким образом можно дать понять собеседнику необходимость завершить разговор и не создавать при этом неприятного ощущения.

### **1.3. Проведение деловых совещаний**

Не менее распространенная форма делового общения руководителя – совещание. В отличие от деловой беседы оно предполагает обсуждение определенных вопросов группой лиц, имеющих к ним непосредственное отношение. Все совещания при директоре можно разделить на периодические (подведение итогов прошедшего года и определение задач на последующий период) и нацеленные на решение текущих проблем, короткие (пятиминутки) и более длительные.

#### ***Подготовка совещания***

Подготовка включает в себя: определение цели (желаемого результата) совещания, определение его участников, планирование его основных этапов и подготовку начального сообщения.

Оптимальное число участников совещания 7-9 человек. В группе с большим количеством людей интенсивность взаимодействия уменьшается. В небольших группах (2-4 человека) люди не склонны выражать свое мнение. Участников необходимо подбирать из числа лиц, компетентных в обсуждаемом вопросе и заинтересованных в его решении. Выделенных участников совещания, а ими могут быть заместители, члены Совета трудового коллектива и т.д., желательно оповестить заранее о времени, месте

и теме обсуждения. В этом случае приглашенные смогут подготовиться к встрече. Подготовленность всех собравшихся к обсуждению – это важная составляющая его успеха. Участник, не знающий заранее темы и повестки дня, затрудняется в высказывании своего мнения, превращается в слушателя, который просто воспринимает информацию. Присутствие такого сотрудника на совещании не может быть продуктивным.

Цель взаимодействия руководителя с участниками совещания может состоять в информировании или получении информации, убеждении, побуждении к решению проблемы. Она определяет наиболее важный этап в структуре совещания. При информировании особое внимание уделяется формулированию сообщения таким образом, чтобы оно могло быть воспринято и правильно понято участниками. При убеждении главной заботой руководителя становится организация конструктивного диалога, позволяющего выработать единые подходы к решению проблемы. Побуждение к решению проблемы предполагает создание атмосферы творчества на совещании.

Важнейшее значение для успеха совещания имеет сообщение, которое руководитель сделает в его начале.

Сообщение информирующего характера строится таким образом, чтобы каждый участник был в состоянии его воспринять и понять. При этом учитываются образовательный уровень, степень подготовленности к усвоению передаваемых сведений, эмоциональное состояние участников совещания. Если сообщение содержит совершенно новые сведения для собравшихся, то необходимо подчеркнуть их связь с интересами присутствующих и всего коллектива. Если сведения сложны для усвоения, то потребуется использовать наглядные образные примеры, иллюстрирующие сказанное. Изложение текста простым ясным языком, точная передача мысли без сорных слов и выражений обеспечивают наилучшие условия для его понимания.

Сообщение с целью убеждения участников принять определенную позицию предполагает систему аргументации, содержащую разъяснение ее сущности, доказательство справедливости и опровержение противоположных мнений. Сила воздействия сообщения увеличивается, если содержание строится в соответствии со следующими правилами:

- информация, адресуемая слушателям, должна быть простой и точной;
- доказательства необходимо строить так, чтобы они были понятны партнерам;
- сообщение должно быть по возможности кратким и лаконичным;
- доводы и доказательства следует приводить по отдельности, а не все сразу;
- необходимо продемонстрировать равенство позиций докладчика и других участников, исключить отношения превосходства, неуверенности.

Убеждающий эффект сообщения усиливается, если в нем учитываются мнения и позиции присутствующих на совещании. Для того чтобы содержание доклада отвечало этим требованиям, полезно в ходе подготовки обсудить проблемы, выносимые на совещание, в беседах с предполагаемыми участниками. В ходе таких бесед выявляются недостатки в аргументации позиции, особые подходы, которые следует учесть при формулировании сообщения. Однако не стоит проводить беседы с явными противниками, поскольку любое предложение будет ими истолковано с предубеждением.

### ***Начало совещания***

Начало совещания служит для ориентировки в состоянии участников, создания готовности к обсуждению. Если участники незнакомы друг с другом, то их надо представить. На этом этапе собравшиеся рассаживаются по своим местам. Наиболее рациональным пространственным размещением участников является такое, при котором у присутствующих есть возможность видеть друг друга, а также наглядные пособия и технические средства, если они применяются.

Первые фразы при открытии совещания не обязательно должны иметь глубокий смысл. Это может быть выражение удовлетворения по поводу того, что участники собрались, приветствие, шутка, короткий рассказ на отвлеченную тему. Когда присутствующие приготовились к работе, можно переходить к следующему этапу, на котором объявляется тема совещания, регламент и председатель. Наиболее часто функции председательствующего выполняет руководитель. Это позволяет вести совещание в определенном направлении. Однако если необходимо создать творческую атмосферу для выдвижения новых идей, в которой не будет ощущаться давление администратора, то лучше функцию председателя передать кому-либо из участников. Председательствующий объявляет порядок выступлений и предоставляет слово для сообщения.

Предлагаются следующие пять правил открытия совещания:

1. Начинать совещание вовремя, никогда не ожидать опоздавших.
2. Предельно четко формулировать цель совещания.
3. Начинать с позитивных моментов, что придает уверенности в успешном завершении.
4. Решаемую проблему представлять интересно, образно, с воодушевлением.
5. Открытие совещания должно длиться не более двух минут.

### ***Управление ходом совещания***

Совещание будет наиболее продуктивным, если руководитель сможет организовать дискуссию между его участниками. Для этого он должен быть готов задавать вопросы, отвечать на вопросы и замечания, подводить частичные итоги, резюмировать высказывания участников, разряжать



накалившуюся обстановку. В зависимости от личностных особенностей и решаемых задач руководители демонстрируют различные стили поведения при обсуждении, которые могут быть ранжированы по критерию «дипломатичность – авторитарность».

Дипломатичный стиль предполагает стремление учесть мнение других, убедиться в том, что собственные идеи совпадают с мыслями сотрудников. При этом руководитель неизбежно должен идти на компромиссы, а участники совещания ощущают свой вклад в принятие решения, чувствуют пользу от сотрудничества с руководителем. В итоге у присутствующих формируется стремление действовать в качестве единой команды.

Руководитель с авторитарным стилем поведения на совещании старается протолкнуть свои идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Как правило, он действует агрессивно, динамично, напористо, иногда самоуверенно. При этом приглашенным редко предоставляется возможность высказаться, в то время как директор подает множество предложений, сообщает большое количество новой информации и формулирует свое мнение в форме, не допускающей возражений. У участников совещания не возникает общего согласия и поддержки принимаемых решений.

Выбор стиля проведения обсуждения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации. Дипломатия на совещаниях уместна в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- возникли широкие разногласия и необходимо настойчиво переубедить самых несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни при творческом рассмотрении данного вопроса, ни при последующем его внедрении. Такая ситуация бывает в следующих случаях:

- дело заключается только в том, чтобы в сложившихся обстоятельствах как можно быстрее принять решение;
- можно не обращать внимания на психологический климат коллектива.

Руководителю полезно помнить двенадцать правил по контролю за ходом совещания:

1. Руководителю следует оставаться на нейтральных позициях.
2. Необходимо постоянно поддерживать разговор. Если возникает неловкая пауза, следует вмешаться с помощью вопросов, объяснений или путем подведения предварительных итогов.

3. Следует немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения. Ни в коем случае не должен разгореться спор.

4. Необходимо отклонять непродуманные решения. Принимать во внимание надо только подкрепленные фактическим материалом предложения.

5. Участники должны получать слово путем поименного вызова.

6. Всегда должен говорить только один человек.

7. Руководитель совещания должен выслушивать мнения всех оппонентов. Идеи, которые не обсуждались, удерживаются наиболее упорно.

8. Совещание не поле боя, на котором противник должен быть уничтожен. Руководитель должен стремиться к выработке общих подходов.

9. Следует нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно, шаг за шагом приближаться к решению поставленной проблемы.

10. Чтобы исключить недоразумения, руководитель должен, при необходимости, уточнять сообщения отдельных участников словами: *«Я это правильно понял? Так будет правильно?»*

11. Надо чаще подводить промежуточные итоги, чтобы продемонстрировать участникам, как близки они к цели.

12. Руководитель совещания должен экономить время. Уже в самом начале надо объяснить, что проблема может быть, без сомнения, решена в отведенное время. По возможности не затягивать совещание ни на одну минуту.

Один из основных компонентов искусства проведения совещаний – умение управлять дискуссией посредством вопросов. Вопросы могут ставиться по-разному, и посредством них могут решаться разные задачи.

Так, задаваемые вопросы могут быть открытыми и закрытыми. Закрытые вопросы предполагают ответ «да» или «нет» и предназначаются для достижения определенности или согласия при обмене мнениями. Такие вопросы могут создавать состояние эмоциональной напряженности у партнеров, ограничивать свободу выбора, сужать рамки дискуссии, но они же дисциплинируют, направляют диалог в нужное русло, помогают подвести итоги, сформулировать выводы. Разновидностью их служат альтернативные вопросы, предполагающие выбор одного варианта ответа. Применение закрытых вопросов, предполагающих ответы «да», приводит к накоплению согласия, что облегчает принятие предлагаемой позиции. В финальной части дискуссии закрытый вопрос ставит участника в условия выбора какой-либо из позиций, заставляет определиться перед подведением итогов. Но частое использование закрытых или альтернативных вопро-

сов может быть интерпретировано участниками совещания как давление со стороны руководителя.

Открытые вопросы начинаются словами «кто», «что», «почему» и т.д. Они требуют объяснений, привлечения новой информации, способствуют выдвижению новых идей, конкретизации причин, мотивов и способов действия. Использование подобных вопросов, называемых еще информационными, развивает тему диалога, но может слишком расширить ее. Применение их на стадии прояснения позиций сторон способствует проникновению в содержание точки зрения участника, выводят из состояния замкнутости.

Уточняющие вопросы ориентированы на выявление сложностей и препятствий на пути достижения согласия партнеров, позволяют удерживать диалог в рамках заданной темы. Применение их оправдано, когда участники уже накопили необходимую информацию по обсуждаемой проблеме. В противном случае они не приводят к желаемому результату.

Большое значение в управлении дискуссией имеет умение задавать зеркальные вопросы. Зеркальный вопрос повторяет утверждение партнера в вопросительной форме. Он позволяет достичь непрерывности диалога, проникнуть из сферы сказанного в сферу несказанного. Зеркальный вопрос предоставляет собеседнику возможность самому усмотреть в своей позиции ранее не замеченные характеристики, создает условия для изменения точки зрения. Прозвучав с явной иронией, он может стать шагом на пути к изменению мнения партнера в конструктивном направлении, но может привести и к защитной реакции.

Если дискуссия разгорелась вокруг несущественной стороны проблемы, а важный аспект оказался упущен, то общий вопрос, адресованный сразу всем участникам, заставит задуматься над его содержанием. Возможно, что он окажется слишком сложным, тогда его можно переадресовать тому из присутствующих, кто владеет большими знаниями или опытом. Общий вопрос можно также использовать для восстановления порядка и предупреждения превращения дискуссии в склоку.

Прямой вопрос, адресованный конкретному участнику совещания, может воодушевить робкого или усмирить болтуна. Для того чтобы постановка такого вопроса привела к наибольшему эффекту, следует сформулировать его содержание, затем вежливо назвать участника, к которому он обращен по имени и отчеству, например: *«У вас есть еще предложения, Мария Ивановна?»* или *«Вы действительно считаете, что это существенно, Иван Петрович?»*

Следует избегать бесполезных вопросов, требующих ответа «да» или «нет», типа *«Когда это было, на прошлой неделе?»*, а также вопросов, в которых содержится ответ. Если же заданный вопрос заставил смутиться кого-либо из участников совещания, то пропадает атмосфера свободного

обмена мнениями, необходимая для достижения согласия, которую бывает трудно восстановить.

Во время ведения дискуссии любой вопрос должен строиться с учетом личностных особенностей и психического состояния участников. Наблюдение за поведением присутствующих во время обсуждения, отслеживание их позы, манеры держаться, жестов, мимики, интонаций помогает определить их подлинное состояние. Наряду с постановкой вопросов руководителю нужно уметь правильно реагировать на замечания и высказывания участников совещания.

Реакция на замечания прежде всего должна учитывать психологические причины их возникновения. Выявить эти причины несложно, если обращать внимание на содержание замечаний и время их появления.

Например, замечания субъективного характера, выражающиеся фразами типа «*Идея хороша, но в наших условиях нереализуема*», свидетельствует о том, что изложение не затронуло интересов собеседника. Следовательно, необходимо продемонстрировать, что позиция докладчика и обсуждаемая тема связаны с проблемами присутствующих или учреждения.

Замечания непосредственно перед выработкой решения могут означать и полную ясность позиции для участников. Следует уточнить, что осталось непонятым, и вновь повторить объяснение так, чтобы никаких сомнений не оставалось.

Неуверенность, страх перед ответственностью могут проявиться в замечании после подведения итогов. В этом случае желательно успокоить собравшихся, выразить уверенность в том, что решение задачи им под силу.

Хороший убеждающий эффект получается при ответах методом частичного согласия. Рациональные мысли или интерес к обсуждению проблемы со стороны оппонента принимаются, а противоположные доводы опровергаются, при этом ответ строится по типу «*да, но...*», что позволяет проявить уважение к партнеру, не поколебать его чувство собственного достоинства. Эффективным может оказаться метод бумеранга, предполагающий опровержение замечаний партнера его же собственными аргументами. Положительный результат может быть достигнут при реагировании шуткой на реплики слушателей. Некоторую выгоду можно извлечь, если отвечать сразу на несколько замечаний. При этом наиболее сильные аргументы в ответ на одно из замечаний маскируют не слишком убедительное опровержение других, что в целом создает положительное впечатление о позиции докладчика.

Иногда в ходе дискуссии складываются две противоположные точки зрения. Если у вас появились сильные оппоненты, то лучше всего противостоять им не критикуя их. Убеждение участников совещания следует вести на основе согласия, дружелюбия, похвалы. Желательно продемонстрировать оппонентам общие черты двух точек зрения, одобрить интерес, кото-

рый участники проявляют к проблеме, их творческую инициативу, знания, опыт, заботу об общем благополучии и т.п. Доказывать преимущества своей позиции следует методом частичного согласия, проявляя максимум доброжелательности и уважения к оппонентам. Для этого необходимо внимательно выслушать предложение и аргументацию противоположной стороны и разделить их на отдельные части. Комментарий к контрпредложению следует начинать с тех частей, которые не вызывают сомнения ни у кого из присутствующих, отметить свое безусловное согласие с ними. Затем необходимо проанализировать противоречия двух точек зрения, сосредоточившись на преимуществах собственной позиции. Важно следить за тем, чтобы все аргументы и замечания звучали корректно и не задевали чувства собственного достоинства оппонентов. Выражения типа «Вы не понимаете...», «Вы забываете...» и подобные не должны допускаться, т.к. ведут к напряжению.

В случаях, когда все способы убеждения не привели к желаемому результату и ощущается поддержка большинства участников совещания, можно напасть на позицию оппонента. Объектом критики может стать:

- моральная основа предложения (следует показать неприемлемость позиции по моральным соображениям);
- затратная часть при реализации предложения (усомниться в наличии ресурсов для его реализации);
- практическая целесообразность предложения;
- достоверность лежащей в основе позиции информации;
- степень детальности разработанного предложения (попросить дать объяснение по деталям предложения, к которому оппонент не готов).

#### ***Окончание совещания***

Когда в результате обсуждения участники совещания приходят к единому мнению, возникает необходимость его зафиксировать. При оформлении соглашения важно не только правильно его сформулировать, но также определить и записать ответственных за его выполнение. Руководителю необходимо проверить, чтобы формулировка решения, принятого на совещании, точно соответствовала содержанию выработанной договоренности, оценить реалистичность распределения ответственности за выполнение между участниками и проследить, как это оформлено в протоколе. Перед ним встают три задачи:

1. Достигнутый на совещании результат должен быть сформулирован кратко и определенно.
2. Необходимо еще раз упомянуть о возможных расхождениях во мнениях, эти разногласия следует представить таким образом, чтобы и проигравшее меньшинство могло быть согласно с ними, не меняя при этом своего мнения.

3. Необходимо сразу же установить, какие шаги должны последовать за принятием решения, у кого какие обязанности, кто несет ответственность за выполнение решения, кто контролирует его выполнение.

Подведение итогов и оформление соглашения – это еще не конец совещания. На завершающей стадии инициатива вновь находится у руководителя, и ее следует использовать для стимулирования желания участников следовать выработанным соглашениям. Для этого необходимо поблагодарить собравшихся за высказанные предложения и замечания, выразить уверенность в том, что принятые решения будут выполнены качественно и в срок, пожелать успехов. Если проблема требует продолжения обсуждения или необходимы отчеты участников о результатах выполнения принятых соглашений, то время и место будущей встречи также определяется в конце совещания.

#### ***Анализ совещания***

По окончании совещания руководителю полезно проанализировать его ход и результаты. В начале анализа целесообразно ответить на следующие вопросы:

1. Чего вы добились и чего не удалось достичь в ходе обсуждения?
2. В чем причина ошибок?
3. Кто из участников был активен, а кто пассивен и почему?
4. Какие уроки можно извлечь из этого опыта?

После того как даны ответы, следует соотнести их с приведенным ниже перечнем типичных причин неудач совещания и проверить, не упущены ли какие-то важные моменты.

Типичные ошибки при проведении совещаний:

- в совещании не было необходимости;
- участники не были информированы заранее, следовательно, не были готовы к совещанию;
- некоторым участникам не было необходимости присутствовать, т.к. у них нет достаточных знаний или собственных предложений по обсуждаемой проблеме;
- не была известна заранее повестка дня;
- при постановке вопросов не были соблюдены приоритеты;
- важные вопросы совмещались со второстепенными и ускользнули от внимания участников;
- выбран неудачный момент для совещания (участники заняты другими делами, спешат). Неудовлетворительно выбрано место для проведения совещания (маленькое помещение, слабое освещение, помехи и т.п.).

Приобретенный в результате анализа опыт поможет избежать ошибок при подготовке будущих совещаний с сотрудниками.

## 1.4. Публичное выступление

Директору часто приходится выступать перед всем коллективом или отдельно перед сотрудниками. Как показывают исследования, умение выступать перед аудиторией является важным фактором в формировании имиджа руководителя.

Выступление – это не просто односторонняя передача информации, а ситуация общения, успех которого достигается в результате взаимодействия выступающего со слушателями. Чтобы такое взаимодействие привело к желаемому результату, выступающему необходимо иметь четкое понимание цели выступления, учитывать особенности слушателей, хорошо подготовить текст выступления и владеть средствами общения.

### *Подготовка выступления*

Первый шаг при подготовке выступления – определение его целей. Цели выступления (информирование, убеждение, побуждение к действию) аналогичны целям делового общения руководителя в других формах. Они конкретизируются в зависимости от ситуации и составляют основу для подготовки речи, позволяют сформулировать идею или главный тезис речи.

При подготовке выступления обязательно следует составить «портрет» аудитории. Представление об особенностях аудитории необходимо для того, чтобы определить наиболее эффективный способ достижения цели. Такой «портрет» включает в себя:

- характеристику аудитории по возрасту, полу, образовательному уровню;
- мотивы, которые заставляют слушать выступление;
- готовность к восприятию речи (уровень знания предмета, сообщения, профессиональная подготовка, заинтересованность в проблеме);
- эмоциональный настрой слушателей (общий настрой, возможное отношение отдельных групп к предмету и выступающему).

После того как цель определена и «портрет» аудитории составлен, можно переходить к подготовке самого выступления. Классическая схема ораторского искусства предполагает такую последовательность действий при подготовке текста выступления:

1. Подбор необходимого материала, обдумывание содержания публичного выступления.
2. Составление плана речи, выстраивание материала в строгой логической последовательности.
3. Словесная обработка речи, подбор сравнений, эпитетов и т.п.
4. Запоминание речи.
5. Репетиция произнесения речи.

При подготовке выступления, имеющего целью информирование аудитории, основное внимание следует уделить доступности сообщения

для слушателей. Необходимо найти примеры и образы, способные проиллюстрировать сообщение, подобрать выражения, точно и ясно выражающие смысл, соответствующие образовательному уровню и интеллектуальному развитию аудитории. В информирующем выступлении не стоит использовать большое количество цифр, поскольку они не удерживаются в памяти слушателей и мешают отслеживать мысль докладчика.

В выступлении, имеющем целью убеждение слушателей в чем-либо, основное внимание должно быть уделено логичности построения содержания, ясности и бесспорности доказательств главной мысли. В качестве аргументов в защиту основного положения целесообразно использовать хорошо известные слушателям факты. Доказательство выдвигаемых положений может строиться индуктивно (от изложения ярких фактов к формулированию вывода) и дедуктивно (от высказывания тезиса к демонстрации его справедливости на конкретных фактах). Убеждающий эффект доказательства достигается, если текст выступления выстраивается в соответствии с законами логики. Наиболее общие из них требуют, чтобы любая мысль была обоснована фактами, проверенными практикой (закон достаточности оснований), чтобы содержание каждого конкретного суждения оставалось неизменным на всем протяжении доказательства (закон тождества), чтобы два противоположно направленных суждения об одном и том же не были одновременно истинными или ложными (закон исключения третьего).

Доказательство может быть прямым, когда аргументы обосновывают позицию говорящего, или обратным («от обратного»), когда главная мысль утверждается путем опровержения противоположного положения. Выбор способа доказательства обуславливается знанием мнений и позиций аудитории. Если известно, что большинство слушателей не согласны с мнением руководителя или они знакомы с противоположной точкой зрения и не определили еще свою позицию, то наибольшего эффекта можно достичь, если использовать одновременно прямую и обратную аргументацию. В ситуациях, когда известно, что аудитория поддерживает точку зрения оратора, можно ограничиться прямым доказательством главного положения.

При опровержении противоположного мнения важно не задевать чувства собственного достоинства оппонента, проявлять доброжелательное отношение к нему. Для этого в процессе подготовки важно найти такую речевую форму выражения доказательств и контраргументов, которая не позволяла бы интерпретировать их как давление на слушателей или как неуверенность говорящего.

При подготовке выступления, имеющего целью побудить аудиторию к какому-либо действию, основное внимание следует уделить соответствию содержания потребностям, интересам и эмоциональному настрою слушателей. Эффект побуждающей речи зависит от умения выступающего



пробудить у аудитории эмоциональный отклик. Продумывая выступление, руководитель должен выбрать схему, по которой будет строиться изложение. Например, текст может быть построен следующим образом: сначала изложение фактов, затем формулирование вытекающих последствий, в конце призыв к действиям. Возможен и другой вариант побудительной речи: указание на негативное явление, выделение путей его устранения, просьба о сотрудничестве с указанием причин, побуждающих действовать.

При выстраивании последовательности выступления полезно учитывать динамику усвоения содержания. Лучше всего запоминаются высказывания, которые были в начале и в конце выступления. Следовательно, наиболее яркие факты, примеры, доказательства желательно высказывать именно в эти моменты.

### ***Начало выступления***

Этап «вступление» – самый первый и очень важный. В его задачу входит установление контакта с аудиторией, овладение вниманием слушателей, возбуждение интереса к теме сообщения и завоевание доверия.

Прежде всего следует установить контакт глаз, обведя слушателей взором, затем обратиться к аудитории. От того, насколько удачно будет выбран способ обращения, зависит благожелательность и внимание слушателей в первые минуты выступления. Неуместное обращение вызывает протест и неприятие выступающего со стороны аудитории. Завоеванное внимание следует использовать для того, чтобы заинтересовать слушателей темой сообщения. Привлечь внимание к теме доклада можно, если начать изложение с неожиданной реплики, яркого факта, юмористического замечания. Когда внимание аудитории будет направлено на выступающего, можно переходить к основной части сообщения.

### ***Изложение текста выступления***

Основная задача выступающего – донести до слушателей текст сообщения, быть понятным и принятым аудиторией.

Различный возрастной состав слушателей, разница в психологических особенностях, потребностях и интересах, уровне знаний и социальном статусе предполагают владение разнообразными приемами воздействия на аудиторию во время выступления. В арсенале средств выступающего – слово, голос, интонация, темп, мимика, жесты.

Речь передает содержание позиции выступающего. Поэтому от того, насколько качественно осуществлена подготовка текста, зависит понимание аудиторией смысла выступления. Кроме того, образность языка, отсутствие речевых штампов, сорных слов и выражений позволяют дольше удерживать внимание слушателей. Однако даже самое содержательное выступление покажется сухим и невыразительным, если оратор не умеет пользоваться неречевыми средствами общения. С помощью таких средств выступающий передает аудитории свое эмоционально-личностное отно-

шение к содержанию доклада. Причем это происходит независимо от его воли. Следовательно, необходимо научиться использовать весь набор средств для усиления требуемого эффекта от взаимодействия со слушателями.

Если речь длится более двадцати минут, то внимание слушателей снижается. Это происходит в соответствии с объективными законами человеческой психики. Для того чтобы снова привлечь аудиторию к теме сообщения, необходимо предложить ей нечто яркое, необычное. Но как быть, если в этот период выступления невозможно вставить метафору или образ без ущерба для основной идеи? В таких случаях полезно использовать неречевые средства общения. Изменение интонации или высоты голоса позволят управлять вниманием слушателей по ходу выступления. Неречевые средства можно также использовать для усиления эффекта выступления.

Издrevле составной частью ораторского искусства считалось использование мимики и пантомимики для усиления воздействия. Однако необходимо помнить, что при помощи жестов оратор передает аудитории определенные сигналы. Некоторые из них имеют установившиеся значения, которые выработались и закрепились за ними в процессе истории. При подготовке пантомимического сопровождения речи следует обращать внимание на то, совпадает ли наиболее распространенная трактовка слушателями значения жестов с целями и стремлениями выступающего. Приведем некоторые типичные символы.

Руки, скрещенные на груди, часто говорят об отстраненности от аудитории. Руки, заведенные за спину, нередко читаются как выражение высокомерия.

Руки (рука) в кармане – свидетельство некоторой недоговоренности, скрытности, неискренности.

Ладони, обращенные к аудитории, обычно символизируют открытость.

Наклон корпуса вперед с опорой рук на поверхность стола выражает стремление войти в более близкий контакт, что нередко прочитывается как агрессия.

Охват ладонью одной руки подбородка призван изобразить доверительность.

При выступлении не следует связывать руки (сжимать одной ладонью другую, зажимать руки подмышками, держать в руках какие-либо предметы). Если руки «некуда деть», то их следует использовать для придания речи большей выразительности.

При изложении текста выступления важно следить за состоянием и реакцией слушателей на приводимые доказательства, не допускать утомления аудитории. Следование приведенным ниже правилам позволит

выступающему не потерять контакта с аудиторией и создать у нее положительное отношение к выступлению:

- смотрите почаще на каждого из слушающих, не рассказывайте своим записям или наглядным пособиям;
- не смотрите в окно, в пол или потолок, сконцентрируйтесь на аудитории;
- не читайте свои записи, вообразите, что говорите с группой друзей;
- меняйте темп речи и тон как в нормальном разговоре;
- стойте удобно, не двигайтесь сверх меры, не увлекайтесь жестикуляцией;
- в записи подглядывайте открыто, но не демонстративно;
- стоя около стола, кафедры, не наваливайтесь на них;
- если несмотря на все старания вы забыли текст по ходу выступления, можно продолжать речь, начиная каждое последующее предложение с последнего слова предыдущего. Это обеспечит непрерывность мысли. Через некоторое время вы вспомните то, что должны были сказать.

### ***Конец выступления***

Заключительная часть выступления имеет целью концентрацию внимания аудитории на главной мысли, а также резюмирование сказанного. Окончание речи не менее важный момент, чем начало. Конец выступления остается в памяти несколько дольше, чем другие этапы, поэтому ораторы часто стараются сделать его эффектным. Концовка типа «*Вот и все, что я хотел сказать...*» не способствует формированию у аудитории эмоционального отклика на выступление, разрушает психологический эффект речи. Д. Карнеги предлагает следующие варианты окончания выступления<sup>2</sup>:

- кратко изложить основные положения речи;
- призвать к действию;
- сделать слушателям подходящий комплимент;
- вызвать смех аудитории;
- процитировать авторитетное лицо;
- привести наиболее яркий аргумент.

## **2. ДИПЛОМАТИЧЕСКИЙ ЭТИКЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ**

### **2.1. Уровень поведения, речевой этикет руководителя**

Руководителю необходимо знать как служебный, так и светский этикет, потому что деловое общение не ограничивается условиями официального общения. Руководитель должен уметь организовать и провести при-

---

<sup>2</sup> Карнеги, Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Минск: Попурри, 2010. 416 с.

ем, в том числе и в домашней обстановке, знать особенности речевого поведения в театре, ресторане, на вернисаже и т.п.

Этикет – это кодекс цивилизованного поведения человека, который базируется на потребности человека быть признанным, на учете его социального статуса и достоинства.

Словесные формулы в этикете часто используются в сопровождении жестов, мимики, телодвижений. Одно дело, если «здравствуйте» прозвучало на ходу, мельком, и человек при этом даже не остановился. Другое дело, если, приветствуя, человек поднимается навстречу или останавливается при ходьбе. Для вас, конечно же, важно, улыбаются вам при этом или нет. Хотя бы легкая тень улыбки придает приветствию очарование жеста доброжелательности и демонстрации симпатии. Если вы встречаете беседующих людей, один из которых вам хорошо знаком, легкий кивок головы, сопровождающийся улыбкой, заменит словесное приветствие. Иными словами, жест, мимика и вербальный ряд в этикетных жестах неотделимы, они имеют единое значение.

В деловом общении чаще всего используются универсальные формулы приветствия: *«Здравствуйте!»*, *«Добрый день»*, *«Добрый вечер»*. Но, кроме перечисленных, в торжественной обстановке используются стилистически повышенные приветствия (*«Приветствую вас!»*, *«Рад вас видеть!»*, *«Позвольте поприветствовать вас!»*, *«Разрешите вас приветствовать!»*), которые чаще всего произносятся с улыбкой.

Кроме того, существуют особые приветствия:

- *«С проездом!»*, *«С возвращением!»* (приехавшему);
- *«С праздником!»*, *«С Новым годом!»* (по случаю праздника) и т.д.

Приветствие – один из самых важных знаков речевого этикета. С его помощью устанавливается контакт общающихся, выражаются отношения между людьми. Особенно это важно в сфере деловых отношений, где от симпатии или антипатии собеседников друг к другу может зависеть принятие решения. Приветствие с улыбкой (не обязательно открытой американской, может быть, с легкой улыбкой) является нормой повседневного общения деловых людей.

Этикет – явление национальное. То, что считается вежливым у одного народа, может быть истолковано как жест невежливого отношения к собеседнику у другого. Например, согласно нормам русского речевого этикета при встрече давно не видевшихся приятелей совершенно нормальным считаются вопросы типа *«Как здоровье вашей жены, детишек?»* Этот вопрос прочитывается собеседником как знак внимания и расположения со стороны говорящего. Совершенно иначе обстоит дело в некоторых мусульманских (магометанских) странах. Там подобный вопрос может быть сочтен по меньшей мере бестактным, потому что все, относящееся к женской половине дома, является запретной темой для обсуждения.

Различны у представителей разных народов и формы приветствия. Древние греки приветствовали друг друга словом «*Радуйся!*», современные – «*Будь здоровым!*», арабы говорят «*Мир вам!*» или «*Мир с тобой!*», а индейцы навахо – «*Все хорошо!*»

Само количество выражений в той или иной ситуации у разных народов различно. В этикете некоторых народов Кавказа (осетин, адыгов, абхазов) существует несколько десятков формул приветствия. Они учитывают пол, возраст адресата и вид занятия на момент приветствия и т.д.

По-разному выражается в разных странах согласие и несогласие. Всех приезжающих в Болгарию, например, поражает несоответствие общеевропейским жестовым знакам «да» и «нет»: кивок сверху вниз для болгар – жест отрицательный, а покачивание головой из стороны в сторону – утвердительный. Японцы вообще предпочитают не произносить слово «нет». Отрицательное отношение к чему-либо выражается у них не прямо, а иносказательно. Если токийский знакомый говорит: «Прежде чем ответить на ваше предложение, я должен посоветоваться с женой», – то не нужно думать, что перед вами поборник женского равноправия. Это лишь один из способов не произносить слово «нет».

К примеру, вы звоните японцу и говорите, что хотели бы встретиться с ним в шесть вечера в пресс-клубе. Если он в ответ начинает переспрашивать: «Ах, в шесть? Ах, в пресс-клубе?» – и произносить какие-то ничего не значащие звуки, вы должны тут же сказать: «Впрочем, если вам удобно, можно побеседовать в другое время и в другом месте».

И вот тут собеседник вместо «нет» с превеликой радостью скажет «да» и ухватится за первое же предложение, которое ему подходит<sup>3</sup>.

В каждой стране есть выражения приветствия и прощания, извинения и благодарности, иначе говоря, речевой этикет – явление универсальное, но в то же время каждый народ сложил свою, национально специфическую систему правил речевого поведения. Речевой этикет представляет не только систему выражений – устойчивых этикетных формул, но и специфику привычек и обычаев народа.

**Этикетные формулы** часто представляют собой фразеологизированные предложения, являющиеся готовыми языковыми средствами. Многие из них включают уже ушедшие, самостоятельно не употребляющиеся слова. Представляя кого-нибудь при знакомстве, говорят: «*Прошу любить и жаловать!*» Уезжающий говорит: «*Счастливо оставаться! Не поминайте лихом!*» Слова «лихо» и «жаловать» в современном русском языке уже не употребляются.

С помощью словесных формул мы выражаем отношения при встрече и расставании, когда кого-либо благодарим или приносим свои извинения,

---

<sup>3</sup> Овчинников В. В. Ветка Сакуры. М.: Молодая гвардия, 1971. 224 с.

в ситуации знакомства и во многих других случаях. Арсенал их достаточно обширен и сегодня, а когда-то Россия располагала одним из самых богатых, детально разработанных этикетов мира.

Принцип использования этикетных формул – это принцип соответствия речевой ситуации. Обстановка общения (официальная/неофициальная) и фактор адресата (социальный статус, личные заслуги, возраст/пол, степень знакомства) являются определяющими при выработке этикетных формул.

## 2.2. Этикетные формулы общения

В одной ситуации уместным будет прощание «*Пока!*», а в другой – «*Всего хорошего!*», «*До свидания*». Представьте себе, если в официальной обстановке зачета студент, получив долгожданную роспись в зачетной книжке, скажет преподавателю: «*Пока!*» Скорее всего, это будет воспринято как чудачество сокурсниками и как невежливость, носящая вызывающий характер, преподавателем. Выбор приветствия должен соответствовать обстановке общения и форме общения (Ты- и Вы-общение).

В официальной обстановке повседневного делового общения принято выбирать универсальные этикетные формулы:

1. Приветствие: *Добрый день (утро, вечер)! Здравствуйте!*

2. Прощание: *До свидания! Всего доброго! Всего хорошего! До встречи!* (если назначена встреча) *Позвольте попрощаться! Счастливого пути* (отъезжающему).

3. Благодарность: *Спасибо! Очень признателен вам... Благодарю! Большое спасибо! Сердечно благодарю (благодарен)! Разрешите поблагодарить вас! Очень вам признателен!*

4. Просьба: *Будьте добры... Будьте любезны... Прошу вас...*

5. Извинение: *Приношу свои извинения... Извините, пожалуйста... Прошу меня простить... Простите, пожалуйста...*

6. Предложение: *Позвольте предложить... Мне хочется предложить вам ... Я хотел бы предложить вам ...*

7. Приглашение: *Разрешите пригласить вас на... Я приглашаю вас на... От имени ... приглашаю вас на...* (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 взглянуть...? Не согласитесь ли вы...).*

Обстановка официальности не просто предъявляет требования повышенной вежливости, уважительности к собеседнику, какое бы положение он ни занимал. Средствами этикета подчеркивается дистанция официального общения. Это связано с выбором Вы-общения. Независимо от

социального статуса, пола и возраста собеседника выбирается Вы-общение, которое предполагает не только обращение к собеседнику по имени и отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, дистанцию общения, тональность, лексический набор и прочее. Нужно подчеркнуть, что официальная обстановка требует двустороннего Вы-общения в любой социальной и возрастной группе. Грубым нарушением норм этикета является одностороннее «тыканье», когда во время совещания, собрания начальник обращается к подчиненному на «ты», а тот к нему в свою очередь – на «вы». Причем нередко «ты» со стороны начальника сочетается с обращением по имени-отчеству: «Ты, Иван Николаевич, не обижайся на критику!» Такие уродливые гибриды – наследие социалистической командно-административной системы.

В русском обществе принята трехмерная система называния людей: фамилия, имя, отчество. Эта система именования уникальна. Она сформировалась еще в Средние века под влиянием Византии и сейчас сохраняется 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 лица в официальных условиях. Не *Егор Гайдар*, *Григорий Явлинский*, а *Егор Тимурович Гайдар* и *Григорий Алексеевич Явлинский*.

Полное обращение может сочетаться только с обращением на «Вы». Вы-общение предполагает строгий отбор тем обсуждения. Деловое общение в этом случае не выходит за рамки тем, обозначенных в повестке дня или предусмотренных регламентом.

Нейтральные, обсуждаемые темы (погода, спорт, впечатление от дороги) могут присутствовать в качестве вкраплений в деловой беседе. Как и юмор, они выполняют функцию разрядки. Это особенно актуально, если переговоры затягиваются. Иногда подобные переключения тем указывают на особую близость, доверительность партнерских отношений.

Общение начинается с установления расстояния между собеседниками. Дистанция зависит от взаимоотношений говорящих. Чем официальной отношения, тем дальше находятся люди друг от друга. В русском этикете официальная зона общения равна длине двух вытянутых для рукопожатия рук (90-110 см), дружеская зона – расстоянию двух согнутых в локте рук (50 см). Переход из одной зоны в другую, например уменьшение расстояния между общающимися, прочитывается как желание сменить официальный тон общения на дружеский. Такой прием используется руководителем для того, чтобы вызвать откровенность подчиненного, расположить к себе посетителя.

Очень большое значение в общении имеет тональность. Общая тональность в зависимости от сферы общения может быть строго офици-

альной, нейтральной, фамильярно-дружеской. Из чего же складывается тональность? Это стилистика речи, манера поведения говорящего (взгляд, мимика, жесты, поза), но главное – тон. К сожалению, люди мало обращают внимания на то, каким тоном они говорят, иногда и просто не умеют модулировать голос, т.е. варьировать тональность. Так, занимающий высокую должность человек и дома начинает говорить (не замечая этого) начальственно-приказным тоном. Возникает конфликтная ситуация: «Что ты все приказываешь?» Кстати сказать, для современного официально-делового общения начальственный тон становится малопригодным, устаревшим. Императивность уступает место принципу сотрудничества. Поэтому основным тоном при строго официальных отношениях будет спокойный, ровный, сдержанный тон, при менее строгих официальных отношениях – спокойный, доброжелательный, приветливый.

Каждый культурный человек должен уметь находить нужную тональность в любой речевой ситуации. Неумение выбрать правильный тон общения ведет к коммуникативной неудаче.

Несоблюдение нужной тональности не только мешает общению, но и зачастую создает ложное представление о личности говорящего. Так, у иностранцев нередко складывается впечатление о русских, прежде всего о деловых людях, как об агрессивных и фамильярных людях. Во-первых, потому, что в официально-деловых беседах не выдерживается соответствующая тональность: преобладает запелляционный, напористый, повышенный тон. Во-вторых, используется недопустимая коммуникативная стратегия – стремление во что бы то ни стало доказать свою правоту.

Одна из важнейших функций этикета – снятие агрессии. Она реализуется в правильном выборе тона общения, прежде всего в отсутствии категоричных оценок. Нужно помнить, что чем вежливей говорящий, тем менее категоричны его высказывания. Это не лишает собеседника возможности судить о предмете самостоятельно. Вместо «*Это чушь!*», «*Этого не может быть*» используется «*Мне кажется, это не вполне убедительным*»; «*Боюсь, что не могу согласиться с вами*»; «*Едва ли это возможно*» и т.п.

Таким образом, официальная обстановка делового общения в этикете реализуется в Вы-общении, нейтральных и особых, официальных формулах речевого этикета, в ровном, доброжелательном тоне общения, в специальной, регулирующей и подчеркивающей официальность отношений лексике.

Сюда же можно отнести ограниченность тем обсуждения: не обсуждаются темы подчеркнута личного характера.

Постоянное смешение Ты-общения с Вы-общением, неумение выбрать нужную форму общения являются характерным признаком низких типов речевой культуры.



### 2.3. Этикетные тексты и церемонии

Помимо речевых формул, этикет располагает такими же стандартными текстами, как и организационно-распорядительная документация. В них меняются отдельные фразы, слова, но схема этикетного текста, как правило, задана. Например, текст поздравления юбиляра включает пять обязательных частей:

1. обращение;
2. поздравление с юбилейной датой;
3. описание заслуг юбиляра и его личных достоинств;
4. пожелания;
5. подписи.

1. Обращаться принято по имени-отчеству. Перед именем юбиляра используют слова *глубокоуважаемый, многоуважаемый, дорогой*. Чем старше человек, чем более значительны его заслуги, тем вероятнее выбор слова *глубокоуважаемый*.

2. Поздравление осуществляется *от имени коллектива, сотрудников организации, фирмы, отдела, от своего лица, от учеников* и т.д. Напоминание о возрасте, особенно женщине, не всегда бывает приятно, поэтому вполне можно ограничиться его описанием: *«Позвольте поздравить вас со славным юбилеем»; «В этот торжественный день юбилея»; «В этот знаменательный день»* и т.п.

Следует учитывать и то, что празднование юбилея редко совпадает с календарной датой. В этом случае могут использоваться следующие варианты:

*«Наш отдел присоединяется ко всем теплым и искренним поздравлениям, которые Вы уже получили в торжественные юбилейные дни».*

*«Ваши коллеги поздравляют вас со славным юбилеем».*

*«В этот юбилейный для Вашей деятельности на посту генерального директора нашего объединения год разрешите самыми теплыми словами выразить Вам нашу признательность и уважение».*

В отличие от родственного или дружеского поздравления сама форма выражения поздравительного текста в официально-деловом общении оказывается иной. В поздравительной открытке мы пишем: *«Поздравляю тебя (вас) с...»* Речь ведется от первого лица. В официальном тексте, рассчитанном на чтение перед аудиторией, поздравитель именуется (*от лица..., от имени... и по поручению..., наш отдел..., коллектив...*). Официальное поздравление не просто вручается, а предлагается адресату (*примите наши искренние поздравления*).

3. Третья часть поздравительного текста отражает заслуги, исключительность личности юбиляра. Чтобы написать ее, нужно знать основные

этапы трудовой, творческой судьбы человека и особенности его личной жизни. Важно также знать его пристрастия, симпатии, антипатии.

Каждое качество личности должно быть не просто названо, но и положительно, высоко оценено: *высокая эрудиция, высокий профессионализм, редкая отзывчивость, исключительная доброта, человеческое обаяние* и т.д. Названия качеств – однородные члены предложения – могут быть объединены попарно: *редкое сочетание доброжелательности и высокой требовательности к себе; дружелюбие и корректность* и т.п.

Для человека в день юбилея важно не только признание его заслуг, но и отношение коллег к его деятельности и личности. Поэтому, называя качества юбиляра, назовите и то, какие чувства они вызывают у коллег:

*Коллеги ценят Вас как специалиста, любят как доброго, верного товарища, отзывчивого человека, готового в любую минуту прийти на помощь. Ваши коллеги всегда признательны Вам за дружелюбие и корректность. Мы восхищаемся Вашим умением воплотить в жизнь гармонию высокой духовности и природного женского обаяния. Ваш огромный вклад в развитие промышленности региона, Ваша подвижническая деятельность на посту главного конструктора завода «Мир», эксперта по вопросам нормализации в машиностроении при городской и областной администрациях не могут не вызвать чувства восхищения и гордости Ваших коллег, друзей и единомышленников.*

Составляя текст, важно помнить о том, что он будет произноситься, поэтому предложения не должны быть чересчур длинными, перегруженными. По законам благозвучия ряд однородных членов не должен превышать трех, при этом названия качеств личности юбиляра и глаголы, определяющие к нему отношение, должны располагаться «по возрастающей»:

*Коллеги ценят вас как специалиста, любят вас за участливость и заботу, восхищаются вами как женщиной, обладающей тонким вкусом...*

В этом фрагменте очень важно достигнуть гармонии (внешней и внутренней), не переборщить. С одной стороны, чем больше высоких и ласковых слов, тем приятнее юбиляру. С другой стороны, пишущего подстерегает опасность многословия и пустословия, что может вызвать уже противоположную реакцию.

4. Пожелание предлагается юбиляру, поэтому перед высказыванием пожелания пишущий называет свое отношение к нему: *надеемся, уверены, искренне желаем*. Затем высказывается само пожелание: *радости, здоровья, счастья, удач во всех начинаниях, творческих успехов* и т.д. Иногда раскрывается характер воплощения пожеланий в будущем юбиляра:

*Мы верим, что наши пожелания здоровья и творческих успехов воплотятся в вашей жизни в долгие годы счастья.*

*Пусть наши искренние и сердечные пожелания успехов, процветания, любви поддержат и согреют вас долгие и счастливые годы вашей жизни.*

5. В завершающем фрагменте принято называть тот коллектив, от которого составлен адрес. Название коллектива может быть выдержано или в тоне официального общения (*Патентный отдел, НИИ «Оргтехника», Ассоциация учебных заведений* и т.д.), или в тоне дружеского общения (*Ваши коллеги и друзья, коллектив сотрудников финансового колледжа, Ваши сослуживцы* и т.д.). Самоименование не должно повторяться в тексте поздравления. Иногда после названия коллектива поздравителей – оно помещается в правом нижнем углу листа – располагают в «художественном беспорядке» личные подписи его членов.

Дата – левый нижний угол листа – может состоять из указания месяца и года (июнь 1998 г.), т.к. редко чествование совпадает с календарным днем юбилея.

Этикетное действие, посвященное особенно важному событию и выполняемое с соблюдением всех деталей, квалифицируется как **церемония**.

Церемонии устраиваются в честь юбиляра (*юбилей*), в честь открытия фирмы, выпуска нового товара, книги (*презентация*), в честь конференции, симпозиума, выставки (*открытие*).

Как правило, церемонии тщательно готовятся, иногда репетируются. Особенно важна в процессе проведения церемонии речевая роль ведущего, открывающего мероприятие. Предварительная подготовка в этом случае не ограничивается составлением текста и сценария мероприятия. Она включает и репетиции, сверку временных рамок фрагментов церемонии, проверку оформления зала и т.п.

При этом не нужно забывать, что церемония – это всегда праздник коллектива, коллег, единомышленников, поэтому все слова, звучащие на церемонии, должны быть произнесены соответствующим тоном. Особенно важно помнить, что улыбка является обязательным коммуникативным жестом на торжественных мероприятиях.

Улыбка – универсальный коммуникативный жест, передающий весь спектр положительных эмоций: радость, доброжелательность, расположение к адресату, веселье, уверенность в себе и т.д. Широкий спектр значений этого мимического жеста соответствует разнообразию типов улыбок: от яркой, обнажающей зубы, «американской» до вежливо сдержанной, «английской».

К основным функциям этого мимического жеста относятся:

- установление контакта (улыбка и кивок вполне заменяют приветствие);

- создание благоприятной атмосферы общения (во время церемоний, торжественных актов);

- выражение положительных эмоций (благодарности, радости, удовлетворения и т.д.).

В западной культуре и деловой этике улыбка – совершенно необходимый элемент любого официального общения. В России это не так. В русской народной культуре всегда строго отделяли веселье и дело: «Делу время, потехе час», «Тут не до смеху (не до шуток)», «Шутка шуткой, а дело делом». Представление о том, что при решении важных вопросов «не до шуток», сохраняется и по сей день (особенно в среде старшего поколения).

В русской народной культуре всегда строго делили деловую и неделовую сферы общения. И те праздничные церемонии, о которых шла речь, являют собой сочетание официально-деловой и неделовой сферы общения. Они делятся на официальную и неофициальную части.

Во время неофициальной части важно уметь поддержать общение, представить друг другу своих собеседников, произнести тост.

«Тостовое красноречие», широко распространенное в странах Востока, было когда-то в большой чести и в России. Дворянская традиция предполагала умение молодого человека не только держаться соответствующих правил приличия, но и произнести тост, вести застольную беседу. Этому обучали в военных училищах, пансионах, гимназиях и, конечно же, в семьях. Само участие в домашних торжествах было своеобразной школой для вступающего в жизнь человека.

В толковом словаре «тост» определяется как «короткая речь с предложением выпить вина в честь кого-нибудь или чего-нибудь за праздничным столом». Тосты могли быть официальными (а среди них был и обязательный: «За царя и отечество!») и неофициальными, серьезными и шуточными.

Каким бы ни был тост, он предполагал особую культуру произнесения. Тот, кто произносит тост, должен был стоя, обращаясь ко всем присутствующим, произнести короткую речь, открывая ее словами: *«Позвольте мне поднять этот бокал за ...»*, *«Разрешите мне поднять этот бокал за ...»*

Если тост посвящался какому-либо событию или празднику (например, *«С Рождеством Христовым!»*), то он предполагал пожелания общего характера: *«И да будет мир и благословение на всех нас и процветание в отчизне нашей!»*

Если же тост посвящался конкретному лицу, то можно было после пожелания здоровья и долголетия перечислить добродетели и заслуги того, кому посвящается тост, указать на отношение к нему собравшихся, выразить свои пожелания. Например:

*Позвольте мне поднять этот тост за нашего дорогого юбиляра! О Николае Николаевиче можно сказать много хороших слов как о руководителе: о его трудолюбии, ответственности, чуткости, об организаторском таланте. Мне же хочется сказать о нем как о яркой личности. Если бы он не вдохновлял нас своим личным примером преданности делу, примером постоянного творческого и профессионального роста, неудовлетворенности достигнутым, вряд ли наш коллектив представлял бы такую сплоченную команду единомышленников, какой он является сегодня. Для нас он не просто руководитель, для нас он образец служения своему делу, яркая человеческая индивидуальность!*

*Дорогой Николай Николаевич! Позвольте пожелать вам здоровья, долгих лет жизни, дальнейших творческих успехов и счастья!*

В начале и середине XIX века самыми удачными считались стихотворные тосты, они тщательно переписывались в семейные альбомы. До нас они дошли в собраниях сочинений любимых поэтов.

Во время презентации, юбилея, открытия какого-нибудь мероприятия часто происходят знакомства, устанавливаются новые связи. Уметь представить своего знакомого и представиться самому, рекомендовать кого-то входит в число важных коммуникативных навыков делового человека. Чем больше у вас знакомых, заинтересованных в вашем бизнесе, чем шире круг ваших клиентов, партнеров, тем лучше идут дела в вашей фирме.

#### **2.4. Этикетные рекомендации, знакомство**

Ситуация знакомства – ситуация настолько штатная в деловом общении, что речевое поведение, как правило, доводится до автоматизма.

Знакомство может осуществляться без посредника и при помощи посредника, когда людей знакомит кто-то третий. Если знакомство осуществляется без посредника, инициатором знакомства называется та организация, которую он представляет, и цели, которые преследуются установлением данного контакта: лучше, если в этом случае представляющийся начинает свою реплику с извинения.

*А.: Простите, я хотел бы с вами познакомиться! Руководитель финансового колледжа. Мы хотели бы пригласить вас на нашу выставку, для того чтобы завязать контакты на будущее. Вот моя визитка. Меня зовут Андрей Сергеевич Петров.*

*Б.: Очень приятно.*

Деловые люди сегодня при знакомстве часто обмениваются визитными карточками. Это удобно. Это экономит время, потому что визитная карточка содержит необходимую информацию о деловом человеке: его имя,

отчество, фамилию, должность, место работы, контактные телефоны, часто и домашний телефон и адрес. Поэтому в случае, если вы вручаете визитную карточку, необязательно называть имя и отчество, можно только фамилию. Другое дело, если вы представляетесь, не имея при себе визитной карточки. Тогда вы называете полностью имя, отчество, фамилию и контактный телефон после названия или представления своей организации.

Если вы выступаете в качестве посредника, представляя кого-либо из своих знакомых, нужно помнить, что существует ряд правил представления.

Первым представляют «низшего» «высшему». С точки зрения русского этикета, низшим будет младший по возрасту, социальному статусу собеседник. Низшим будет и мужчина по отношению к женщине при равенстве позиций.

Первенство старших по отношению к младшим и женщин по отношению к мужчинам принято у очень многих народов. Однако порядок учета и расположения по степени важности этих признаков различен в разных странах. В Англии – социальный статус (материальное состояние, титул), пол, возраст. Во Франции – социальный статус (социальное положение, материальное состояние) и пол обладают одинаково важными признаками при выборе этикетного знака. В России – социальный статус (социальное положение, личные заслуги), возраст, пол. Это означает, что пожилому мужчине или женщине, занимающему высокое социальное положение, представляют тех, кто младше и ниже по положению, пожилой женщине – молодую, а не наоборот. Пол в русском речевом служебном этикете не обладает индексным значением при выборе этикетных формул и даже форм.

В сфере деловых отношений не принято использовать следующие пригласительные реплики: «*Познакомьтесь, пожалуйста!*», «*Знакомьтесь!*» Дело в том, что, представляя кого-то, вы даете ему хотя бы минимальную характеристику или рекомендацию, за которую несете ответственность.

Как и в ситуации знакомства без посредника, в этой ситуации нередко напрямую выражается желание познакомиться собеседников: *Я хочу познакомиться с ... Разрешите представить вам ... Мне хочется представить вам ...*

Ответная реплика диалога (реплика-реакция) обычно выражает удовлетворение, радость по поводу знакомства: «*Очень приятно познакомиться (с вами)!*», «*Очень рад(а)!*», «*Очень приятно!*», «*Рад с вами познакомиться!*», «*Счастлив познакомиться!*» и т.п. При этом нужно понимать, что вы выражаете не эмоцию, а общепринятое отношение к знакомству, т.е. используете этикетный знак.

При знакомстве в деловой обстановке необходимо дать рекомендацию тому или иному сотруднику для участия его в том или ином проекте, деле.

## 2.5. Этикет деловых писем

Известно, что дороже всего ценится время. Этот постулат – один из главнейших не только в бизнесе. Поэтому всегда нужно помнить о том, что деловое письмо должно быть кратким, точным и по существу.

Деловая корреспонденция редко охватывает несколько тем. Если все же в письме нужно охватить несколько вопросов, то их желательно отделить один от другого визуально: например, пронумеровать или распределить так, чтобы один вопрос отделялся от другого интервалом в тексте.

Наилучший вариант – когда деловое письмо содержит ответ на какой-либо один вопрос или содержит однородную информацию. В этом случае письмо получается точным и сжатым.

Что желательно иметь, чтобы написать письмо своему деловому партнеру:

1. Современную оргтехнику: пишущую машинку или принтер. Писать от руки можно только корреспонденцию личного характера. Наилучшим вариантом является лазерный принтер, который дает преимущество в качестве письма. К тому же он более удобен для обработки большого количества писем, например, при рекламной рассылке корреспонденции. В любом случае писать от руки не рекомендуется.

2. Свой собственный фирменный бланк, состоящий обычно из эмблемы фирмы, ее полного названия, почтового и телеграфного адреса, телефона (телекса, телефакса), банковских реквизитов.

3. При возможности желательно использовать свой фирменный конверт, на котором дублируются реквизиты, указанные на бланке. Однако это не обязательно, и если нет фирменных конвертов, то можно обойтись стандартными.

Не забывайте о том, чтобы у вас всегда имелись «под рукой» копии отправленных вами писем. Иногда этот простой аспект игнорируется, что приводит к неприятным последствиям.

Если вы пишете письмо вашему зарубежному партнеру, то помните порядок написания адресов:

Первая позиция – фамилия адресата с инициалами. Перед фамилией необходимо проставить ту форму обращения, которая принята в стране проживания адресата. Имеется в виду вежливый оборот, аналогичный нашим словам «господин», «госпожа».

Вторая позиция – должность адресата.

Третья – название фирмы. После этого следуют номер дома и название улицы.

Последними в адресе пишутся название города (штата, графства, кантона), почтовый индекс и страна.

Продуманно поступает тот, кто заранее узнает правильное написание имени своего зарубежного партнера и умеет без ошибок произносить его.

### ***Структура письма***

Само письмо начинается с точного повторения в левом верхнем углу адреса, написанного на конверте.

С правой стороны (чуть ниже адреса) пишут дату отправления письма – день, месяц и год полностью.

Еще ниже пишется обращение, вновь с левой стороны. Начинается оно с той же вежливой формы, которая использовалась перед фамилией вашего адресата на конверте. Фамилию можно указывать без инициалов. Если обращение, употребляемое в письме, достаточно короткое, то его можно разместить посередине строки.

Следующие несколько строк посвящаются обычно краткой формулировке темы письма. Если письмо является ответом на какой-либо запрос, то применяется обычно такой оборот: *«В ответ на Ваш запрос по поводу... от 12. 06.2002 г. сообщаем...»*. Затем следует собственно текст.

Если переписка ведется каким-либо конкретным лицом (например, переписка между директорами фирм), то письмо заканчивается обычно оборотом *«Искренне Ваш»*. В случае рассылки рекламной корреспонденции, информационных писем или любых других писем безличного характера фамилия адресата не ставится, а к названию фирмы добавляют (в случае необходимости) отдел, в который адресовано письмо. Безымянно писать не рекомендуется. Без имени можно писать письмо фирме или учреждению, но проставлять в адресе оборот *«Генеральному директору»* без указания его фамилии и инициалов не стоит.

Завершить письмо нужно также вежливой формулировкой. В зависимости от цели письма формулировка изменяется. К примеру, письмо, адресованное кому-либо лично, заканчивают благодарностью за сотрудничество или выражением надежды на сотрудничество в будущем.

Корреспонденция, высылаемая в ответ на запрос о деятельности вашей фирмы, заканчивается обычно также несколькими словами благодарности за проявленный интерес. Если письмо содержит просьбу, то неплохо использовать формулировку *«Заранее благодарю (благодарим) за содействие»*. При необходимости получить скорый ответ на деловое письмо или запрос можно написать следующее: *«Рассчитываем, что Вы ответите при первой же возможности»*.

Если пишущий лично знает адресата, то письмо можно закончить добрыми пожеланиями.

В конце письма ставится подпись и фамилия, ниже указывается должность и название фирмы или предприятия. Если письмо информативного или рекламного характера, то фамилия и подпись необязательны.



Общее правило для любой корреспонденции – письмо должно свободно помещаться в конверт.

Сложенный втрое лист обычного формата (А4) входит в стандартный конверт именно таким образом, его не приходится дополнительно подгибать по краям.

На любой корреспонденции проставляется обратный адрес, даже если адресат давно знаком с вами. Адрес может затеряться, его могут забыть. Кроме того, если по каким-либо причинам письмо должно будет возвратиться, вы будете знать о том, что оно не дошло до адресата, и избежите себя от многих хлопот.

Такую корреспонденцию, как поздравления человеку, которого вы хорошо знаете, выражения соболезнования, благодарственные письма, лучше писать от руки.

Перед отправкой письма проверьте орфографию. Языковые ошибки, часто не замечаемые в устной речи, всегда бросаются в глаза при чтении. Неправильная расстановка знаков препинания затрудняет чтение и нередко искажает смысл фраз.

Большой объем информации в деловом письме передавать не рекомендуется, но если такая необходимость возникла, следует писать только на одной стороне листа.

Обращение в письме зависит от характера взаимоотношений с адресатом, однако в деловых письмах обычно применяется официальная форма обращения. Письмо, написанное от руки, дает в этом смысле большую свободу действий, даже если оно адресовано постороннему человеку, который вас не знает. Должность адресата желательно проставлять всегда, если речь идет о деловой корреспонденции.

Не стоит начинать письмо с местоимения «я». Это не принято во многих странах и относится как к личной переписке, так и к деловой корреспонденции.

При необходимости можно дописать постскриптум (P.S.); его выносят вниз, после подписи. Если он находится в самом тексте письма, то это говорит о том, что письмо писалось «в несколько приемов», от случая к случаю.

Ниже постскриптума подписываются еще раз или ставят свои инициалы.

Почтовые открытки практически не используются в деловой переписке. Приглашения, соболезнования, поздравления лучше всего посылать в конвертах. В конверт при необходимости можно вложить открытку. Как вариант, можно послать телеграмму.

Любое письмо, адресованное вам, требует немедленного ответа. При отсутствии времени пишут хотя бы несколько строк. Если вы не можете исполнить просьбу, изложенную в письме, то ответьте сразу же.

На поздравления отвечают коротко. При большом количестве поздравлений всех поздравивших можно поблагодарить, опубликовав ответную благодарность в газете.

Если возникла необходимость принести извинения в письме, то оно пишется от руки. Отвечать на письмо с извинениями обязательно.

Благодарственное письмо пишется при невозможности лично поблагодарить человека за оказанную услугу или содействие.

Соболезнования пишутся от руки. Если такой возможности нет, лучше послать телеграмму.

Общее правило для любой корреспонденции (как машинописной, так и написанной от руки) – с левого края бумаги сверху донизу оставляют свободное поле одинаковой ширины.

## 2.6. Этикет делового общения

Телефон играет важную роль в профессиональной жизни менеджера. Этикетные формы общения занимают в телефонном деловом разговоре довольно большое место. Кроме обязательной этикетной рамки, представления абонентов, к этикетным ритуалам относятся:

- Постоянные просьбы, вызванные самыми различными причинами:

*Вы не могли бы позвонить попозже?*

*Вы не могли бы говорить погромче?*

*Повторите, пожалуйста, еще раз эту информацию.*

*Передайте, пожалуйста, Николаю Николаевичу, что звонили из «Пензинского педагогического техникума» по вопросу текущих платежей.*

*Вам не трудно позвонить мне завтра после обеда?*

- Фразы благодарности: благодарят за звонок, за ценную информацию, за участие, за совет и т.п.:

*Благодарю вас за предложение, мы обязательно рассмотрим его в ближайшее время и позвоним вам.*

*Спасибо вам за участие, мы с благодарностью принимаем вашу помощь.*

- Извинения: извиняются за несанкционированный звонок, за звонок в нерабочее время, за поздний звонок, за прерывание разговора по каким-то причинам, за длинный разговор, за неверное соединение и т.п.:

*Это 321-64-15? Извините, я ошибся. Извините за поздний звонок.*

*Извините за затянувшийся разговор.*

- Пожелания в конце беседы, как правило, это стандартные фразы:

*Всего доброго!*

*Всего хорошего.*

*Всех благ!*

*Позвольте пожелать вам удачи!*

*Удачи вам!*

*Успешной поездки!*

*Разрешите пожелать осуществления всех ваших планов!*

- Ответы на просьбы:

*Хорошо, передам.*

*Да, пожалуйста.*

*Пожалуйста.*

*Нет, не трудно.*

- Ответы на слова благодарности:

*Не стоит благодарности!*

*Ну что вы! Это моя обязанность.*

*Мне приятно это было сделать для вас.*

- Ответы на извинения:

*Ничего страшного.*

*Не беспокойтесь по этому поводу.*

*Все в порядке.*

- Ответные пожелания:

*И вам всего доброго!*

*До встречи!*

*До свидания.*

*И вам всех благ.*

Давайте посмотрим, какую часть от общего лексического состава телефонного диалога занимает этикетная лексика<sup>4</sup>:

*А. – Алло. Я хотел бы поговорить с господином Зайцевым.*

*Б. – Я у телефона.*

*А. – С вами говорит Иван Федорович Гришин, директор колледжа.*

*Б. – Очень приятно. Слушаю вас.*

*А. – Мне хотелось бы до начала переговоров кое-что уточнить.*

*Б. – Пожалуйста. Я вас слушаю.*

*А. – Изменилась ли цена квадратного метра экспозиции в связи с инфляцией?*

*Б. – Да, конечно. Сейчас один квадратный метр площади в павильоне стоит двенадцать долларов, а на открытой площадке – восемь.*

*А. – Спасибо. Это все, что я хотел узнать.*

*Б. – Если у вас возникнут еще какие-нибудь вопросы, звоните. Я к вашим услугам.*

*А. – Спасибо. В случае необходимости я обязательно воспользуюсь вашим предложением. Всего доброго.*

*Б. – До свидания.*

---

<sup>4</sup> Диалог взят из книги: Шилова К. А. Телефонные разговоры делового человека. М.: Арсис Лингва, 1993.

Как видно из этого коротенького телефонного разговора, этикетная лексика представляет значительную часть всего лексического состава устной спонтанной диалогической речи.

Этикетные формулы выполняют роль контактоустанавливающих средств: «С вами говорит Иван Федорович Гришин, директор колледжа. Я хотел бы поговорить с господином Сергеевым».

Они же выполняют функцию волеизъявления, выражающуюся в просьбах, приглашениях, решениях, предложениях и т.п.: «Звоните»; эмотивную функцию (связанную с выражением эмоций): «Очень приятно»; «Очень рад».

Этикетные фразы регулируют подачу информации: «Спасибо. Это все, что я хотел узнать». Таким образом, этикет не только регулирует отношения общающихся, но и является средством рациональной организации телефонного диалога. Это очень важно в виду строгой регламентации времени телефонного делового общения.

В заключение приведем восемь важных «не», относящихся к культуре общения по телефону из книги Эмили Пост «Этикет»<sup>5</sup>:

1. Не спрашивайте, если набрали неправильный номер: «Куда я попал?», «А какой это номер?». Просто уточните: «Это 555-34-56?»

2. Нельзя, сняв трубку и ответив, сейчас же говорить: «Минутку», – и заставлять звонящего ждать, пока справитесь со своими делами. Если вы решительно никак не можете разговаривать, например, потому что должны открыть дверь, скажите: «Я перезвоню вам через несколько минут», – и не забудьте выполнить данное обещание.

3. Не рискуйте набирать номер по памяти, если не вполне уверены, что помните его.

4. Не играйте в не очень остроумную игру «Угадай, кто?», если ваши коллеги не узнают ваш голос.

5. Не спрашивайте: «Что вы делаете в субботу во второй половине дня?», – если хотите предложить какое-то дело в это время. Этот вопрос заранее предполагает отказ, если собеседник занят, либо неопределенный ответ. Вы можете поставить его в неловкое положение, заставляя признаться, что в субботу вечером он ничем не занят. Лучше объясните в чем дело и предложите, если посредник свободен в это время, встретиться с ним.

6. Не говорите: «Алло», – когда снимаете трубку, если вы работаете в крупной фирме. Лучше произнести ее название.

7. Не забывайте, что разговоры с занятыми людьми надо вести по возможности кратко.

8. Не позволяйте вошедшему во время телефонного разговора посетителю слушать вас, а попросите зайти через несколько минут или прекратите на время разговор.

---

<sup>5</sup> Пост Э. Этикет: Классическое руководство. М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2004.

### **Факсимильная связь**

При отправке факсов самое главное требование – краткость. Оно должно соблюдаться неукоснительно, особенно если факс посылается зарубежному партнеру. Тщательно сформулируйте предложения, проверьте, не повторяется ли дважды одна и та же мысль.

Наилучший вариант – если факс помещается на одном листе стандартного машинописного формата.

Не стоит посылать факс два раза подряд в надежде на более качественное прочтение. Лучше еще раз созвониться с тем, кому вы передаете факс, и поинтересоваться, нормально ли «прошла» копия.

Если факс включен на автоматический прием, то не посылайте дубликат вашей информации еще раз, ведь бумага может кончиться, и кто-то вслед за вами уже не сможет послать свой факс. Для того чтобы послать факс, необходимо:

1. Подготовить документы, которые вы будете отсылать. Практически везде сегодня используются отпечатанные документы, передаваемая информация, которая написана от руки, – редкость. Документы должны отвечать требованиям делового письма и иметь все необходимые реквизиты.

2. Указать номер своего факса, чтобы с вами могли связаться.

3. Проставить номер факса своего партнера, название города и его код, название фирмы (компании, учреждения) и обязательно фамилию и имя адресата.

На бумагах, которые являются официальными, должны стоять печать и роспись ответственного лица.

## **3. ЭТИКА ДИПЛОМАТИЧЕСКИХ ПРИЕМОМ**

### **3.1. Официальные встречи**

Официальные встречи – это встречи для проведения деловых переговоров.

Переговоры – это высшая точка для достижения договоренности или согласия по каким-либо вопросам между двумя (или более) фирмами. Их не могут заменить ни переписка, ни телефонные разговоры. Поэтому их качественному проведению нужно уделять пристальное внимание. Подготовленность и хорошая организация переговоров показывают «лицо» фирмы, ее уровень.

Успех переговоров будет зависеть от трех факторов: психологической подготовки, тематической, или фактической (знание всех сторон и аспектов дела, которое предстоит обсудить), и организационной.

Психологический и фактический аспекты переговоров имеют очень большое значение, но при этом нельзя недооценивать и роль места, где переговоры проводятся, и уровень их организации.

Небольшую деловую встречу или «текущий» разговор можно провести в своем кабинете.

В своем кабинете можно организовывать текущее совещание с подчиненными, предварительные совещания с представителями фирмы или компании, с которыми вы хотите заключить контракт, принимать посетителей, т.е. проводить встречи, на которые не требуется много времени и на которых не будут решаться вопросы, требующие пристального внимания и длительного обсуждения. В общем, это встречи информативного и текущего характера.

Встречи более крупного масштаба требуют предварительной подготовки и обычно проводятся в специальных помещениях, подготовленных для подобных мероприятий.

### ***Выбор помещения для переговоров, крупного совещания, пресс-конференции***

Если вы собираетесь проводить переговоры с представителями солидных фирм, то необходимо не только позаботиться о помещении, в котором будут происходить переговоры, но и подготовиться к визиту ваших гостей в целом. Это произведет хорошее впечатление и прибавит шансов на успех.

Наш сервис слаб, и потому всегда желательно встретить делегацию зарубежных гостей и проводить их до гостиницы. Номера нужно бронировать обязательно, это бесспорное правило.

Неплохо заранее (еще до приезда делегации) по телефону или по факсу согласовать временные рамки, в которые должен уложиться визит. Предусмотрите его сроки, программу, день и время проведения переговоров.

По факсу или телеграммой попросите прислать список полных имен тех, с кем вам придется общаться во время переговоров. Они должны быть правильно написаны! Перед встречей прочтите их несколько раз, стараясь не делать ошибок в произношении и ударении. Во время переговоров положите перед собой небольшую карточку с записанными именами.

С выгодной стороны показывает себя тот, кто заполняет пробелы нашего сервиса. Пресловутые «мелочи» в совокупности представляют собой иногда неразрешимую проблему для иностранного бизнесмена. Если в ваших силах предусмотреть что-либо для того, чтобы «мелочей» со знаком «минус» стало как можно меньше, то обязательно позаботьтесь об этом.

Несколько слов о том, что должна представлять собой комната для переговоров.

Прежде всего, стол и стулья (или кресла). Они должны быть удобными. Стулья по возможности с мягкой тканевой обивкой сиденья и спинки. Иногда случается так, что высота стула или очень высока, или слишком низка по отношению к высоте стола – это всегда создает неудобства и будет

отвлекающим фактором, если переговоры будут продолжаться длительное время. Люди, сидящие за столом, устанут и будут уделять меньше внимания самому процессу переговоров. Поэтому этот момент желательно проверять и по возможности подбирать стулья (либо столы) нужной высоты.

Нельзя ставить очень мягкие кресла небольшой высоты – они больше подходят к разговору «с глазу на глаз» или для того, чтобы выпить чашку кофе. При переговорах кресла с низкой посадкой очень неудобны. Кроме того, они создают неудобства при работе с документами и бумагами: если вы в процессе разговора будете нуждаться в записях, то к ним придется тянуться, а записать что-либо будет трудно. Предпочтительны высокие стулья с вертикальной (или с небольшим наклоном) спинкой.

На окнах желательно иметь плотные занавески, защищающие от солнечного света. Если их нет, то столы располагаются с таким расчетом, чтобы свет падал на сидящих сбоку. Нежелательно, чтобы одна делегация располагалась спиной к окну, а другая – лицом.

Руководитель принимающей стороны садится в центре стола, а не на его торце. Глава делегации гостей садится напротив, остальные участники располагаются слева и справа от них, друг против друга. Если порядок рассаживания не был обговорен заранее, то гостям предлагают самим выбрать себе места. Но все же лучше, если этот вопрос решен до начала переговоров.

Стол, за которым проходят деловые переговоры, не должен быть очень узким или широким.

Наиболее представительные встречи проводятся за столами, которые образуют квадрат с пустым пространством посередине.

Нужно отметить, что такой тип расстановки столов создает определенный негативный эффект, за ним трудно установить контакт, мешает пресловутая «яма», из-за которой собеседники не могут общаться «лицом к лицу».

В середину стола (то есть в «яму») обычно ставится крупная по размерам цветочная композиция. При ее компоновке нужно следовать некоторым правилам. Прежде всего, она не может быть выше поверхности стола и уж ни в коем случае не закрывать друг от друга сидящих за ним. Высота ее должна быть как минимум на 15-20 см ниже уровня крышки стола.

В ней не должно быть большого количества цветов яркого, броского цвета, особенно красного – контраст будет слишком большим и цветы будут отвлекать от работы. Наилучшее решение – спокойные, темные тона в сочетании с белым.

Композиция не должна иметь маленькую вазу и высокий букет, поставленный в нее. Лучше всего подходит композиция с плетеной корзиной или с любым другим широким основанием, которая сверху будет сужаться.

Одно маленькое, но очень существенное замечание: не используйте цветов с сильным запахом – в комнате может присутствовать человек, имеющий на запахи аллергию, а долгое нахождение в помещении с навязчивым запахом может просто вывести его из строя.

Воду на стол ставить не нужно. Необходима только минеральная вода в бутылках и чистые стаканы, которые будут находиться под рукой. Напитков в жестяных банках лучше избегать. Алкогольные напитки также не употребляются – ни пиво, ни вина, ни высокоградусные напитки.

Постарайтесь, чтобы в комнату не заглядывали посторонние люди. Если в ней имеется телефон, то лучше его отключить.

Если вы планируете проведение пресс-конференции, то подберите зал, который по планировке похож на театральный: со сценой (или подиумом) и рядами кресел. Если такой зал арендовать невозможно, то выбирается помещение, в котором есть глухая стена без окон. Стол для интервьюируемого ставится с таким расчетом, чтобы он сидел спиной к стене. Перед столом расставляются стулья для журналистов.

Если света недостаточно, то позаботьтесь о нормальном освещении. В любом случае тот, у кого берут интервью, должен быть хорошо виден. В случае участия в пресс-конференции не одного, а нескольких человек желательно поставить перед каждым из них хорошо читаемую табличку с указанием фамилии и инициалов.

Интервьюируемого (или интервьюируемых) обязательно представляют журналистам с указанием занимаемой должности и полных фамилии, имени и отчества.

И последний совет: старайтесь отвечать на поставленные вопросы не читая с листа. Обращайтесь к записям только в том случае, если вы хотите привести цифровые или статистические данные, прочесть фамилию человека, которого раньше не знали. В остальных случаях необходимо отвечать на вопросы только живым, разговорным языком.

### **3.2. Официальный прием**

*Официальным* называется такой прием, на который присутствующие приглашены исключительно в силу их положения. В нем участвуют мужчины и женщины, занимающие официальную должность, которая оправдывает их приглашение.

В отличие от всех других видов банкетов, которые носят, прежде всего, характер торжественного обеда, на официальных приемах строго соблюдаются принятые правила оказания почестей определенным лицам, установлены принципы приглашения гостей и их размещения за столом, т.е. в полной мере соблюдается протокол.



Приглашение, получаемое на официальный прием, отличается по своей форме. На пригласительной карточке указывается только должность приглашаемого. Ни его фамилия, ни фамилия его жены не пишется. В тексте приглашения обычно употребляется форма *«имеет честь...»*.

Приглашение на официальный завтрак или обед адресуется лицу, а не должности, которое это лицо занимает.

Ни на официальный завтрак или обед, ни на официальный прием никто не может послать вместо себя другое лицо, поскольку порядок рассаживания на места за столом определяется в зависимости от личного ранга приглашенного.

Лицо, которому адресовано приглашение, должно ответить немедленно, приняв его или отклонив в случае каких-либо препятствий. Ответ посылают письмом или открыткой.

Серьезное нарушение правил приличия допускает тот, кто, задерживая ответ, заставляет приглашающего повторять свое приглашение или просить этот ответ, и особенно тот, кто вообще не отвечает.

В приглашениях иногда указывается одежда, в которой желательно видеть гостей.

В любом случае на официальный завтрак или обед надевается официальный костюм, а на официальный прием – парадный вечерний костюм.

Если на торжестве присутствует супруга хозяина дома, то обычно приглашаются супруги всех присутствующих.

Расположение мест за столом и правила размещения гостей нужно соблюдать неукоснительно. Найти предназначенное для вас место будет несложно: на банкетных столах к прибору каждого из гостей кладется карточка с указанием фамилии и инициалов гостя. Нередко в аванзале, предназначенном для сбора гостей, выставляется план их размещения за столом. Иногда к пригласительному билету прилагается карточка с планом, где отмечено место приглашенного гостя за столом. Если все же у вас возникли затруднения, то необходимо обратиться к официанту или метрдотелю, который обязан указать предназначенное для вас место и проводить к нему. Первым считается место справа от хозяйки приема, вторым – справа от хозяина.

Места по правую и по левую руку от хозяина предназначены женщинам, от хозяйки – мужчинам.

В случае отсутствия хозяйки приема, место справа от хозяина приема считается первым, слева от него – вторым. Гостю высокого ранга иногда предлагают место напротив хозяина приема.

Если на прием приглашены женщины, то места женщин и мужчин чередуются таким образом, чтобы женщина сидела между двумя мужчинами. Женщина не может сидеть в конце стола, если на его торце не сидит мужчина.

Женщины первыми садятся за стол (мужчины помогают им сесть) и первыми встают из-за стола. Бывают случаи, когда во избежание трудностей устанавливаются два стола, один из которых возглавляет хозяин приема, другой – хозяйка. В этом случае приглашенные супруги рассаживаются за разные столы.

Если хозяин дома не женат или его супруга отсутствует, он может по своему выбору посадить напротив себя либо гостя самого высокого ранга, либо (если приглашены и женщины, и мужчины) одну из приглашенных женщин.

При рассаживании делегаций возможен вариант, когда они располагаются друг напротив друга. Переводчикам (если в них есть необходимость) предоставляются места между гостями, но допустим и вариант, когда переводчики располагаются сзади гостей.

Распространено мнение, что почетное место за столом – его торцовая часть. Это неверно, почетным местом за столом считается середина. Располагаться оно должно напротив входной двери, а если дверь сбоку – на той стороне стола, которая обращена к окнам, выходящим на улицу. Обслуживание гостей на таких приемах проводится официантами. Обычно вначале подают холодные рыбные закуски, икру, масло и свежие овощи, затем закуски из мяса, птицы и дичи. После холодных рыбных закусок официанты заменяют использованные тарелки и приборы чистыми для холодных мясных закусок. После холодных закусок подаются горячие, затем первые блюда, затем вторые горячие блюда, десерт, фрукты и горячие напитки (в отдельном зале или за другими столиками).

Все закуски и блюда подаются гостю с левой стороны. Спиртное и напитки наливают с правой стороны правой рукой. Иногда блюда могут подаваться и с правой стороны, но тогда официант предупреждает об этом гостя. Хозяин приема всегда обслуживается последним.

Уборка посуды производится после того, как почетные гости кладут вместе нож и вилку на тарелку.

В некоторых случаях в зале для сбора гостей предусмотрен аперитив, во время которого гостям могут быть предложены водка, соки, вина. И использованные рюмки следует оставлять на столиках или отдавать официантам. Не держите их в руках – снова наполнять рюмки во время аперитива нельзя, лучше взять новую.

### **3.3. Банкетный прием**

Этот прием отличается от официального приема, прежде всего, товарищеской, дружеской атмосферой. Для его проведения также необходимо знать некоторые правила.

Официальный прием проводится в особо торжественных случаях. Поводов для приема-банкета может быть гораздо больше: семейные праздники, дни рождения и другие торжества.

В нашей стране обслуживание в ресторанах попадает именно в эту категорию. В отличие от официального приема, при котором все без исключения блюда и напитки подаются официантами, прием-банкет – это такая форма обслуживания, когда холодные закуски и напитки заранее ставят на стол, а официанты подают лишь горячие блюда.

Именно с такой формой обслуживания гостей приходится иметь дело заказчику, когда он отмечает какое-либо событие в ресторане.

Прием-банкет с частичным обслуживанием официантами имеет несколько разновидностей: фуршет, коктейль, банкет-чай, буфет-фуршет-горка.

Преимущество приема, организуемого по типу фуршета, заключается в том, что он дает возможность на той же площади банкетного зала обслужить значительно большее количество приглашенных, чем при организации банкета за столом. Да и стоимость фуршета в расчете на одного гостя значительно ниже, чем стоимость банкета за столом.

Приглашенные на фуршет (он проводится обычно с 18 до 20 ч) едят и пьют стоя. Гостям предлагается свободный выбор мест в зале, индивидуальный выбор разнообразных закусок, блюд и напитков, в большом количестве расставленных на фуршетных столах, которые несколько выше обычных.

Один из столов предназначается для почетных гостей – он должен быть расположен так, чтобы другие гости не стояли к нему спиной.

Банкет-чай – это особая форма банкета, который обычно организует женщина. Среди приглашенных в основном женщины. Его продолжительность невелика – около двух часов. Проводится, как правило, с 16 до 18 ч. Обслуживание банкета-чая желательно поручать официанткам, чтобы создать более непринужденную обстановку.

В зале, где проводится банкет, ставят круглые или овальные столы, стулья, кресла, диваны. Чайный стол ставят в центре зала. Если столов несколько, то между ними должны быть достаточные проходы.

Буфет-фуршет-горка обычно организуется для быстрого обслуживания делегаций на предприятиях, стадионах, в театрах.

Столы на приеме такого типа ставят вплотную к стене зала в местах, наиболее удобных для подхода гостей и их размещения. Проводится такой прием только для быстрого обслуживания гостей (в антракте спектакля, в перерывах и т.д.) и потому редко длится более 30 мин.

### 3.4. Этикет поведения за столом

Несомненно, умение вести себя в ресторане – важная часть этикета. Но именно культура поведения в ресторане долгое время была в нашей стране если не презираема, то оставлялась без внимания. Даже в наше время часто обслуживающий персонал и клиенты не знают, каких правил желательно придерживаться.

Необходимо уточнить, что именно входит в понятие «нормы поведения». Термин этот включает в себя три компонента:

- нормы поведения как таковые;
- умение правильно вести беседу за столом;
- культуру еды.

Мы уделим внимание каждому компоненту.

Поведение в ресторане имеет ряд специфических особенностей.

Например, если решение пойти в ресторан возникло спонтанно, то мужчина находит свободные места. Если же встреча была назначена заранее, то мужчина, пригласивший женщину, должен прийти немного раньше ее, раздеться в гардеробе и узнать у официанта, где находится заказанный столик. Если предварительный заказ не был сделан, то необходимо найти столик или свободные места. Все это проделывается до прихода приглашенной дамы. В гардеробе мужчина сначала помогает раздеться даме и только затем раздевается сам и сдает одежду в гардероб. Сумки, портфели и верхнюю одежду оставляют в гардеробе. Женщине допустимо взять в зал ресторана небольшую сумочку.

Обычно перед входом в зал посетители осматривают себя в зеркале. Здесь необходимо помнить правило, касающееся как женщин, так и мужчин: перед зеркалом можно только поправить прическу и одежду. Любые более серьезные дефекты одежды и прически устраняются в туалете.

В зал ресторана обычно первым входит мужчина, а его спутница следует за ним. Если первой в зал вошла женщина, то по пути к столику мужчина немного опережает ее, показывает места, предназначенные для них, и помогает занять самое удобное место. Наиболее удобными местами обычно считаются: в середине зала – лицом ко входу, у стены – лицом к залу.

Мужчина садится лишь после того, как села дама, не забыв предварительно отодвинуть для нее стул.

Несколько слов нужно сказать о том, как выбирать свободные места в том случае, если стол не был заказан предварительно.

Если в зале есть пустые столики, то летом предпочтительнее взять столик в тени, зимой – на солнце или (по желанию дамы) так, чтобы хорошо был виден зал.

В случае отсутствия свободных столов берется тот, за которым остались свободные места. Необходимо попросить разрешения присесть. Это

делает или сам мужчина, или (по его просьбе) администратор зала, или официант, который обслуживает данный стол. Садиться можно только в том случае, если получено разрешение от тех, кто занял его первым.

Не стоит садиться за столик к знакомым, если они вас не пригласят. В случае если ваша спутница или спутники не захотят садиться за стол ваших знакомых, то вы не должны их уговаривать или настаивать на своем. Поблагодарите знакомых за приглашение и садитесь за другой стол.

Если кто-либо без вашего разрешения сел за уже занятый вами стол, то не нужно демонстративно показывать свое неудовольствие. В случае если это незнакомый человек, а вы хотите остаться за столом без посторонних, то вы должны сказать, что, к сожалению, за этим столом все места заняты. Если же подсел знакомый, то так ответить нельзя, как и показать ему, что вы недовольны его присутствием.

Если вы подсаживаетесь за столик к людям, которых не знаете, то знакомиться не обязательно. Необходимо лишь поздороваться и (если соседи по столу едят) пожелать приятного аппетита.

Меню мужчина должен предложить женщине или (по ее просьбе) прочесть сам. Если вы пришли в ресторан с компанией, то читает кто-то один, а заказывает каждый индивидуально. За разъяснениями в отношении блюд можно обращаться к официанту, который принимает заказ.

Иногда меню раздается всем. В этом случае каждый заказывает отдельно.

Не стоит громко звать официанта, стучать вилкой, ложкой или ножом по бокалу, чтобы привлечь его внимание, выкрикивать что-нибудь вроде «гарсон», «уважаемый», «хэлло». Лучше всего дождаться, когда официант будет поблизости, и жестом показать, что он вам нужен. В крайнем случае, если задержка чрезмерно велика, можно подойти к официанту самому, но кричать в любом случае не следует. Этим вы покажете лишь свою невоспитанность.

За столиком нельзя причесываться, насвистывать что-нибудь про себя, петь. Не нужно играть попавшимися под руку предметами (даже машинально). Если вы замечаете за собой эту привычку, то постарайтесь воздержаться от нее за столом.

Считается нетактичным переговариваться с соседними столиками. Если у вас возникла необходимость обсудить что-либо с людьми, сидящими за соседним столом, то лучше всего на пару минут подсесть к ним. Долго отсутствовать за «своим» столом ни в коем случае нельзя, а если мужчина пришел с дамой, то отлучаться не принято.

Если мимо вашего столика проходят знакомые, то их нужно приветствовать не вставая с места (как мужчин, так и женщин). Встать нужно только в том случае, если завязался разговор. Подошедший к вам человек должен поздороваться с соседями по столу кивком головы, если он не зна-

ком с ними. Представлять его всем, а тем более знакомить со всеми не обязательно. Не стоит слишком затягивать разговор, спонтанно получившийся после приветствия. Если разговор затягивается более двух-трех минут, то нужно либо пригласить знакомого за стол, либо, попросив извинения у вашей компании, отойти к его столу. Если мужчина пришел с дамой, то, как и в предыдущем случае, отлучаться нельзя.

Не надо читать в ресторане ничего, кроме меню.

Несколько слов о том, как лучше всего рассаживаться в ресторане.

Если мужчина в компании дамы и если стол большой, то женщину следует посадить справа от мужчины, если стол маленький – то напротив.

Если встречаются две пары, то они садятся друг напротив друга, причем женщины располагаются справа от мужчин.

В большой компании (при условии, что это не официальное празднество и не банкет) рассаживаться следует с учетом круга интересов и возраста. Мужчины и женщины рассаживаются попеременно: сначала садятся женщины, потом мужчины.

Если мужчина пришел в компании, но без спутницы, то он должен уделять внимание женщине, сидящей справа от него. На танец в ресторане можно приглашать всех женщин. Единственное ограничение: если мужчина приглашает на танец незнакомую женщину, он не должен быть навязчивым и приглашать ее на танец более двух раз.

Во время танцев нельзя курить. Разговаривать во время танца желательно, но не обязательно. В случае если женщина находится в ресторане со своим спутником, другому мужчине необходимо спросить у него разрешения пригласить даму на танец.

Покинуть ресторан первым обычно предлагает инициатор встречи.

Расчет производится, когда все закончили еду.

Нет ничего особенного в том, чтобы перед оплатой счета проверить его правильность. Если обнаружена ошибка, то на нее указывают официанту тихо, не акцентируя внимание остальных членов компании или спутницы.

При оплате счета обычно придерживаются следующих правил: если приглашение в ресторан исходило от одного человека, то обычно расплачивается он.

Мужчина платит за приглашенную женщину. Однако женщина может расплатиться за себя сама.

Если решение пойти в ресторан родилось в компании, то порядок расчета необходимо обговорить заранее. В этом случае можно оплатить либо «в складчину», либо каждый за себя. В последнем случае официант открывает отдельный счет для каждого, кто заблаговременно попросит сделать это.

Недопустимо вести какие-либо дискуссии на тему оплаты после того, как счет уже подан.

Требуемая сумма кладется на тарелочку, на которой подан счет. Не привлекайте внимания к себе, когда расплачиваетесь – это некрасиво.

В гардеробе мужчина должен помочь своей даме. Также желательно проводить женщину до дома.

Если ресторан посетила компания, то мужчины обязаны позаботиться о провожатых для всех женщин, которые были в компании.

После окончания встречи необходимо поблагодарить ее инициаторов.

И, наконец, последнее, наиболее общее замечание – мужчина никогда не предлагает даме левую руку. Правую руку предлагают даме во всех случаях: когда ее сопровождают к столу, приглашают на танец или провожают ее на место, помогают выйти из машины.

### 3.5. Культура еды

Приступая к рассмотрению третьего аспекта норм поведения в ресторане – культуры еды – необходимо заострить внимание на вопросе, который часто возникает при обсуждении этой проблемы. Звучит он очень просто: «А для чего это нужно?»

Ответ очень прост. В основе правил поведения за столом лежит, во-первых, соблюдение эстетических норм и, во-вторых, удобство и целесообразность.

Это очень легко проиллюстрировать. Например, при правильной посадке во время еды между корпусом и столом остается расстояние в три-четыре пальца. Это норма. Если вы увеличите его, то возникает реальная возможность испачкать костюм соусом или супом. Если же вы, наоборот, наклонитесь слишком близко к тарелке, то это будет выглядеть не эстетично, к тому же вам будет неудобно – руки окажутся в согнутом состоянии и локти произвольно будут расходиться в стороны. Вы будете толкать соседа или, что еще хуже, маячить локтями в непосредственной близости от его лица, одновременно закрывая нормальный доступ к тарелке.

Есть о чем задуматься!

В основе практически всех правил лежит или эстетика, или целесообразность – это полезно помнить. Человек, соблюдающий эти правила, тем самым проявляет уважение к своим соседям по столу.

Условности в этой области очень редки. В качестве примера такой условности можно привести привычку пить из стакана или чашки, отставив в сторону мизинец. Она была введена в моду купчихами, которые, отставляя в сторону мизинец, как бы подчеркивали свое отличие от простолудинок тем, что чашку держали по-особенному.

Итак, все начинается с посадки, о которой уже упоминалось выше. Нужно полностью сесть на стул так, чтобы между корпусом и краем стола помещалась ваша ладонь (четыре пальца).

Садиться нужно прямо, несколько расслабленно. Локти прижмите к корпусу, не отводите их в стороны даже из соображений удобства. Немного отодвинуться можно будет в паузе между блюдами или после того, как подача блюд уже закончена и гости просто общаются между собой.

Не стоит ставить локти на стол даже в том случае, если вы курите и вам удобно опереться на стол локтем руки с сигаретой. Допустимо ненадолго опереться запястьем, но никак не локтем.

В большинстве случаев посетители ресторана не знают, что делать с льняной салфеткой, которая находится перед ними на тарелке. Наиболее распространенные ошибки: складывание салфетки с последующим ее расположением слева или справа от своих приборов, подсовывание ее под хлебную тарелку или, что еще хуже, попытка поместить ее на хлебную тарелку, а на нее положить хлеб. Бывает, что в дружеском кругу салфетку засовывают за воротник. Ни в коем случае не нужно пользоваться льняной салфеткой как носовым платком.

Всего этого делать в ресторане не стоит. Если на вашем приборе есть льняная салфетка индивидуального пользования, ее нужно взять и, развернув, положить на колени. Делается это для того, чтобы предохранить платье или костюм от капель, крошек, случайных брызг.

Тот край салфетки, который обращен к вам, нужно отогнуть от себя на 8-10 см, чтобы при необходимости вытереть концы пальцев или коснуться губ, перед тем как выпить что-нибудь из бокала. При наличии такого отогнутого края после возвращения салфетки в «исходное положение» на колени одежда не пачкается.

После еды салфеткой можно коснуться губ (не вытирайте губы с видимым усилием) и протереть концы пальцев.

Закончив еду, положите салфетку на стол не складывая. Ведь салфетка всё равно уже грязная – какой же смысл ее складывать? Это, кстати, еще один пример, подтверждающий целесообразность правил этикета.

Первые блюда могут подаваться либо в глубокой тарелке (борщи, супы, солянки и т.д.), либо в специальной бульонной чашке (бульон и суп-пюре).

Правила этикета, касающиеся первых блюд, известны давно. Первое упоминание (не только о них, но и о многих других правилах поведения за столом) мы находим в книге «Юности честное зеркало, или показание к житейскому обхождению, собранное от разных авторов»<sup>6</sup>, которая была издана в России более двухсот лет назад. Среди перечисленных там правил

---

<sup>6</sup> Юности честное зеркало, или показание к житейскому обхождению, собранное от разных авторов. СПб., 1717. URL: <http://lcsk.ru/history/read/id/1/>.



есть и такое: «Не хватай первым блюдо и не дуй в жидкое, чтобы везде брызгало».

Правило это применимо и сегодня. Чтобы остудить суп, не нужно на него дуть. Это поможет избежать брызг или непредвиденных случайностей. Необходимо просто подождать, пока он остынет. Не возбраняется слегка помешать его ложкой, но делать это целенаправленно тоже не нужно.

При подаче супового мяса на отдельном блюде или в миске нужно взять кусочек на свою тарелку, нарезать его с помощью вилки и ножа и лишь после этого наливать суп. Однако необходимо отметить, что такой вид подачи первого блюда в ресторанах не практикуется и сейчас в хорошо приготовленной порции супа нет таких кусков, которые нельзя было бы положить в рот. Если же такие куски есть (овощи, макароны и т.д.), их делят на части только ложкой, а не ножом. Делать это нужно осторожно, чтобы избежать разбрызгивания, и по возможности бесшумно, чтобы ложка не звенела о тарелку.

Ложку, которой начали есть первое блюдо, уже не кладут на скатерть. Она все время находится в тарелке. Если вы уже опустили ее в суп, то не вынимайте обратно.

Допустимо наклонить тарелку левой рукой от себя, чтобы съесть с тарелки весь суп. Не наклоняйте тарелку к себе – любое неосторожное движение соседа, задевшего ваш локоть, может привести к тому, что суп опрокинется на колени. Если тарелка наклонена от себя, этого удастся избежать с большей вероятностью.

Первые блюда, подаваемые в бульонной чашке, – бульоны и супы-пюре или так называемые «протертые» супы – едят обычно десертной ложкой, левой рукой придерживают ручку чашки во время еды.

Как бульон, так и суп-пюре необходимо сначала есть ложкой, потом можно пить, как из простой чашки. Сразу пить суп, не воспользовавшись ложкой, не рекомендуется. Зачерпывать нужно столько жидкости, сколько можно поднести ко рту не пролив.

Нож во время еды держат в правой руке, а вилку – в левой. Когда едят только вилкой, ее берут в правую руку. Не следует брать вилку, нож и ложку чересчур близко к основанию. Нельзя брать ложкой то, что можно взять вилкой.

Брать на вилку можно столько, сколько на ней умещается, не сваливаясь.

К помощи ножа приходится прибегать довольно часто. Им разрезают рыбную гастрономию, мясо. Не стоит нарезать сразу несколько кусочков – мясо остынет и станет невкусным. Так можно резать только детям, которые еще не привыкли есть самостоятельно или умеют пользоваться лишь вилкой. Клецки, галушки, вареные овощи не режут ножом, а в случае необходимости делят на кусочки вилкой. Если на столе котлеты, зразы,

тефтели, голубцы или другие рубленые блюда, употребление ножа излишне. Их едят держа вилку в правой руке. Такие блюда, как омлеты, овощи, запеканки, едят только при помощи вилки.

Ножом, которым режут мясо, не берут соль из солонки, еду из общего блюда. В соус или иное блюдо не стоит крошить хлеб. Если вы не смогли съесть его с основным продуктом (мясом, птицей, рыбой), лучше оставить его на тарелке.

Если вам понадобилось временно прервать еду, в таком случае кладите нож и вилку на тарелку так, как их держали: нож – ручкой вправо, а вилку – ручкой влево.

Если вы закончили есть, расположите столовые приборы следующим образом: нож и вилка лежат рядом, параллельно друг другу, а ручки у обоих предметов смотрят вправо. Это знак официанту убрать тарелку.

Если кто-либо попросит передать прибор, то ножи, вилки, ложки передают ручкой вперед. Самому можно в таком случае взять прибор за нейтральную середину (например, в том месте, в котором нож соединяется с ручкой). Это позволит избежать загрязнения прибора пальцами.

Птицу, дичь едят с помощью ножа и вилки. Однако не стоит прилагать слишком много усилий, разрезая мясо на куски, т.к. отрезанный кусочек может легко выскользнуть из тарелки на скатерть.

Некоторые блюда, в частности спаржу, цыпленка табака, раков, едят руками. После еды подается вазочка с теплой водой для мытья рук, в которую опускают кусочек лимона или лепестки розы. Одновременно официант подает салфетки для вытирания пальцев, а затем все убирает.

Раков, лангустов, омаров едят и при помощи специальных приборов: коротенькой вилкой и лопаткой. У рака едят сперва мясо, находящееся в клешне. Затем рака переворачивают на спину, отделяют от туловища шейку и вилкой выбирают мясо.

Нередко в ресторанах для удобства и для того, чтобы не испачкать руки, на косточку бараньей или свиной отбивной надевают бумажные папильотки. Придерживая за папильотку, можно легко срезать мясо с кости. Иногда на стол с левой стороны специально ставят небольшие тарелочки для костей (мясных и рыбных).

Рыбу в горячем виде (судак, лещ, карп) принято есть при помощи специального прибора, чтобы не подрезать кости. У этого прибора тупое лопаткообразное лезвие ножа, а у вилки – четыре зубца. Если таких приборов нет, можно есть рыбу при помощи двух вилок. Едят рыбу и одной вилкой, держа ее в правой руке и помогая себе кусочком хлеба в левой руке. Кости с помощью вилки складываются на край тарелки или на предназначенное для этой цели блюдечко или тарелочку.

Рыбную гастрономию (бок белуги, осетрину, семгу и другую рыбу) режут острым закусочным ножом. Осетрину, белугу, севрюгу отварную и горячего копчения едят только вилкой.

С копченой рыбы сначала удаляют кожу, затем отделяют мясо от костей. После того как верхняя часть съедена, рыбу переворачивают на другой бок и едят дальше. Рыбу, как и мясо, расчлениают маленькими кусочками. Когда вы едите рыбу, старайтесь не извлекать на глазах у всех кости изо рта.

Соус не наливают на картофель или овощи, т.к. он предназначен для мяса или рыбы. Вид картофеля или овощей тогда становится неаппетитным. Соус нужно стараться есть с основной пищей так, чтобы он не остался на тарелке.

Салаты, предназначенные как дополнение к жаркому и сервированные на маленьких тарелочках каждому отдельно, едят прямо из них, не перекладывая на большую тарелку. Жидкость от салатов не доедают ложкой, а оставляют в тарелке. Зеленый салат не режут – он должен быть уже нарезан на кухне.

Салат, поданный в вазе, накладывают себе на тарелку ложкой и вилкой, приложенной к салату. Отдельно поданный нарезанный «розочками» редис с зеленью, а также сельдерей берут руками и, обмакнув в соль на своей тарелке, откусывают. Остаток кладут на краешек своей тарелки или в предназначенную для этого маленькую тарелочку.

Бутерброды иногда едят ножом и вилкой. Для приготовления бутербродов на свою тарелку кладут хлеб, масло, затем намазывают ломтик хлеба, который придерживают на тарелке двумя пальцами (хлеб не держат на ладони, т.к. это негигиенично). Колбасу, ломтики мяса кладут на бутерброд вилкой.

Когда едят хлеб с медом, вареньем или повидлом, его нарезают сначала на полоски, берут на тарелку мед, повидло или варенье, намазывают на маленькие кусочки хлеба, затем откусывают. Полоску хлеба придерживают пальцами левой руки на тарелке.

Масло, если оно сервировано большим куском, берут специальным ножом (шарик, розетку или бочоночки из масла можно взять своим ножом). Кусочек масла кладут с правой стороны хлебной или десертной тарелки и лишь оттуда намазывают на хлеб или булку.

Горчицу и соль берут специальными ложечками. Горчицу кладут на дно тарелки, а не на край, с правой стороны.

Яйцо всмятку подают в яичной рюмке. Скорлупу легко разбивают ложкой. Осколки снимают пальцами и кладут в блюдечко, на котором стоит яичная рюмка. Затем осторожно снимают ложкой с яйца его верхушку так, чтобы не пролился желток. Яйцо вкрутую чистят до конца, разрезают вдоль на две половинки и затем постепенно расчлениают вилкой.

Яичницу и омлет с ветчиной едят вилкой, находящейся в правой руке. В случае необходимости помогают кусочком хлеба, держа его в левой руке. Яичницу-глазунью едят ложкой. Глазунью с большими кусками ветчины, которые нужно разрезать, едят ножом и вилкой.

Макароны размельчают обычно еще до подачи на стол. Если они длинные, их следует расчленить вилкой. Ложка употребляется только для того, чтобы помочь намотать длинные макароны на вилку.

Пельмени едят вилкой целиком, чтобы из них не вытекал сок.

Колбасы и ветчину подают на стол нарезанными ломтиками, кожица должна быть предварительно снята. Ломтики кладут на свою тарелку вилкой, находящейся на общем блюде. Если у колбасы или ветчины кожица не очищена, ее обрезают ножом, придерживая ломтик вилкой на своей тарелке.

У поданных на стол горячих колбасок (шпикачек) всю оболочку сразу не снимают, а делают это постепенно по мере еды. Так шпикачка долго сохраняется горячей. У тонких колбас, таких как сосиски и охотничья колбаса, оболочку не снимают. Кожицу ливерной колбасы обрезают постепенно, потому что, если эту колбасу извлекать из оболочки, она становится некрасивой. Кусочки колбасы прижимают вилкой к тарелке и ножом изнутри делают надрез, затем при помощи ножа снимают кожицу.

Куски кулебяки, пирога едят с помощью ножа и вилки, пирожки маленькие – держа пальцами. Если пирожки очень жирные, их можно есть также ножом и вилкой.

Кулебяки, пироги и кренделя, торты подают на стол нарезанными. Куски их кладут на свою тарелку лопаточкой, щипцами или большой вилкой. Пирожные едят специальной вилкой или чайной ложкой. Твердые пирожные – миндальные, ореховые, которые легко крошатся, – можно есть рукой. Пирожное в бумажной розетке кладут на тарелку вместе с розеткой и едят из нее. От ломтей кренделя, маленьких крендельков и других изделий, которые могут раскрошиться, отламывают рукой по маленькому кусочку. Булочки с начинкой из крема или варенья, кофейные булочки откусывают, держа их в руке.

Печенья отламывают по кусочку и едят. Очень жирные кексы едят десертной вилкой.

Конфеты берут руками. За праздничным столом их кладут на свою тарелку, разворачивают там и тогда уже кладут в рот.

Лимон подают как приправу к кушаньям и напиткам. Ломтик лимона кладут в чашку с чаем, ложкой выдавливают сок, остатки извлекают на край блюдечка. Если лимон подан на стол расчлененным на дольки, «чесночком», сок выжимают над стаканом указательным и большим пальцами правой руки. При подаче некоторых блюд (например, рыбы, шницеля и др.) сок из ломтика лимона выжимается выпуклой стороной вилки.

Яблоко и грушу разрезают фруктовым ножом на тарелке вдоль на четыре или восемь частей. Затем их чистят и удаляют сердцевину. Эти куски больше не режут, а откусывают от них.

Персики и абрикосы едят по-разному. Большой персик берут в левую руку и надрезают по кругу до косточки, затем разламывают. Косточку удаляют ножом. Абрикос гораздо меньше персика, поэтому его не разрезают на куски, а съедают по половинке.

Банан берут левой рукой за низ и надрезают верх ножом так, чтобы было удобно снять с него кожуру. Так как длинный банан без кожуры может сломаться, его очищают сначала только до половины. Банан едят, держа его рукой. Кожуру банана складывают на тарелку.

Ягоды обычно подают в вазе или уже разложенными на тарелочки порциями, иначе они легко мнутся (особенно клубника и малина). Их едят чайной ложкой, при желании посыпают сахаром. В более торжественных случаях ягоды подают со взбитыми сливками.

Виноград едят пальцами, срывая ягоды с грозди. В рот кладут по одной ягоде. Семена и твердую кожицу осторожно опускают на тарелку с помощью ложки.

Вишни и другие ягоды и фрукты с маленькими косточками едят как виноград.

Арбузы и дыни подают нарезанными крупными долями. Взятый с блюда толстый ломоть кладут на тарелку кожурой вниз, а фруктовым ножом и вилкой отрезают тонкий кусочек. Если арбуз и дыня несладкие, их при желании посыпают сахарной пудрой и едят мякоть с помощью фруктовых ножей и вилки (или чайной ложкой).

Манго разрезают на две части на тарелке, вынимают кость и едят ложкой мякоть.

Ананас очищают и разрезают поперек на тонкие ломтики, кладут на общее блюдо. Затем ломтик перекалывают на свою тарелку специальной вилкой. При желании его можно посыпать сахаром. Едят ананас фруктовым ножом и вилкой или чайной ложкой.

Орехи никогда не щелкают зубами, а раскалывают специальными щипцами. Содержимое вынимают из скорлупы пальцами и кладут в рот.

Если с кем-либо хотят поделиться каким-нибудь плодом, его разрезают пополам и предлагают лучшую половинку. Себе оставляют половину с хвостиком, сердцевинкой или косточкой.

Отведав фрукт, вытирают руки бумажной салфеткой и кладут ее на фруктовую тарелку.

Компоты едят десертной ложкой. Косточки ложкой складывают на блюдце. Пока еда не окончена, ложку принято класть в вазочку с компотом, а по окончании ее кладут на блюдце. Жидкость всегда вычерпывают ложкой.

Апельсины и мандарины едят, подрезав кожуру и разделив мякоть на пять-шесть частей. От каждой из них постепенно отделяют по небольшой дольке. Таким образом, апельсины можно есть без вилки и ножа.

Пудинги, мороженое, кремы едят десертной ложкой. К ним принято подавать сухарики, печенье, слоеные булочки, которые берут руками. Муссы едят также десертной ложкой.

Чайная ложечка служит только для помешивания чая. Перемешав чай, кофе, ложку кладут на блюдце, а не оставляют в стакане или чашке.

### **3.6. Банкетные беседы за столом**

Наиболее общее правило – говорить за столом нужно о чем-либо спокойном, не следует затрагивать острых тем, предпочтительна остроумная и легкая беседа.

Это правило имеет практическое значение: когда у человека хорошее настроение, пища усваивается гораздо лучше. Поэтому за столом принято говорить на темы, повышающие аппетит.

Не стоит затрагивать вопрос о стоимости блюд или напитков, которые поданы к столу.

За столом считается невежливым шептать на ухо собеседнику. Если вы хотите сказать то, чего за столом не стоит говорить вслух, то оставьте это для более подходящего случая.

Беседовать за столом желательно не только со своим партнером, но и с ближайшими соседями. Если же вы пришли в ресторан небольшой компанией, то не возбраняется и разговор, общий для всего стола. Однако любую беседу нужно вести так, чтобы не мешать еде.

Если необходимо что-либо сказать другому лицу, сидящему за вашим соседом, то говорить нужно за его спиной, а не перед ним, особенно, если в этот момент сосед ест. Разговор «через соседа» не должен быть долгим, он может состоять из реплики, шутки, небольшой фразы или двух-трех предложений, но все это лишь в случае необходимости. Вообще, такого рода «перекличек» лучше избегать.

Не дотрагивайтесь до собеседника с целью привлечь его внимание.

Если вы во время беседы чихнули, то постарайтесь сделать это негромко и извиниться перед своим собеседником. Если же чихнул кто-нибудь из присутствующих, оставьте это без внимания, не нужно говорить: «Будьте здоровы!»

Не поворачивайтесь спиной к другому, если намерены поговорить с соседом, нужно поворачиваться к собеседнику только головой.

В беседе не стоит рассказывать о причинах, побуждающих не есть какое-либо блюдо, или объяснять, почему не хотите пить алкоголь. Достаточно отказаться от предложения, вдаваться в подробности необязательно.

Если все же ситуация требует того, чтобы вы что-нибудь сказали «в свое оправдание», то не ссылайтесь на болезнь – за столом это не принято.

Тосты или застольные речи сейчас получили широкое распространение. Между застольной речью и собственно тостом есть разница: тост – это застольное пожелание, предложение выпить в честь кого-либо или чего-либо. Застольная речь – это какая-нибудь история, рассказ и т.д. Поэтому если вы хотите сказать короткое пожелание или просто предложить выпить, то это будет тост, и вы, конечно, можете употребить это слово, привлекая к себе внимание. Если вы готовитесь произнести застольную речь, то нетактично с вашей стороны будет сориентировать ваших друзей на тост, а удерживать их внимание в течение двух-трех минут.

Самое подходящее время для того, чтобы произнести застольную речь или тост – перерыв или пауза между блюдами, когда присутствующие за столом не едят, пища не остывает и внимание собравшихся может быть полностью обращено на говорящего. Речь не должна быть ни долгой, ни слишком вычурной. Не нужно говорить в процессе сервировки стола и во время еды. Человек, который хочет взять слово, встает, слегка стучит по своей рюмке, чтобы привлечь внимание гостей, и начинает говорить. Застольная речь заканчивается тостом.

Перед началом речи говорящий может попросить наполнить рюмки.

Невежливо продолжать есть в то время, когда кто-нибудь говорит речь, или тихо переговариваться со своими соседями. Слушать нужно молча.

И последнее замечание, касающееся беседы за столом. Старайтесь не петь в ресторане и не подстрекайте никого делать это, петь песни за столом можно только в домашней обстановке или в некоторых исключительных случаях, например, когда вы поете песню со всеми присутствующими на свадьбе.

### **3.7. Этикет одежды**

Самая распространенная и наиболее признанная на сегодня одежда руководителя – это, несомненно, костюм. Можно с уверенностью сказать, что он стал его «рабочей одеждой». В нем садятся за стол переговоров, наносят визиты, в нем принято ходить в ресторан – всего не перечислить!

Можно сказать, что костюм – это «визитная карточка» руководителя. Ведь прежде всего смотрят, как он одет. Очень часто первое впечатление надолго остается в памяти людей, с которыми мы знакомимся. Поэтому пренебрегать своим внешним видом – непростительная ошибка. Вам трудно будет изменить тот образ, который создан у человека при первом знакомстве.

Например, аккуратность и подтянутость в одежде очень часто ассоциируются с организованностью в работе, с умением ценить свое и чужое

время. И наоборот, расхлябанность – синоним суетливости, забывчивости, т.е. качеств, которые в общении с людьми принято расценивать негативно.

Неправильно подобранный галстук или сорочка (даже при том условии, что узел галстука повязан отлично, а сорочка прекрасно выглажена) способны внести разноту в общий стиль костюма, и одежда будет выглядеть хаотично. Стоит об этом задуматься!

Нормы, которых стоит придерживаться, расположены как бы в порядке «усложнения» – от самых простых правил, которые относятся в целом ко всему костюму, до его деталей – галстука, сорочки и т.д.

Многие из этих правил касаются костюмов, которые носят повседневно, в рабочей обстановке. То, что предлагает мода, зачастую может идти в разрез с этими постулатами, а иногда и прямо противоречить им. К разговору о моде деловых костюмов мы еще вернемся и отметим наиболее существенные моменты. Пока необходимо лишь заметить, что деловой костюм – вещь очень консервативная. Мода в большинстве своем касается таких «ответвлений», как, например, спортивные пиджаки, парадные костюмы.

Одевшись по предлагаемым правилам, вы никогда не будете проигрывать во внешнем виде тем, кто одет «по моде».

**Правило 1. *Никогда не надевайте одновременно костюм и спортивную обувь.***

Дело в том, что эти вещи несовместимы по своему назначению. Обувь для занятий спортом не может быть использована вместе с одеждой, в которой никто и никогда спортом не занимается.

**Правило 2. *Надев костюм, не берите сумку спортивного типа.***

Желательно носить бумаги и необходимые вещи в дипломате, портфеле или папке. Если всё же возникла необходимость, выберите однотонную сумку, без ярких рисунков и наклеек, желательно темного цвета.

**Правило 3. *Если Вы надели костюм, всегда одевайте и галстук.***

Галстук к костюму необходим. Деловой костюм без галстука не носится. Исключения из этого правила – пиджаки спортивного покроя, которые могут быть надеты даже на футболку. Но такие пиджаки практически не используются в деловом общении.

Совершенно недопустимо носить двубортные пиджаки без галстука. Это все равно, что надеть подтяжки без брюк.

**Правило 4. *Сорочка, надеваемая с костюмом, должна иметь длинные рукава.***

Носить сорочки с короткими рукавами в деловой обстановке не рекомендуется, поскольку считается элегантным, если манжеты сорочки видны из-под рукавов пиджака примерно на 1,5-2 см.

Лучше всего подобрать сорочку, на которой нет нагрудных карманов. Если это невозможно, то по крайней мере желательно, чтобы карман был простым, без клапана, который застегивается на пуговицу. И, конечно,



на нем не должно быть никакого рисунка, вышивки или узора, который приемлем в простой сорочке, но недопустим в сорочке, используемой с костюмом.

**Правило 5. *Не допускайте, чтобы затяжной конец галстука был на виду, выступая из-за его лицевой части.***

Наилучший вариант для того, чтобы выступающий конец не был виден – продеть его в петельку, почти всегда имеющуюся на обратной стороне лицевой части галстука. Можно также аккуратно продеть его в сорочку между пуговицами. В этом случае нужно убедиться, что сорочка не топорщится на этом промежутке.

Часто бывает, что галстук слишком большой длины и затяжной конец выходит из-под лицевой части снизу. Этого также не стоит допускать, стоит убрать его в сорочку.

**Правило 6. *Не выделяйтесь своей одеждой в рабочее время.***

Это одно из основных правил. В повседневном общении неброский костюм считается хорошим тоном.

Можно выделить несколько пунктов, которые составляют это правило:

- Не носите слишком светлые костюмы. Наиболее распространены цвета костюмов для каждого случая – темно-синий и темно-серый.
- Не надевайте пестрые или темные сорочки.
- Подбирайте галстуки не слишком яркие и без броских узоров.
- Носите носки темных расцветок.

**Правило 7. *Если вы не знаете, какие туфли или сорочку выбрать, то остановите свой выбор на белой сорочке и черных туфлях.***

Следуя этому правилу, вы не ошибетесь в выборе цветовой гаммы. Черную обувь и белую сорочку в принципе можно носить с костюмами любого цвета. Если у вас есть какие-то сомнения в правильности выбора, знайте: последовав этому правилу, вы почти наверняка окажетесь в выигрыше.

**Правило 8. *В завязанном состоянии галстук должен касаться нижним концом пряжки ремня.***

Это правило помогает выглядеть максимально элегантно. Галстук, завязанный очень коротко, выглядит смешно, а слишком длинный галстук вносит в костюм несоразмерность. Так что если вы уделите немного больше времени для того, чтобы завязать галстук требуемой длины, вы выиграете гораздо больше, чем если оставите галстук таким, каким он с первого раза получился. Поэтому в последующем при завязывании галстука учитывайте это и старайтесь заранее рассчитать длину галстука.

**Правило 9. *Ширина галстука должна быть соразмерной ширине лацканов пиджака.***

На этом правиле хотелось бы остановиться поподробнее, чтобы пояснить его связь с модой. Дело в том, что наиболее подверженный прихот-

тям моды элемент делового костюма – это галстук. Мода редко изменяет сам принцип галстука, но довольно часто влияет на его расцветку и ширину.

Поэтому перед тем как надеть костюм и выбрать галстук, обратите внимание на то, чтобы ширина галстука никоим образом не превышала ширины лацканов, и, соответственно, чтобы галстук не был слишком узким. Дело в том, что здесь есть еще один секрет: при узком галстуке отвороты кажутся чуть шире, при чрезмерно широком галстуке отвороты визуально сужаются. Возьмите себе за правило учитывать эту простую соразмерность.

**Правило 10. *Галстук должен быть светлее костюма и темней сорочки.***

Это также одно из основных правил. Наилучшая цветовая гамма достигается тогда, когда галстук по цвету перекликается с пиджаком, но светлее его и темней сорочки. Например, если вы оденете серый костюм, то светло-серый галстук и белая сорочка придутся как нельзя кстати. Конечно, существуют исключения. Например, вам нужно одеть темно-синий костюм. Наилучшим вариантом является (по классическим канонам) галстук темно-бордового цвета. Если у вас нет его, но имеются, скажем, белый, зеленый, черный и темно-голубой, то лучше предпочесть галстук темно-голубого цвета.

**Правило 11. *Не допускайте несовместимости узоров.***

Очень часто бывает так, что ткань костюма имеет какой-нибудь узор – полоску или клетку. Как же в этом случае подобрать сорочку и галстук, чтобы не ошибиться?

Очень просто. В случае если костюм имеет, например, полоски, то сорочка по расцветке и фактуре должна быть «гладкой», не имеющей никаких узоров, а галстук может иметь полоску (но необязательно). И, наоборот, если Вы одели «полосатую» сорочку, то галстук и пиджак должны быть гладкими.

Правило заключается в том, что два элемента костюма подряд не могут иметь узор. На практике это выглядит так: если вы оденете галстук в полоску, то сорочка, являющаяся следующим элементом, не может быть полосатой, а пиджак – может. Если вы наденете полосатую сорочку, то галстук и пиджак – гладкие!

В современном деловом костюме сорочки в полоску в принципе не используются – считается хорошим вкусом однотонная, без каких бы то ни было узоров. Если же на сорочке имеется узор, то он должен быть очень незаметным, образованным фактурой материала, а не цветовой полосой. Узор также должен быть не очень крупным, лучше, например, предпочесть тонкую полоску, нежели широкую. Сорочки в клетку (независимо от размера узора) не используются никогда. Это одиннадцать основных правил. Их необходимо придерживаться, чтобы выглядеть элегантно.

Здесь же нужно сказать несколько слов о костюмах, которые комбинируются из брюк и пиджака разных цветов. Наиболее приемлемы два варианта:

1. Темно-серые брюки, темно-синий пиджак (так называемый «клубный») и серо-голубой галстук. Туфли нужно одеть черные, сорочку – только белого цвета, без узоров, носки – черные.

2. Серый или светло-серый пиджак, черные брюки, серебристо-черный галстук, черные туфли и носки, белая сорочка.

Приведенные сочетания – наиболее распространенные и практичные. Все остальные попытки сочетания разных по цвету пиджака и брюк требуют большого опыта и вкуса. Бывает, конечно, что это приходится делать в силу обстоятельств, когда «выбывают из строя» пиджак или брюки костюма.

Кстати, попытка найти похожие по цвету брюки взамен «положенных» часто не удается из-за того, что материалы имеют различную фактуру. Почти всегда это заметно, и получается не костюм, а «коктейль».

Для того чтобы выполнять эти правила, не нужно прикладывать много усилий – это достаточно просто. Но бывает и так: человек знает все эти правила, и костюм у него прекрасный, но не смотрится, как ни крути. Чаще всего причина такой ситуации – неправильно подобранный цвет галстука, туфель или сорочки.

Немного подробнее хочется остановиться на, казалось бы, простом вопросе – как носить костюм? Вот несколько простых советов:

1. Светлые костюмы носите днем, вечером же отдавайте предпочтение темным костюмам.

2. В официальной обстановке пиджак застегнут. В застегнутом пиджаке нужно входить в квартиру к знакомым, в ресторан (особенно в обществе женщины), в кабинет на совещание, в зрительный зал театра. Пиджак должен быть застегнут, если вы выступаете с докладом.

Полностью расстегнуть пуговицы пиджака можно во время ужина или сидя в креслах театра. Поднимаясь, необходимо застегнуть на верхнюю (не на нижнюю!) пуговицу.

3. Держите выходной (или, как его называют, «парадный») костюм в полном порядке. Снимая, просмотрите его и, если появится необходимость, приведите в порядок не откладывая.

4. Часто секрет элегантности кроется просто в том, что костюм удобен, человек чувствует себя в нем свободно и комфортно. Костюм не должен жать, стеснять движений, мешать нагибаться или поднимать руку. Одним словом, если вы постоянно что-либо одергиваете, подтягиваете, поправляете, то вам не удастся выглядеть элегантно. Выбирая для себя костюм, обращайтесь на этот аспект достаточно внимания.

5. Пытаясь следовать за модой, помните, что она существует не для полного подражания, а для того, чтобы в основных чертах к ней приспособиться. Иногда случается, что следование моде входит в противоположность с тем стилем, который вы для себя нашли – смело отвергайте такую моду!

Например, люди полного сложения плохо смотрятся в пиджаках с высоко поднятыми лацканами. Если вы человек полный, а такие пиджаки вошли в моду, то это совсем не значит, что вам необходимо обзавестись таким пиджаком. Лучше выглядеть не модно, но хорошо, чем модно и плохо.

6. Имейте при себе два носовых платка. Первый – «рабочий» – находится в кармане брюк, именно он используется по назначению. Второй – всегда абсолютно чистый – во внутреннем кармане пиджака. Он предназначен для того, чтобы протереть очки, вытирать попавшую в глаз соринку и т.д.

7. Галстук-бабочка, используемый на официальных торжествах или крупных праздниках, одевается только к темным костюмам. Светлые костюмы носят с бабочкой очень редко.

Галстуки к вечернему костюму лучше всего подбирать из натурального или искусственного шелка.

8. Многие задумываются над тем, стоит ли развязывать галстук, снимая его? Если галстук сделан из недорогого материала, то узел можно не развязывать, а снимать галстук через голову, ослабив его. Так недорогие галстуки дольше сохраняют свежий вид.

### **3.8. Манера поведения**

Представим на минуту, как выглядит руководитель, который беспрестанно машинально суетится, играет попавшимися под руку предметами, не знает, куда девать свои руки.

Конечно, впечатление, которое он произведет на нас, будет менее выгодным, чем оно могло бы быть.

При этом нельзя забывать, что манера держаться – это такой же способ проявлять уважение к окружающим людям, как опрятная одежда, вежливое обращение в разговоре, тактичность.

В манере поведения достаточно велика роль привычек. Они могут как подчеркивать достоинства человека, так и сводить к нулю его самые лучшие черты. Например, привычка шмыгать носом, крутить пуговицу на одежде у собеседника, выбивать ритм костяшками пальцев. От многих «неудобных» привычек при желании можно избавиться.

Бывает и так, что человек ведет себя неестественно и при этом теряет не меньше, чем в предыдущем случае. Быть естественным – одно из глав-

ных условий руководителя, ведь именно наигранность, попытка выглядеть иначе, нежели это присуще, наиболее заметны со стороны.

Жесты и движения являются частью имиджа руководителя. Очень часто случается так, что именно жест показывает настоящее лицо человека даже тогда, когда он сам этого не хочет. Например, речь может не соответствовать выражению лица. Стоит ли говорить, что такая ситуация будет истолкована собеседником либо двусмысленно, либо негативно.

Общепринятый образ руководителя – подтянутый, энергичный и собранный человек. Конечно, это не значит, что его жесты должны быть резкими, а движения – порывистыми или очень быстрыми. Нужно просто не допускать расслабленной или шаркающей походки, при разговоре опускать надолго глаза или сидеть в расслабленной позе, находясь как будто в полудреме. Современный уровень общения очень высок, и время руководителя ценится дорого. Можно расслабиться в часы досуга, но в рабочее время подтянутость – неотъемлемая черта руководителя.

Если вы находитесь среди людей, которые старше вас, то в манере держаться стоит быть более собранным, более тактичным, чем среди людей вашего возраста.

Походка не может быть вялой или шаркающей. Не стоит вдаваться также и в другую крайность – делать размашистые движения руками и широкие шаги. «Широкая» походка – это еще не признак уверенности, а расслабленная ковыляющая поступь не атрибут высокого общественного положения. Наилучший вариант – размеренные движения, прямая осанка.

Сидя на стуле, не нужно раскачиваться, садиться на край. Облокачиваться на стол также не рекомендуется. Присаживаться и подниматься желательно бесшумно. Стул не двигают по полу, а переставляют, взявшись за спинку.

Привычки машинально раскачивать ногой, ерзать на стуле, периодически постукивать по нему каблуком относятся к разряду «неудобных». Если во время беседы кто-нибудь делает движения, к которым он привык и поэтому их не замечает, то это не значит, что его собеседники не обратят на них внимания. А поскольку такие привычки проявляются чаще всего в моменты, когда человек о чем-либо задумался, то такой произвольный жест может быть истолкован в превратном смысле, например, как нежелание продолжать разговор или знак того, что тема беседы исчерпала себя, а человек думает совсем о другом, не слушая собеседника.

Беседуя, сидеть лучше всего прямо, не наклоняясь и не откидываясь назад. Наиболее приемлемая для деловой женщины посадка – колени вместе, ступни одна возле другой, голень повернута немного наискосок. Ступни при этом получают около правой (или левой) ножки стула. Сидеть нога на ногу при деловой беседе не нужно.

Подпирать голову рукой при разговоре некрасиво. Этот жест тоже может быть истолкован как скука или усталость.

Скрещивание рук на груди в принципе допустимо, но необходимо помнить, что такое расположение рук при беседе создает «психологический барьер». Этот жест ничего не означает, но подсознательно воспринимается собеседником как недовольство или желание прекратить разговор.

Поднятые плечи или втянутая голова означают напряженность, поэтому стоять или сидеть так не нужно – это производит впечатление замкнутости, возникает мысль о том, что сидящий в такой позе человек что-то скрывает или недоговаривает.

Изучающие психологию знают, что для расположения вашего собеседника нужно склонить набок голову. Наклон головы создает впечатление, что человек внимательно слушает. Хотя этот прием не относится к разряду «правил этикета», но его полезно знать.

Не стоит делать то, что может быть расценено как затягивание времени в разговоре. Тем более нельзя этого делать, если вы отвечаете на какой-либо четкий вопрос, который требует точного и правдивого ответа. В такой ситуации прикуривание сигареты, протирание стекол очков и другие подобные процедуры считаются невежливыми и выглядят, как попытка уйти от ответа.

Последний совет предназначен женщинам. Если вы садитесь в машину, то не надо по-мужски «шагать» в нее. Нужно сначала сесть на сиденье, а затем втянуть ноги. Выходя из машины, сделайте все в обратном порядке: сначала спустите ноги, а затем выйдите из машины.

Подводя итог, можно сказать, что применяя эти простые правила, вы будете выглядеть элегантно.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Какова бы ни была ваша профессиональная или личная жизнь, «Искусство делового общения» укажет вам путь от идей к действиям. Превосходная, поднимающая боевой дух стратегия принесет успех в нашем бурлящем, изменчивом мире.

Руководитель – это человек, который может сделать так, чтобы остальные убежденно и с энтузиазмом своевременно совершали верные действия. Учебное пособие «Искусство делового общения» – это оптимистическая, увлекательная и необыкновенно полезная книга, которая рассказывает, как развить потенциал руководителя, кем бы вы ни являлись в данный момент. Книга учит представителей всех слоев общества, как получить наибольшую отдачу от усилий в стремлении сделать карьеру, как процветать в непредсказуемом будущем, наиболее полно использовать свой потенциал, как научиться побеждать, как верить в свои силы, рас-

крыть способности руководителя, как обрести единомышленников и друзей, преуспеть в поэтапном воплощении своей мечты.

В этом учебном пособии нет ничего запутанного, таинственного или трудного, но оно может сделать вас «настоящим руководителем» в нашем трудном и иногда таинственном мире.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кузнецов, И. Н. Все об этикете / И. Н. Кузнецов. – М. : Книжный дом, 2008. – 249 с.
2. Ливайн, С. Лидер в тебе / С. Ливайн, М. Кром ; пер. с англ. – М. : Прогресс-Литера ; изд-во агентства «Яхтсмен», 1995. – 240 с.
3. Васильева-Гангнус, Л. П. Азбука вежливости / Л. П. Васильева-Гангнус. – 3-е изд. – М. : Педагогика, 1989. – 144 с.
4. Андреев, В. Ф. Золотая книга этикета / В. Ф. Андреев. – М. : Вече, 2004. – 400 с.
5. Акишина, А. А. Русский речевой этикет / А. А. Акишина, Н. И. Формановская. – 2-е изд., испр. – М. : Русский язык, 1978. – 183 с.
6. Кинцанс, В. П. Как правильно себя вести / В. П. Кинцанс. – Рига : Арта, 1990. – 19 с.
7. Швингхаммер, Г. Правила хорошего тона / Г. Швингхаммер ; пер. Ю. О. Бем. – М. : АСТ, 2010. – 384 с.
8. Космынин, А. В. Конкурентоспособность выпускников вуза на рынке труда / А. В. Космынин, С. П. Чернобай // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2012. – № 8. – С. 115-116.
9. Космынин, А. В. Формирование обобщенной модели конкурентоспособности выпускника вуза / А. В. Космынин, С. П. Чернобай // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2012. – № 8. – С. 158-159.
10. Космынин, А. В. Урок-практикум как основа формирования практико-ориентированной личности / А. В. Космынин, С. П. Чернобай // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 8. – С. 114-115.
11. Космынин А. В., Чернобай С. П. Педагогическая компетентность в управлении качеством образовательного процесса / А. В. Космынин, С. П. Чернобай // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 8. – С. 135-136.
12. Космынин, А. В. Информационно-коммуникативная среда вуза как главный фактор развития исследовательской деятельности студентов / А. В. Космынин, С. П. Чернобай // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 8. – С. 136-137.

13. Космынин, А. В. Проектирование программы учебной дисциплины вуза на компетентностной основе / А. В. Космынин, С. П. Чернобай // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 8. – С. 96-97.
14. Космынин, А. В. Практико-ориентированный подход – важнейшее условие реализации модели специалиста вуза / А. В. Космынин, С. П. Чернобай // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 8. – С. 131-132.
15. Космынин, А. В. Развитие качества профессионального образования в современных условиях / А. В. Космынин, С. П. Чернобай // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 4. – С. 30-31.
16. Каткова, Е. Н. Эмпирическое исследование карьерного потенциала личности выпускника в структуре человеческого капитала / Е. Н. Каткова, Р. В. Павлов // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре гос. техн. ун-та. Науки о человеке, обществе и культуре. – 2014. – № II-2(18). – С. 19-24.



*Учебное издание*

**Чернобай** Сергей Петрович  
**Саблина** Наталья Сергеевна

## **ИСКУССТВО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Учебное пособие

Научный редактор – доктор экономических наук,  
профессор В. В. Литовченко

Редактор Т. Н. Карпова

Подписано в печать 12.11.2014.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага 60 г/м<sup>2</sup>. Ризограф EZ570E.

Усл. печ. л. 4,41. Уч.-изд. л. 4,24. Тираж 50 экз. Заказ 26577.

Редакционно-издательский отдел  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»  
681013, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27.

Полиграфическая лаборатория  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»  
681013, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27.