

ДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ МИД РОССИИ

В. И. Винокуров

# ДЕЛОВОЙ ПРОТОКОЛ И ЭТИКЕТ

УЧЕБНИК

*Под общей редакцией*

кандидата исторических наук,

Чрезвычайного и Полномочного

Посланника 1 класса **С. Е. Иванова**

УДК 395(075.8)

ББК 87.774я73

В49

*Автор:*

**Винокуров В. И.**, доктор исторических наук, профессор.

*Рецензент:*

**Бочарников И. В.**, доктор политических наук, профессор кафедры информационной аналитики и политических технологий МГТУ им. Н. Э. Баумана, член редколлегии журнала «Дипломатическая служба».

*Под общей редакцией* кандидата исторических наук, Чрезвычайного и Полномочного Посланника 1 класса **С. Е. Иванова**.

**Винокуров В. И.**

В49 Деловой протокол и этикет : учебник / под общ. ред. С. Е. Иванова.

ISBN 978-5-392-31470-6

DOI

В современных условиях становление деловой организационной культуры является не только велением времени, но и острой потребностью культуры деловых отношений. Все более актуальной становится проблема делового общения, которое включает беседы, переговоры, совещания, собрания, конференции, конгрессы и т. д. В связи с этим специалистам-международникам часто приходится участвовать в указанных мероприятиях, а нередко и входить в состав оргкомитетов (секретариатов) по их организации и проведению.

Учебник разработан с учетом читаемых в Дипломатической академии МИД России профильных дисциплин и структурно включает теоретические положения и практические рекомендации в области общегражданского и делового протокола и этикета. Он направлен на освоение сферы делового общения и взаимодействия между его субъектами, т. е. всеми, кто в этом общении участвует, и предназначен для преподавателей и студентов высших учебных заведений, а также специалистов, интересующихся вопросами фундаментальной этической тематики в области общения и взаимодействия.

УДК 395(075.8)

ББК 87.774я73

*Учебное издание*

**Винокуров Владимир Иванович**  
**ДЕЛОВОЙ ПРОТОКОЛ И ЭТИКЕТ**

ISBN 978-5-392-31470-6

DOI

## КРАТКОЕ ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
Глава 1. Из истории этикета .....	6
Глава 2. Деловое общение: суть и особенности .....	17
Глава 3. Структура и содержание делового общения.....	38
Глава 4. Деловая этика и деловой этикет .....	94
Глава 5. Деловой протокол: суть и содержание .....	113
Глава 6. Общегражданская этика и общегражданский этикет.....	128
Глава 7. Характерные черты и особенности современной системы проведения визитов, конференций и переговоров .....	197
Глава 8. Внешний вид и этикет служебных отношений деловых людей .....	278
Глава 9. Деловые приемы .....	326
Вместо заключения .....	356
Приложения .....	357
Рекомендуемая литература .....	410

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня мы наблюдаем удивительное явление — стихийную тягу к возрождению культуры общения и достаточно осознанную потребность в регулировании информационных потоков общения. Это порождает профессиональный интерес к деятельности в сфере делового протокола и этикета и создает широкие предпосылки для формирования соответствующих учебных дисциплин в высших учебных заведениях.



Для реализации деловых этических принципов необходим некий интерфейс — общепринятый и понятный язык делового общения. Правила такого общения устанавливаются деловым протоколом и этикетом. Они образуют взаимопринятую технологию общения и взаимодействия. Знание этой технологии, умение использовать ее эффективно — необходимый багаж деловой культуры.

Особенно активно ценность делового протокола и этикета проявляется при взаимодействии с внешними (иностранными) партнерами в ходе проведения двусторонних или многосторонних встреч. Культура общения проявляет имидж делового человека и представляемой им организации, формирует необходимые предпосылки для успешного проведения деловых акций.

Международникам-дипломатам приходится участвовать в деловом общении с представителями различных ведомств, печатных и электронных средств массовой информации, общественных организаций, дипломатического корпуса, частных фирм, а также с местными гражданами и иностранцами. Поэтому знание правил своего поведения,

делового общения в соответствии с правилами делового протокола и этикета имеет для международных-дипломатов особое значение. Во многом от того, насколько они владеют наукой и искусством общения, зависит успех их деятельности.

Знание делового протокола и этикета важно еще и в психологическом плане. Неуверенность, неловкость мешают сотрудничеству, портят общую атмосферу взаимоотношений. То есть на первое место выдвигаются психологические аспекты делового общения, протокола и этикета. Воспитанный человек всегда чувствует себя уверенным в любом обществе, находит правильный тон общения (обращения) с людьми, естественно и непринужденно держит себя в официальной и неофициальной обстановке, наслаждаясь полнотой человеческого общения. Нет ничего проще чувствовать себя свободным, и нет ничего труднее, чем овладеть данной свободой, если еще не осознал значения хороших манер в повседневной жизни. Иными словами, твердо усвойте, что соблюдение делового протокола и этикета — один из элементов вашей профессиональной стратегии. Усвоить его нормы и правила — значит, сделать первый шаг на пути к жизненному успеху!

В процессе работы над настоящим учебником автор опирался на учебные пособия «Деловой протокол и этикет» и «Руководство по проведению международных конференций и переговоров», написанные им на основе курса лекций и опубликованные в — Московском городском университете управления Правительства Москвы в 2012 году.

## **Глава 1**

### **ИЗ ИСТОРИИ ЭТИКЕТА**

**Целью** данной темы является раскрытие исторических особенностей зарождения и эволюции этикета, его роли и места в деловом общении.

**Ключевые слова:** деловое общение, правила поведения, правила и условности этикета, культура поведения.

Этикет и протокол — явления исторические. Правила поведения людей изменялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: фараонов, императоров, ханов, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т. п., для закрепления иерархии. От соблюдения правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции, например разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдались и соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

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

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

Мы никогда не задумываемся, почему, здороваясь со знакомыми, надо снимать перчатку, рыбу есть с помощью специального ножа, а в общественные места мужчинам следует входить первыми. В самом деле, откуда взялись усложняющие нашу жизнь правила хорошего тона и зачем они нужны?

Большинство историков утверждают, что этикет берет свое начало в Италии XIV века, где почитались не только богатство и родовитость, но и умение вести себя в обществе. Вот что пишет итальянский специалист по общегражданскому этикету Барбара Ронки: «Правила поведения необходимы прежде всего для того, чтобы под маской условности скрыть неприязнь, которую мы испытываем по отношению к тому или иному человеку. Вообще же все правила этикета уходят корнями в далекое прошлое — в те времена они имели практическое значение»<sup>1</sup>.

Например, обычай снимать в церкви головной убор появился в эпоху принятия христианства в Европе. Входя в храм, короли обнажали голову в знак благодарности Богу, который, как они считали, дал им власть над людьми. Следуя примеру монархов, их подданные тоже стали снимать головные уборы. Однако такое правило на женщин не распространялось. Наоборот, им предписывалось посещать церковь только с покрытой головой — в знак покорности и смирения. Такой обычай до сих пор разрешает женщинам не снимать шляпу даже в тех общественных местах, в которых головной убор на мужчине немислим, — например, в театре или ресторане.

А вот воинская традиция брать под козырек появилась в X—XI веках прошлого тысячелетия. Представляясь друг другу, участники рыцарских турниров поднимали забрала своих шлемов. Шлемы уже давно не в моде, а жест сохранился до наших дней.

Жители многих стран, здороваясь или прощаясь друг с другом, говорят «чао». Однако даже итальянцы толком не знают, что на самом деле означает популярное приветствие. Оказывается, «чао» произошло от словосочетания «с-чаво», которое со старого венецианского диалекта переводится как «я ваш слуга».

---

<sup>1</sup> В. И. Винокуров. Деловой протокол и этикет: Учебное пособие. Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2012. С. 23.

Перед тем как поздороваться, мужчины снимают перчатку с правой руки, и вот почему. В эпоху Возрождения вошли в моду кольца с миниатюрным острием, начиненным смертельным ядом. Поэтому, следуя хорошему тону, мужчины снимали перчатку, чтобы те, с кем они здоровались, не боялись, что рукопожатие будет для них последним. Женщин такое правило не касалось — им руки не пожимали, а целовали. Однако дамы тоже нередко пускали в ход колючки «с сюрпризом».

Во время прогулки дама держится за правую руку своего кавалера, если он не военнослужащий. Дело в том, что в старину на левой стороне мужчины носил шпагу и помеха в виде женщины могла помешать ему своевременно применить оружие.

Мужчина всегда пропускает женщину вперед, а вот в общественных местах (например, в ресторан) он входит первым. Как объясняют историки, в XVIII—XIX веках в питейных заведениях часто происходили потасовки и прочие безобразия. Чтобы обезопасить свою даму от возможных неприятностей, ее кавалер должен был первым войти в заведение и выяснить ситуацию.

Обычай подавать женщине руку, когда она выходит из автомобиля или общественного транспорта, восходит к тем временам, когда ездили в каретах. Само собой, выйти из высоченной кареты, да еще в платье до пят, дама без посторонней помощи не могла.

Обычай желать сидящим за обеденным столом приятного аппетита вошел в обиход еще при французском короле Карле Великом. Правда, в те времена фраза воспринималась не столько как пожелание, сколько как руководство к действию. Настоящий рыцарь был обязан демонстрировать мужество не только на турнирах, но и за столом. Считалось, что, если гость мало ест и пьет, он либо не уважает хозяина, либо слаб здоровьем. Поэтому мужчин, неспособных принять огромное количество пищи, не ставили во главе войска и государства. Карла Великого, обожавшего путешествовать инкогнито, узнавали по обилию валявшихся у его ног обглоданных костей.

Тот, кто разливает за столом вино, должен сначала налить немного себе, а потом всем присутствующим. Такая традиция обрела популярность в Древнем Риме. Специальный виночерпий из рабов был обязан первым попробовать вино на предмет обнаружения в нем яда. Если он выживал, то кувшин с вином пускали по кругу. Однако во время пиршества нередко кто-нибудь из гостей украдкой бросал щепотку ядовитого порошка в бокал своего соседа.

Испокон веков в Европе было принято полоскать рот после еды, но вовсе не из соображений гигиены. В середине XVI века Эразм Роттердамский писал, что бокалы были предметом роскоши и даже на самом шикарном столе их насчитывалось всего две-три штуки. Одним и тем же бокалом пользовались несколько человек, поэтому, перед тем как пригубить вино, предписывалось «очистить рот от не-



доеденных остатков посредством полоскания, чтобы не испортить соседу трапезу»<sup>1</sup>.

В XIX веке стали пользоваться специальными ножами для рыбы. Дело в том, что приборы изготавливались из железа, которое окислялось и впитывало запахи разделяваемых ими продуктов. Рыбные ножи настолько сильно «благоухали», что ни мясо, ни овощи ими резать было невозможно.

С античных времен в Европе не полагается дарить девушкам и незамужним женщинам орхидеи, так как «орхис» в переводе с латыни означает «мужские яички», а сам цветок, как считалось в древности, способствует усиленному деторождению, что одиночным дамам, конечно же, ни к чему. В то же время для деловых переговоров, в которых партнером является дама, сдержанный и одновременно изысканный букет из орхидей (или лилий) может создать положительный эмоциональный фон. Орхидеи и лилии особенно хорошо смотрятся в «компании» с дорогой офисной мебелью из ценных пород дерева.

Еще несколько поучительных примеров из истории на предмет «если вежливы, так уж до гроба». Нашлись исторические подтверждения тому, что для многих наглость — второе счастье. Катастрофа «Титаника» продолжает занимать умы наших современников, вот и австралийские исследователи из Технологического университета Квинсленда выяснили: спастись-то удалось большинству американцев, в то время как англичане пошли ко дну. Виной всему — вежливость и деликатность. Англичане дожидались своей очереди, уступали места в спасательных шлюпках, а наглые американцы шли по головам и плевали на этикет. И, можно сказать, вышли сухими из вод Атлантического океана. Так-то.

Во время Столетней войны англичанам повезло больше — на этот раз пострадали излишне вежливые французы. Поражением закончилась знаменитая битва при Креси (1346). Вероятно, из-за того, что в разгар сражения к королю Филиппу VI прискакали его верные подданные — французские рыцари — со срочным боевым донесением. И тут вышел казус: этикет предписывал рыцарям ожидать, пока король не заговорит первым, обратиться к монарху без разрешения считалось невежливым и недостойным поступком. В итоге рыцари долго ждали королевского слова, а когда Филипп наконец-то к ним обратился, начали препираться по другому поводу: кто из них примет почетное право докладывать. В общем, нужный момент был упущен, а англичане времени даром не теряли.

Сюжет же известного рассказа А. П. Чехова «Смерть чиновника» прост и поучителен: невысокого ранга чиновник Иван Дмитрич Червяков прекрасным вечером сидел «во втором ряду кресел», «глядел

---

<sup>1</sup> В. И. Винокуров. Деловой протокол и этикет: Учебное пособие. Московский городской университет управления Правительства Москвы, 2012. С. 25.

в бинокль на “Корневильские колокола”» и «чувствовал себя на верху блаженства». Тут Червяков случайно чихнул (с кем не бывает) и с ужасом заметил, что обрызгал лысину статского генерала Бризжалова, — вот конфуз! Вежливый Червяков извинился, но не смог избавиться от беспокойства: вдруг генерал подумал бог весть что и оскорбился? Пошел на прием к генералу повторно извиняться, а Бризжалов решил, что Иван Дмитрич просто-напросто издевается. На следующий день чиновник явился опять — и генерал уже выгнал его вон. Червяков пришел домой, лег на диван и помер. Вот до чего вежливость довела.

Известно, что французский ревтрибунал был беспощаден к особам голубой крови: 16 октября 1793 года казнили Марию Антуанетту, супругу Людовика XVI. Королева особой популярностью у населения не пользовалась, в юности отличалась легкомысленностью, не скрывала неприязни к деятелям Великой французской революции. Однако в процессе казни вела себя достойно. Ее привезли на грязной повозке, как всякую заключенную. Надо думать, королева хотела продемонстрировать презрение к подлым убийцам. Но, ступая на эшафот, случайно наступила на ногу палачу и... немедленно извинилась. Все-таки от природной вежливости не сбежишь — даже если она и не спасает.

Современные формы деловой переписки, принятые теперь в деловом общении, сложились около 150 лет назад в Англии. Там зародились основные правила этикета составления корреспонденции. Эпистолярный жанр был очень популярен в XIX — начале XX века. В России за советское время культура составления деловых писем была утрачена. Нормальную деловую переписку часто заменяли циркуляры или письма без строгой формы, в то время как за рубежом формальным сторонам корреспонденции по-прежнему уделялось большое внимание. Чтобы не упасть в грязь лицом и не испортить по неведению хороших взаимоотношений с иностранными партнерами, обязательно нужно соблюдать этикет переписки. Безусловно, сейчас значительная часть информации передается с использованием электронных средств связи, но любому человеку всегда приятно получить написанные рукой партнера личные, рекомендательные, поздравительные и другие письма, различного рода открытки, красиво выполненные приглашения. Соблюдение правил переписки добавит дополнительные плюсы как деловому, так и личному имиджу.

Вообще письмо как жанр зародилось очень давно, и так же давно сложились правила оформления писем. Например, древние римляне не ставили подписи под письмом, если только это не было письмо к императору. Адрес на письмах не писали и в более позднее время, поскольку письма вручались лично адресату. С античных времен в форме писем, т. е. в эпистолярном жанре, сочиняли романы, поэмы, философские трактаты, политические памфлеты, критические статьи. Низами, великий персидский поэт, в первой главе книги «Собрание

редкостей» дает ряд советов Дабиру — письмоводителю, например: «...ведя переписку и направляя послания, не пристало... дерзить уважаемым людям и вельможным господам. А ежели меж господином его и тем, кому он пишет, случилась распря, пусть он не чернит его репутации, умерив свое перо, разве только по отношению к тому, кто сам переступил границы и ногу достоинства перенес за круг благородства, ибо сказано: “Слово за слово, а начавший — виновнее”»<sup>1</sup>.

Известно, что русский бизнес много древнее американского, лет на 600. Гости, торговые гости, составляли одно из древнейших сословий на Руси. Это купцы или, как сказали бы теперь, бизнесмены. Один из легендарных гостей — Садко, богатый гость, покоритель царства морского. Это XII век, Господин Великий Новгород, тогдашний центр заморской торговли и, как сказали бы теперь, часть транснациональной прибалтийской морской торговой корпорации. Республика, и при этом республика демократическая.

Чем торгует Садко? Пушкина, дорогие ткани, пенька, лес, самоцветы. Вполне представительный ассортимент. В этот период Новгород — составная часть Ганзейского союза, крупного торгово-промышленного объединения Европы. Уже в это время вводится торговое морское типовое судостроение для всех членов союза. Мореходные и вместительные, хорошо вооруженные многотонные ганзейские корабли бороздят Балтику, Ильмень, Волхов, Ладогу, Рейн, Эльбу, доходят до Сены. Строятся типизированные причалы и склады. Унифицируются запчасти и навигационные устройства.

Гости активно общаются, заключают сделки. Изучаются европейские языки, популярной специальностью становится толмач. Резко возрастает ценность грамоты, письма и счета. Умеющий «счесть» — уважаемая персона. Он — благородное лицо, умеет по-деловому и дипломатично общаться с коллегами-гостями. Честь имеет. Так и представляется тогда гость: «Честь имею». И частный бизнес, без обмана, был этикой Ганзейского союза, в том числе и русских купцов.

Устав союза — определять также и «протокольные» основы общения европейских и русских предпринимателей. Были заложены международные основы делового протокола. Союз не воевал, а торговал. На том и богател. Защищался от норманнов, их пиратских набегов и потому совершенствовал вооружение и боевое искусство. Хотя бывали войны, Чудово ледовое побоище тому свидетельство.

Следует заметить также, что русским гостям присущи были храбрость беззаветная, морское умение и редкой силы патриотизм. Это и отражено в сказаниях о Садко — русском деловом человеке, символе деловой этики Руси.

---

<sup>1</sup> Библиотека эстетика. <http://etika-estetika.ru/books/item/f00/s00/z00000005/st006.shtml>

Стремление вести себя прилично уходит вглубь тысячелетий истории человечества. Это стремление вытекало из условий жизни людей, и ни одна общественная формация не обходилась без правил и норм человеческого поведения и общения. Однако учтивости и умению вести себя в обществе учили не всех, а только избранных. После издания руководства по поведению «Дисциплина клерикалис», написанного в 1204 году испанцем Петрусом Альфонсом, последовали правила поведения для придворных, а позднее — для более широких кругов.

В XVI–XVII веках этикет стал отличительным признаком светского человека, его воспитанности. Тогда же появляются и первые пособия по этикету в разных странах, в том числе и в России. Первые печатные пособия по этикету появились на Руси в 1717 году: по указанию Петра I изданы «Юности честное зерцало, или Показание к житейскому обхождению» и по 100 экземпляров на русском и голландском языках книга Эразма Роттердамского «О правилах хорошего тона».

Кроме «Домостроя» уроки вежливости проводились по учебнику для русского педагога «Гражданство обычаев детских». Он включал 164 вопроса о правилах поведения и 164 ответа. Школьники заучивали все наизусть. Книга была хорошая, но тяжелая. В прямом смысле тяжелая: написанная на пергаменте и вместо переплета — доски.

Отсюда выражение «прочитать от доски до доски». Тяжелая книга и в переносном смысле: написанная языком твердым и торжественным. Все многочисленные правила хорошего тона и кодексы поведения отражают различные эпохи, моральные воззрения общественных формаций.

Ныне распространенное понятие «дресс-код» пришло к нам из далекой истории. Ярчайшим примером корпоративного стиля во все времена была армия. Еще Александр Македонский, македонский царь с 336 года до н. э., заметил, что, если воины одеты одинаково, то боевой дух армии многократно усиливается, а единство взглядов, целей и интересов еще более усиливается.

Вообще основные требования к одежде были сформированы еще в Древней Греции (с III тысячелетия до н. э. до I века до н. э.), а затем в Древнем Риме (достиг пика своего могущества во II веке н. э.). Уже тогда одежда отражала социальную принадлежность человека, подчеркивала имущественное и половое различие, отражала специфику ситуации, в которой применялась. Древние греки имели определенные эстетические воззрения, воплотившиеся в античном костюме. Особое внимание уделялось уходу за телом, лицом, сооружению причесок, подбору украшений с учетом особенностей костюма и его назначения. Именно одежда определяла манеры поведения людей, требовала гордой и изящной осанки.

В Древнем Риме костюм становится символом классового разделения общества. Методы изготовления одежды остаются теми же, что и в Греции, но усложняется прикладная роль одежды — ее ношение

и драпировка. Драпировки в одежде знати приобретают особый смысл (складки тоги патриция укладывает на ночь раб, закрепляя каждую из них грузом). Подобный вид одежды требовал медлительных, величавых движений, плавной, торжественной походки, даже некоторого актерского мастерства в жестикуляции (которому в Древнем Риме, как известно, уделялось особое внимание). Тога закрывала практически все тело, делая фигуру величавой, но статичной. Таким образом, патриции подчеркивали свое знатное происхождение и высокое положение в обществе не только образом жизни, но и с помощью костюма.

Светский этикет, в том числе костюмный, получил сильный толчок развития в эпоху Возрождения. В Италии, а затем во Франции создавались объемные руководства о том, как надлежит вести себя людям благородного сословия. Галантные манеры и изысканный внешний вид являлись неизменными приметами культурных людей. Эразм Роттердамский по этому поводу писал: «Должно ли быть особое радение о красоте одежд? Должно, поскольку риза — что второе тело человека, в ней образ мысли отражаться может»<sup>1</sup>.

Заметим, что этикет никогда не был исключительно чьей-либо прихотью. Даже при дворе европейских монархов XVII века, когда в правилах поведения затруднительно было разобраться без помощи церемониймейстера, этикет служил исходной своей цели — объединению людей в группу с едиными ценностями.

Шли века, менялись стили... Исторические эпохи приходили на смену одна другой, одежда подвергалась нововведениям, порой самым нелепым, но отражавшим дух времени.

В европейской и русской истории имели место ситуации, когда одежда или изменения в ней играли значительную роль. Петр I, например, ввел в моду европейское платье, а также соответствующий физический облик своих подданных, благодаря чему в Европе совершенно по-другому стали воспринимать русских и Российское государство — если выражаться современно, это был прорыв в формировании государственного имиджа. Дочь Петра, Елизавета, уделяла нарядам огромное внимание. В ее гардеробе было 15 тысяч платьев... В 80-х годах XVIII века Екатериной II был издан указ — *«в какие праздники какое платье носить особам обоего пола, имеющим приезд ко двору»*.

Во Франции придворных, одетых отлично от этикета, не принимали при королевском дворе. Людовик XIV даже издал указ об обязательной смене одежды по сезонам, что опять же стало частью придворного этикета и дало толчок развитию французской моды. Влияние костюма было так велико, что в XVIII веке мода лишила славы премьер-мини-

---

<sup>1</sup> Юности честное зерцало или показания к житейскому обхождению // Эпоке-венция — Яя. М.: Советская энциклопедия, 1957. С. 403.

стра самой могущественной державы — Испании графа Аранду. Он запретил испанцам носить длинную мантию, любимую ими, чтобы под ней нельзя было скрыть шпагу. Это толкнуло андалузцев на бунт, и король Карлос III предпочел отступить, убрав графа с его поста.

Существенные изменения в костюме произошли в конце XIX — начале XX века. Нарастание темпов жизни и изменение ее условий, налаживание промышленного выпуска готовой одежды (чему способствовало изобретение швейной машинки) привели к значительной демократизации костюма. Отношение к костюму стало проще и естественнее. XX век принес с собой массовую занятость женщин в процессе общественного труда. Эта эмансипация вдохновила модельеров. Работающие женщины отбросили лишние и неудобные в повседневной жизни романтические атрибуты. Женская мода 20-х годов XX века приобрела характерные особенности мужской одежды. Смелое уменьшение длины женских юбок — до колен, отказ от корсета и короткая стрижка положили начало новому отношению к форме одежды, которая отныне стремилась к простоте. Мода уже больше не обращается к зрелому возрасту, а с уважением относится к молодежи и ее стилю жизни. Любая деятельность требует соответствующего выражения в одежде. Женская повседневная одежда, в которой первоначально в качестве основной идеи были использованы элементы мужского костюма (и не случайно, ведь ранее в деловой сфере присутствовали только мужчины), на протяжении ряда лет превратилась в наряд, который мы сегодня называем классическим ввиду его неоспоримого функционального решения. Менялись длина юбок, ширина отворотов и величина пуговиц, но принцип и форма костюма остаются прежними по сей день.

Первые попытки ввести некую «полицию нравов» на Руси относятся ко второй половине XVI столетия. Более чем успешные войны с Казанским и Астраханским ханствами, закончившиеся полной капитуляцией последних перед Москвой, неожиданно ввели в обиход русских людей такое понятие, как «мода». Внезапно победители стали перенимать некоторые черты внешности побежденных. Пример показал сам царь Иван Грозный, которому очень понравились загнутые носки татарских сапог и обычай брить голову наголо. Если на первое тогдашним блюстителям нравственности — церковникам было наплевать, то второе вызвало бурю возмущения, которая мало чем отличалась от современных камланий на ту же тему: «О тлен и смрад греховный! Уподобясь гололобому басурманину, христиане учиняют главу брить!»<sup>1</sup> К их ужасу, пример царя был заразителен не только для бояр и служилых людей, но почти для всего населения державы. Вот

---

<sup>1</sup> Какая внешность была у Ивана Грозного. <https://zen.yandex.ru/media/cyrillitsa.ru/kakaia-vneshnost-byla-u-ivana-groznogo-5a992542ad0f228030b4f823>

как описывает ситуацию посол Священной Римской империи Даниил Принц из Бухова в сочинении «Начало и возвышение Московии»: «Борода у царя рыжая с небольшим оттенком черноты, довольно густая и длинная, но волосы на голове он, как и большинство русских, гладко бреет бритвой»<sup>1</sup>. Что делать с целым народом отъявленных скинхедов? Попытки ввести карательные санкции для «гололобых» в виде недопущения до исповеди и причастия не привели ни к чему. Все кивали на грозного самодержца, а с ним спорить было не с руки даже иерархам — память об убитом митрополите Филиппе была вполне свежа.

Следующий раунд по введению и соблюдению дресс-кода размахнулся аж на 700 с лишним верст. Его исполнитель Петр Великий поселял ветер в Москве, когда в 1699 году издал всем известный указ об обязательном введении европейского платья и о принудительном бритье бород. А вот пожинать бурю ему пришлось уже в Петербурге спустя всего каких-нибудь десять лет. Подданные оказались столь ретивыми и столь скоро и рьяно приобщились к европейской моде, что пришлось издавать новый указ, который, к слову, некоторым образом ограничивал старый. 5 апреля 1709 года высочайшим повелением значилось: «Нами замечено, что на Невской першпективе и на ассамблеях недоросли отцов именитых в нарушении этикету и регламенту штиля в гишпанских панталонах с мишурой щеголяют предерзко. Господину полицеймейстеру Санкт-Петербурга указую: впредь оных щеголей с рвением вылавливать и сводить в Литейную часть и бить кнутом изрядно, пока от гишпанских панталон зело похабный вид не окажется. На звания и внешность не взирать, а также на вопли наказуемого»<sup>2</sup>.

Но самым главным образцом для подражания, который, судя по всему, современные блюстители нравственности и культуры берут в пример, был император Павел I. Вот перечень, причем не самый полный, того, что было им учинено: «1798 г. Января 20. Воспрещается всем ношение фраков. Запрещается носить всякого рода жилеты. Не увертывать шею безмерно платками и галстуками. Запрещается всем вообще употреблять шапки стеганые, тафтяные или другой материи. 1799 г. Апреля 2. Запрещается иметь тупей (*что-то вроде челки*), на лоб опущенный. Августа 12. Запрещается носить жабо. Чтобы никто не имел бакенбард. Воспрещается ношение синих женских сюртуков с белою юбкою»<sup>3</sup>.

Добавило ли городу это культуры и нравственности? Бог весть. А вот о том, чего город лишился, оставлены воспоминания современника событий Николая Саблукова: «Ничто не могло сравниться с Петербургом в 1796 г., в эпоху кончины Екатерины. Но метаморфоза волею Павла

<sup>1</sup> Жертвы моды: Исторический обзор. [goldteam.su/forum/index.php?/topic/83638-zhertvy-mody-istoricheskii-obzor/](http://goldteam.su/forum/index.php?/topic/83638-zhertvy-mody-istoricheskii-obzor/)

<sup>2</sup> Дабы не щеголяли предерзко. <https://obyvatel.livejournal.com/58889.html>

<sup>3</sup> Павел I без ретуши. <https://history.wikireading.ru/252167>



свершилась чрезвычайно быстро, и Петербург перестал быть похожим на современную столицу, приняв вид маленького немецкого городка»<sup>1</sup>. Не к этому ли всегда приходят, когда слишком рьяно пытаются указать, кому и во что надлежит «культурно и нравственно» одеваться?

Один из отцов-основателей США, третий президент этого государства (1801–1809), дипломат и философ эпохи Просвещения Т. Джефферсон как-то заметил, что «вежливость — это привычка приносить в жертву мелкие удобства». Что и говорить, привычка прекрасная, однако перегибать палку тоже не стоит, иначе маленькие жертвы обернутся крупными неприятностями, ведь, случись что, мало кто задумывается, как важно сохранить человеческое лицо...

Ныне история не предается забвению. Сохраняются суть, логика, принципы формирования этикета в зависимости от динамики социальной ситуации. Нередко правила, пришедшие из прошлых столетий, лишь уточняются и конкретизируются. Деловой этикет занимает особое место в искусстве поведения. Если, нарушая те или иные нормы поведения в быту и обществе, вы рискуете главным образом своей репутацией воспитанного человека, то в деловых отношениях такие ошибки могут стоить больших денег и карьеры. Великий мастер и учитель в сфере деловых отношений Дейл Карнеги утверждал, что успех человека в финансовых делах на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85 % — от его умения общаться с людьми. В самом деле, любое дело — это скоординированные действия множества людей и эффективность этих действий прямо зависит от их способности налаживать отношения друг с другом.

---

### Вопросы и задания для самоконтроля

---

1. Когда и почему возник этикет в обществе?
2. Какие функции выполняет этикет?
3. Расскажите об исторических особенностях развития этикета и культуры поведения.
4. Охарактеризуйте роль этикета и культуры поведения в деловом общении.

---

### Список рекомендуемой литературы

---

1. Белов В., Коваленко А. История этикета — обычаи и традиции народов. М., 2002. 525 с.
2. Кузин Ф.А. Культура делового общения. М., 2002.
3. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. М., 2005.
4. Лядов П.Ф. История российского протокола. М., 2005.

---

<sup>1</sup> Записки Н.А. Саблукова о временах императора Павла I и о кончине этого государя. <https://ekniga.org/dokumentalnaya-literatura/biografii-i-memuary/16886-zapiski-na-sablukova-o-vremenah-imperatora-pavla-i-i-o-konchine-etogo-gosudarya.html>



## **Глава 2**

# **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: СУТЬ И ОСОБЕННОСТИ**

*Целью* данной темы является разъяснение понятий «общение» и «деловое общение», их роли и места в международном общении. Дается краткая характеристика видов, форм, этапов и структуры делового общения.

*Ключевые слова:* общение, деловое общение, регламент общения.

## **2.1. Понятия «общение» и «деловое общение»**

**Общение** — это процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.

Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация. По мнению Аристотеля, способность вступать в общение отличает человека от «недоразвитых в нравственном смысле существ» и от «сверхчеловека». Поэтому «тот, кто не способен вступать в общение или, считая себя существом самодовлеющим, не чувствует потребности ни в чем, уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством»<sup>1</sup>.

Общение является видом жизнедеятельности людей, направленным на установление отношений, взаимодействие и образование социальных групп и сообществ. Оно реализуется как информационный обмен между отдельными личностями, независимо от того, являются ли они представителями какой-либо социальной общности или нет, главным образом — в форме информационных потоков. Общение обязательно несет в себе отношение к другому человеку как к высшей ценности.

Согласно словарю В. И. Даля, «общение» в русском языке имеет первоначальное значение «соединиться, смешаться, быть заодно,

---

<sup>1</sup> Аристотель. Сочинения: в 4 т. М.: Мысль, 1983. Т. 4. С. 379.

знаться, водиться, обращаться, дружиться, делиться, давать долю, участие, взаимное обращение и при этом подаяние, милостыня и святое причастие».

Вступить в общение — быть заодно, согласно, соединено, одинаково относиться ко всему, ко всякому. Это обмен состояний, вхождение в общее состояние, формирование совместной информационной среды, эмоционального переживания и единого волевого импульса.



**Деловое общение** — общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, образовательной, коммерческой и т. д. Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности. Деятельность не может ни возникнуть, ни осуществляться без интенсивного общения.

Деловое общение представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности, которая содействует установлению нормальной морально-психологической атмосферы труда и отношений партнерства между руководителями и подчиненными, между коллегами, создает условия для продуктивного сотрудничества людей в достижении значимых целей, обеспечивая успех общего дела<sup>1</sup>.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения,

---

<sup>1</sup> См.: Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. М.: РАГС, 1998. С. 160.

не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это прежде всего получение максимальной прибыли.

*Предметом делового общения* является дело. Содержание делового общения — социально значимая совместная деятельность людей, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации.

*Особенности делового общения:*

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире»<sup>1</sup>.

Но что означает уметь общаться? Это значит уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

Деловое общение как вид коммуникаций должно обладать информативностью, адекватностью восприятия сигналов (как вербальных, так и невербальных), благоприятностью протекания хода взаимодействия и обмена информационными потоками, эффективностью.

Общение как информационный процесс может осуществляться как воздействие или взаимодействие и адресоваться как рассудку, так и внерассудочным сферам сознания, в частности подсознанию. В ходе общения воздействие от источника к реципиенту (приемнику) поступает через органы ощущений или непосредственно в нервную систему организма. Воздействие может иметь два основных вида — элементарного механического, полевого или излученного, называемого силовым, и структурно организованного сигнала, называемого сообщением. Совокупность сообщений образует информационный поток.

Все виды и формы общения образуют информационные потоки и могут подвергаться регулированию правового, нормативно-право-

---

<sup>1</sup> Цит. по: *Рогозин Ю. П.* Секреты общения. М.: Знание, 1991. С. 5.

вого и нормативного характера. С точки зрения информационного благополучия общение должно быть направлено на обеспечение психического, духовного, а через это и физического здоровья, а также достижения комфорта в общении.

Объем информационных потоков общения должен сообразовываться с реальными возможностями индивида участвовать в информационных процессах общения. В качестве информационных потоков, используемых при общении, рассматриваются:

- вербальные (текстовые), визуальные (зрительные), аудиальные (звуковые), тактильные (осязательные);
- невербальные, в том числе образные, включая виртуальные;
- знаковые кинестетические (мимика, позы, жесты, поступки);
- средовые (тепловые, запахи, световые, цветовые);
- информационные.

Информационные потоки в общении формируются сигналами определенной конструкции — знаками. Знак представляет собой определенный символ, содержащий единичный смысл.

Знаковые совокупности, как простой связной набор знаков близкой модальности, являются знаковыми системами общения. Знаковые системы образуют первичные базы информационных потоков. Знаковые системы, связанные дисциплинами их применения и способные образовывать сложные системные смысловые или командные, в том числе программирующие жизнедеятельность, комплексы, составляют языки общения.

Обмен информацией может производиться в форме устной речи, письменной речи (текстов), знаковых текстов (пиктограмм), музыки, произведений изобразительного и иных жанров искусства, скрытых информационных сигналов и сообщений, жестов и поступков, а также в комплексах указанных выше форм.

При этом сообщения, направленные на непосредственную передачу информации, считаются просто информационными продуктами, обладающими утилитарной информационной функцией, а информационные продукты, утратившие утилитарную функцию или содержащие дополнительную информацию, адресованную, как правило, чувственной сфере, — художественными произведениями.

Информационный обмен является информационным взаимодействием и может осуществляться непосредственно через средства связи, через компьютерные системы, через информационные продукты и произведения, в том числе художественные, с применением средств усиления информационных сигналов.

Посредством общения могут устанавливаться устойчивые виды коммуникативных состояний — отношения. В зависимости от состава субъектов общения отношения могут быть личностными (отноше-

ния личности к самой себе и окружающему миру), межличностными, групповыми (внутригрупповыми), межгрупповыми, этническими, международными.

Информационное взаимодействие персоны (лица, индивидуума) с самой собой (в форме сообщений, не предназначенных иному лицу или группе лиц, в том числе являющихся личной тайной) является личностным общением, с другими персонами (лицами) или группами — межличностным общением, если эта персона выступает как физическое лицо, не представляющее в данном взаимодействии какую-либо группу или организацию, как ее член или официальный представитель.

Информационные взаимодействия представителей каких-либо социальных групп, сообществ, организаций в качестве их официальных членов или представителей (неформальных, но руководствующихся правилами и принципами общения таких объединений) следует считать групповым общением в пределах своей организации и межгрупповым, если в общение вовлечены представители различных организаций.

Частным видом межгрупповых отношений являются международные отношения.

Информативность общения определяется степенью оптимальности (необходимости и достаточности), полноты, своевременностью, оперативностью транслируемых смысловых сообщений, а также отсутствием информационных помех — сигнальных и смысловых «вирусов».

Общение как вид деятельности может иметь самостоятельное значение и прямо не обслуживать никакую другую деятельность. В каждом типе общностей будет преобладать тот вид межличностного общения, который направлен на обеспечение главной для нее деятельности.

Взаимодействуя с другими людьми, человек может одновременно выступать в роли и субъекта, и объекта общения. Во-первых, это зависит от степени осознания тем или иным человеком своей роли. Во-вторых, это обусловлено различной степенью сложности личностной структуры участников общения, характеризующей индивидуальное своеобразие каждого.

Важной составляющей общения является проблема активности. Активность определяет качество деятельности, но весьма специфически — через отношение субъекта к процессу деятельности. Активность можно рассматривать как черту личности, которая проявляется в отношении человека к деятельности, а именно в состоянии готовности, стремлении к самостоятельной деятельности, качестве ее осуществления, выборе оптимальных путей для достижения цели.

Источником активности в общении является потребность личности. Она проявляется через реакции и акции.

Следовательно, уровень коммуникативной активности отражает изменение характера общения субъекта. Таким образом, **общение** — процесс взаимодействия людей, социальных групп, общностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.



Таким образом, к деловому общению относятся информационные контакты и взаимодействия лиц, вовлеченных в деловой оборот. В повседневном, неофициальном деловом общении, относящемся к общегражданскому этикету, его основными формами являются деловые встречи, беседы, собрания и совещания (см. гл. 3 учебника).

В деловом протоколе и этикете, где чаще общение носит полуофициальный или официальный характер, формами общения принято считать визиты, переговоры, конференции, конгрессы и т. п. (см. гл. 7).

Сфера делового общения отличается от дипломатического, являющегося сегодня, как часто утверждается, чуть ли не единственным образцом и критерием в части современного этикета. Это отличие характеризуется большей подвижностью политики деловых людей, большим дефицитом времени для решения возникающих вопросов деятельности, а потому и меньшими затратами времени на общение. С другой стороны, у деловых людей меньше претензий к протокольной форме общения: главное — скорее достигнуть цели. Уровень приема партнеров чаще всего связан не с их статусом, а с ожидаемыми деловыми перспективами. От этого зависит и уровень ответственности проводимых протокольных мероприятий. Следовательно, этика и этикет в деловой сфере имеют собственную специфику и ряд собственных правил, которые рассматриваются ниже.

## 2.2. Цель, задачи, функции, принципы, виды и формы общения

При деловом общении необходимо уметь различать его цели. В качестве целей общения могут выступать установление взаимопонимания, расширение информационного обмена, управление поведением и сознанием, введение в истинную ситуацию, введение в заблуждение, разрушение взаимопонимания. Строго говоря, **цель делового общения** — организация и оптимизация определенного вида совместной предметной деятельности.

Помимо общей цели делового общения, в нем можно выделить и личные цели, реализуемые участниками общения<sup>1</sup>:

- стремление к личной безопасности в процессе социальной деятельности, что часто проявляется в уходе от ответственности;
- стремление к повышению своего жизненного уровня;
- стремление к власти, т. е. стремление расширить круг своих полномочий, продвинуться вверх по служебной лестнице, избавиться от бремени иерархического контроля;
- стремление повысить свой престиж, что часто сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и самой организации.

Для достижения целей общения ставятся и решаются **задачи**:

- вступление в информационный контакт;
- установление каналов, методов и способов трансляции информационных сигналов и сообщений;
- установление и использование языка общения или знаковой системы;
- осуществление передачи и приема информации;
- создание, хранение, обработка, извлечение информации, в том числе ее шифровка и расшифровка, использование информации.

Для того чтобы цель и задачи делового общения были успешно реализованы, в современной психологической науке выделяют основные этико-психологические **принципы делового общения**, к которым относят:

- 1) принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности, на основе которого возможно согласовать личные цели сотрудника с общими целями организации;
- 2) принцип полномочий и ответственности, регламентирующий деловое общение в рамках служебных прав и обязанностей в соответствии со служебным статусом сотрудника, оценку его деловых качеств и использование его квалификации и опыта.

Под **функциями общения** понимают те роли и задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека. Функции

<sup>1</sup> См.: Гурней Б. Введение в науку управления. М.: Прогресс, 1969.



общения многообразны и существуют различные основания для их классификации.

Одно из общепринятых оснований классификации — выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик:

- перцептивной — процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;
- информационной — процесса обмена информацией;
- интерактивной — процесса взаимодействия людей в общении.

В соответствии с этим выделяются аффеکتивно-коммуникативная, информационно-коммуникативная и регуляционно-коммуникативная функция общения<sup>1</sup>.

1. Аффективно-коммуникативная (перцептивная) функция, в основе которой лежит восприятие и понимание другого человека, в том числе партнера по общению, направлена на регуляцию эмоциональной сферы психики человека, поскольку общение является важнейшей детерминантой эмоциональных состояний человека. Весь спектр специфически человеческих эмоций возникает и развивается в условиях общения людей — происходит либо сближение эмоциональных состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление.

Проявления	Визуал	Кинестик	Аудитал	Дигитал
Употребляемые слова	Смотреть, наблюдать, являть	Чувствовать, ощущать, теплый, обожаю, легко, удобно	Звучать, слышать, тон, громкий, соизучно	Понимать, знать, представлять, интересно, логично
Поза	Голова вверх, спина прямая	Спина согнута, голова опущена	Голова склонена назад	Прямая поза, руки сжаты
Движения	Напряженные	Раскрепощенные	Средние	Заученные
Губы	Тонкие, напряженные	Полные, расслабленные	Взрынуты	Тонкие, напряженные
Дыхание	Неглубокое, верхом легких	Глубокое дыхание, низ живота	Ровное дыхание всей грудью	Неглубокое
Речь	Быстрая, громкая, высокий тон	Медленная, нетропная речь, низкий грудной голос	Мелодичный голос, выразительная речь, ровный темп	Монотонный голос
Жесты рук	На уровне лица	Ниже пояса	Выше пояса	-
Взгляд	Поверх других	Вниз и затем еще ниже	Часто в одну сторону и вниз	Через голову других
Особенности слушания	«Я должен видеть» (на расстоянии)	Приблизиться поближе	«Не смотреть, чтобы слышать»	Никакого контакта глаз
Движения глаз (для правшей)	Вверх-влево, вверх-вправо, прямо перед собой	Вниз-вправо, иногда вниз	Влево, вправо, голова наклонена вниз	В сторону влево, голова поднята вверх

2. Информационно-коммуникативная функция общения заключается в любом виде обмена информацией между взаимодействующими индивидами. Обмен информацией в человеческом общении

<sup>1</sup> См.: Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1989.



имеет свою специфику: осуществляется между двумя индивидами, каждый из которых является активным субъектом; он обязательно предполагает взаимодействие мыслей, чувств и поведения партнеров.

3. Регуляционно-коммуникативная (интерактивная) функция общения заключается в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия. В этом процессе человек может воздействовать на мотивы, цели, программы, принятие решений, на выполнение и контроль действий, т. е. на все составляющие деятельности своего партнера, включая взаимную стимуляцию и коррекцию поведения.

В процедуре общения выделяются следующие **этапы**:

1) потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т. п.), которая побуждает человека вступить в контакт с другими людьми;

2) ориентировка в целях и в ситуации общения;

3) ориентировка в личности собеседника;

4) планирование содержания своего общения: человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет;

5) бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, речевые фразы, которыми будет пользоваться, решает, как говорить, как себя вести;

6) восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи;

7) корректировка направления, стиля, методов общения.

### **Виды потребностей в общении:**

1. *Потребность в престиже.* Когда человек, вступая в общение, надеется выразить свои личностные качества через признание, восхищение, положительные оценки со стороны другого человека, первый удовлетворяет потребность в престиже.

2. *Потребность в доминировании.* Это стремление оказывать активное влияние на образ мыслей, поведение, вкусы, установки другого человека.

3. *Потребность в подчинении другому.*

4. *Потребность в безопасности,* снятии напряжения, тревоги проявляется в том, что мы общаемся ради снижения страха, тревоги или внутреннего конфликта.

5. *Потребность быть индивидуальностью* проявляется в стремлении к такому общению, при котором мы могли бы «прочитать» на лице, в речи и поведении другого человека признание нашей неповторимости, уникальности, необычности. Эта потребность зарождается еще в младенческом возрасте, когда мать обращается с ребенком как с единственным и неповторимым существом.

6. *Потребность в покровительстве* или заботе о другом проявляется в стремлении кому-то в чем-то помочь и испытать при этом удовлетворение. Эта потребность предполагает наличие потребности принять помощь — *потребность в помощи*. Потребность в заботе о другом социально значима и может быть удовлетворена лишь в том случае, если другой нуждается в помощи и принимает ее. *Потребность в заботе о другом*, удовлетворяясь в различных ситуациях, возникающих в течение жизни, постепенно формирует альтруизм, человеколюбие. Для того чтобы проявить альтруизм, нужно кому-то обязательно дать облегчение, уменьшить его страдания, тревогу и беспокойство.
7. *Потребность в познании* часто мотивирует общение, когда мы через другого человека желаем уточнить свои представления, расширить возможности своего мышления, узнать человека, его способности и состояния.
8. *Потребность в красоте* также может мотивировать общение. Восприятие красоты музыки, художественного произведения, красоты окружающего нас мира дает более сильные переживания, если происходит совместно, в общении.

### 2.3. Культура делового общения

**Культура поведения** — поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации. В этом разделе понятие «культура делового общения» мы рассматриваем как часть делового этикета, отлично понимая, что сам термин «культура» в широком смысле гораздо объемнее понятия «деловой этикет», который относится к категории «культура» как особенное к общему.

**Культура делового общения** подразумевает правильность, точность деловой речи, знание основ риторики и теории аргументации. Нельзя злоупотреблять временем слушающих, допускать ошибки и неточности. А использование правил риторики может многократно усилить действенность произносимых слов.

Используя основные принципы и правила риторики — науки о красноречии, следует обращать внимание на основные принципы речевого воздействия и важнейшие коммуникационные эффекты, позволяющие многократно усилить действенность произносимых слов:

- принцип доступности предполагает, что ваши слова должны быть доступными для понимания ваших партнеров, что в усло-

виях межкультурной коммуникации особенно важно. Следует говорить достаточно медленно, внятно, делать паузы, следить за восприятием ваших слов партнерами, в случае необходимости просить подтвердить, что они вас услышали и правильно поняли. Необходимо помнить, что люди слышат прежде всего то, что хотят слышать и способны понять, поэтому надо принимать во внимание образовательный уровень, возраст и круг интересов ваших партнеров;

- эффект первых слов означает, что важно с самого начала заинтересовать партнера оригинально поданной информацией: это может быть удачная шутка, оригинальное высказывание, интересный случай из жизни;
- эффект визуального имиджа рассчитан на позитивное впечатление от внешнего вида, что предполагает безупречный деловой стиль в одежде и макияже и элегантную манеру общения;
- принцип экспрессивности предполагает проявление эмоционального контекста в процессе разговора, использование мимики, жестов, которые помогают донести смысл ваших предложений до партнеров и убедить их в вашей искренности и неподдельной заинтересованности;
- принцип ассоциативности означает, что ваши слова должны вызывать сопереживание и размышления у ваших партнеров, для чего важно обращение к их эмоциональной памяти, общему деловому или политическому опыту;
- принцип релаксации предполагает умение вовремя разрядить обстановку, сделать паузу, пошутить, рассказать интересную историю;
- принцип интенсивности означает определенный темп подачи информации, который не должен быть слишком высоким, поскольку способность воспринимать информацию при межкультурных коммуникациях значительно ниже, чем в монокультурной среде;
- эффект интонации и паузы позволяет делать смысловые акценты и паузы в общении, что на 10–15 % способствует приращению информации в процессе восприятия;
- принцип сенсорности предполагает использование цвета, света, звука и графики в процессе общения, что возможно с помощью демонстрации графиков, слайдов, рисунков, моделей, видеофильмов;
- эффект дисперсии означает, что в процессе коммуникации часть информации искажается или рассеивается при восприятии. Если за 100 % принять замысел выступления, то словесную форму обретает 90 %, из которых 80 % получают устное

выражение, 70 % были услышаны, 60 % — поняты, а в памяти остается около 25 % информации.

Особого внимания заслуживают основные правила теории аргументации, используя которые можно логично и убедительно обосновать свои доводы в процессе обсуждения основных проблем.

Для того чтобы ваши аргументы лучше воспринимались партнерами, основные тезисы должны быть сформулированы ясно и четко. Приводимые вами аргументы должны быть истинными утверждениями, достаточными для поддержки ваших тезисов. При этом аргументы должны представлять собой суждения, истинность которых устанавливается независимо от тезиса, и они не должны противоречить друг другу. Корректная дискуссия предполагает соблюдение золотого правила аргументации — рассматривать аргументы по существу вопроса.

Типичные логические ошибки в аргументации нередко уводят обсуждение в сторону, что способно привести к ложному пониманию вашей позиции партнерами. К наиболее распространенным логическим ошибкам относятся: чрезмерное доказательство, подмена реального потенциальным, подмена тезиса, ложное основание, круг в доказательстве, противоречие в аргументах, поспешное обобщение.

Нередко пылкий оратор совершает ошибку чрезмерного доказательства, забывая, что тот, кто много доказывает, ничего не доказывает. Типичной ошибкой является также подмена реального потенциальным, когда при доказательстве потенциальные возможности рассматриваются в качестве реальных. В других случаях ложный аргумент ведет к необоснованности тезиса и появлению ложного основания. Иногда истинность тезиса обосновывается с помощью аргумента, достоверность которого требует обоснования с помощью самого тезиса, и в результате мы получаем круг в доказательстве. Другой распространенной ошибкой является подмена тезиса, которая вызвана нарушением закона тождества. В этом случае вначале доказывается один тезис, но затем он подменяется за счет расширительного толкования или за счет сужения, ослабления или усиления, погружения в разные контексты. Такая подмена тезиса относится к софизмам. Недостаточное основание возникает в тех случаях, когда тезис остается частично недоказанным или аргументы не являются достаточным основанием для поддержки тезиса. Например, можно представить коллегу как хорошего семьянина, хорошего теннисиста, хорошего организатора, а затем сделать вывод, что он также хороший переговорщик.

В процессе дискуссии могут использоваться манипулятивные эффекты, основанные на технике логической аргументации:

- *истинные факты* — во время обсуждения проблем создается имитация формы правдивости всех сообщений при помощи подчеркивания истинности сообщенных отдельных фактов;

- *метод «большой лжи»* — был разработан в аппарате Геббельса в фашистской Германии: «Всегда говорите правду, говорите много правды, говорите гораздо больше правды, чем от вас ожидают, никогда не говорите всю правду»;
- *создание мнимых образов* — у партнеров стараются создать представления об общих «врагах» или «друзьях»;
- *кража лозунгов* — для того чтобы склонить партнеров к своей точке зрения, используются близкие им лозунги (идеи, ценности), но при этом в них вносится нужное новое содержание;
- *к позитивным ожиданиям* — во время дискуссии приводятся аргументы, дающие удовлетворение партнерам, поскольку апеллируют к их позитивным ожиданиям (даются определенные обещания, заверения, гарантии и пр.);
- *к негативным ожиданиям* — во время дискуссии приводятся аргументы, апеллирующие к чувству опасений и страхов партнеров (так называемые техники черных альтернатив);
- *имитация наглядности* — во время обсуждения демонстрируется на видеоролике «репортаж с места события», происходит игра на очевидности (спектакль по заданному сценарию);
- *имитация критичности* — во время обсуждения делается акцент на дискуссионности проблем (круглые столы, беседы), создающие впечатление критичности и демократичности обсуждения проблемы;
- *подтасовка карт* — стремление подогнать факты под определенную точку зрения;
- *довод к цивилизованным странам* — во время обсуждения используется как довод при навязывании определенной идеи, которую иначе невозможно аргументировать.



### ***Самоанализ в процессе общения***

Правило 1. Любой акт общения следует рассматривать с точки зрения ответа на вопрос: какого рода потребности находят удовлетворение в этом общении? Какие мотивы его поддерживают и придают ему смысл? Именно с этой точки зрения следует анализировать в памяти прошлое общение. Такой анализ расширяет наше представление о мотивах общения и совершенствует его опыт.

Правило 2. Контролируй свои потребности, удовлетворяемые в общении. Чрезмерная потребность, например, получить признание может сделать тебя смешным и странным. Следует помнить, что контроль потребностей не снижает наслаждения от их удовлетворения.

Правило 3. Ясно и отчетливо определяй цели общения, как свои, так и партнера. Вопросы: «Чего я хочу? Чего хочет он?» — требуют точного ответа.

Правило 4. Приписывая мотивы, цели общения другому, проверяй их, и, если они не согласуются с реальными признаками поведения партнера, отказывайся от данного предположения и выдвигай другое.

Правило 5. Изучай способы удовлетворения потребностей, описанных в данной книге, как они проявляются в твоём общении и в поведении других, особенно значимых для тебя людей.

Правило 6. Не навязывай другому свои шаблоны поведения и свою мотивацию, совершая те действия, которые у партнера вызывают желательные для тебя реакции. Твои действия должны быть стимулом к действиям твоего партнера.

Правило 7. Стремись быть естественным и не принимай на себя роль, которую трудно исполнить. Для этого надо быть правдивым не только перед партнером, но прежде всего перед самим собой.

Правило 8. Признавай себя неповторимым и уникальным существом, интересным для общения. Этому есть все основания. Каждый из нас представляет собой конфигурацию многих черт личности, и любого из нас невозможно сравнить с другим одновременно по всем чертам. А сравнение по отдельной черте не даст оснований для выводов о том, кто из нас в целом лучше, а кто — хуже. Только узоость сознания при фиксации его на отдельном свойстве приводит к такого рода сравнению.

Правило 9. Следует помнить, что искусство общения полностью исключает решение его задач с помощью силы и навязывания. Любое насилие в общении порождает не ответное удовлетворяющее действие общения, а защитное поведение партнера, что приводит к отчуждению людей. Поэтому партнеры должны соответствовать целям и задачам общения и иметь желание к такому общению. Это правило предусматривает применение второй, ненасильственной парадигмы управления общением, поведением другого.

## 2.4. Регламентирование общения

Регламентирование общения — это введение стимулов и ограничений, регулирующих информационный обмен между субъектами общения. Ими могут быть лица, организации, неформальные коллективы. Оно может осуществляться как самими субъектами общения, так и их представителями в социальных группах, сообществах, а также представителями органов управления обществом, в частности государства.

В связи с этим деловые отношения строятся в соответствии с порядком, регулирующим конкретный ход делового оборота. По механизму взаимодействия и общения отношения могут быть равноправными и неравноправными. Степень равноправности устанавливается исходя из социального статуса и социальной роли, занимаемых участниками общения. Требования, вытекающие из статуса и роли, основываются на правовых нормах, вытекающих из содержания действующего законодательства, принятых в соответствии с ним нормативных правовых документов и этнокультурных обычаев общества и формирующих его социальных групп.

Неравноправность в общении реализуется в форме приоритетных прав общения. К таким правам относятся:

- приоритет прохода (проезда) и движения;
- приоритет обращения к партнеру по общению;
- право занятия удобного места;
- право быть приветствуемым и приоритет рукопожатия;
- право давать и прекращать аудиенцию другим лицам;
- приоритет первоочередного обслуживания;
- приоритет высказывания и выбора формы общения.

**Некоторые примеры, наиболее часто встречающиеся в повседневной жизни.** Раньше было принято, чтобы мужчина, поднимаясь по лестнице с женщиной, непременно шел впереди нее. В настоящее время определился несколько иной порядок: целесообразно и потому оправданно, чтобы мужчина стремился опередить даму только в тех случаях, когда лестница темная, крутая или шаткая. Если обстоятельства складываются иначе, впереди идет женщина.

Когда на лестнице сталкиваются мужчина и женщина, идущие в разных направлениях, женщина не обязана отходить от перил, даже если это противоречит правилу правостороннего движения, сторона лестницы с перилами — привилегия слабого пола.

В автоматических лифтах женщина, если она едет без сопровождающего, сама нажимает нужную кнопку. Находящийся в лифте мужчина, если он стоит близко к панели, спрашивает остальных (прежде всего женщин), какой этаж им нужен, и нажимает кнопки. В переполненном лифте иногда не действует правило — сначала вы-



ходят женщины. Точно так же в лифтах служебных зданий мужчины стоят в стороне, давая женщине войти, если только они не сопровождают их.

Гость всегда входит в помещение первым. Ну а если он не знает дороги или за дверью темно? В таком случае хозяин входит первым, говоря: «Позвольте, я вас проведу» или «Пожалуйста, за мной». Точно так же следует поступить, если гость — женщина. В ситуации, если гость — мужчина, женщина идет первой. Когда особенно уважаемого человека необходимо провести по учреждению или по квартире, где на пути попадется несколько дверей, вежливость требует от встречающего вести себя следующим образом: открыть дверь, пропустить гостя, потом слегка опередить его в направлении следующей двери, открыть эту дверь, пропустить гостя, опять чуть опередить, открыть следующую дверь, пропустить и т. д.

Если перед вами двухстворчатые балансирующие двери: женщина, идущая впереди, берется за ручку правого крыла и притягивает ее к себе, стоящий за ней мужчина перехватывает ручку и придерживает дверь, женщина проходит, за ней мужчина. Левое крыло двери следует оставить в распоряжении идущих навстречу.

Соблюдение общающимися приоритетных прав является проявлением вежливости.

В случаях, когда правила приоритетного общения не применимы или не применяются, следует всегда считать женщину обладающей таким правом по отношению к мужчине. Исключение составляют случаи:

- когда мужчина существенно старше женщины;
- когда женщина является откровенной феминисткой и не готова принять такое право;
- в играх, где условия не допускают неравенство участников в возможностях их поведения.

Мужчины и женщины могут образовывать устойчивые группы, обладающие приоритетным правом общения по отношению к другим лицам и называемые системой «кавалер — дама», в случаях:

- когда они являются семейной парой или женихом и невестой;
- когда они являются членами одной гостевой делегации или компании;
- когда одно из этих лиц пригласило с собой другое лицо, в том числе и на танец;
- когда они состоят в субординационных отношениях.

Выбор субъектов общения может быть адресным и безадресным. Безадресные сообщения не ограничивают возможностей вступления в общение.

Адресные сообщения изначально ограничивают или конкретно определяют, с кем предполагается вступить в общение. При этом



адресное сообщение, содержащее сведения, не подлежащие сообщению кому-либо, кроме адресата, является конфиденциальным или тайным. Конфиденциальность деловых сообщений охраняется в нашей стране Гражданским кодексом.

В ходе общения следует стремиться к обеспечению сохранности тайн лиц или групп, вовлеченных в общение. Это касается и деловой практики.

Включение в сообщаемую информацию скрытого смысла или сигнала может превращать такую информацию в художественное произведение, информационное средство управления волей и сознанием (кодированное сообщение), шифрованное сообщение.

Кодированное сообщение следует относить к формам насильственного общения и подвергать особо строгому контролю как средство повышенной опасности для психического и физического здоровья, а также социальной опасности в плане неконтролируемых сознанием форм поведения. Применение в общении методов силового управляющего информационного воздействия, направленного на порабощение воли и сознания, следует считать недопустимым и предосудительным. Такие методы должны рассматриваться исключительно с позиций энергоинформационного благополучия и подлежать осуждению, за исключением случаев, направленных на предупреждение насилия и угрозы жизни и здоровью.

В ситуациях, когда общение является средством установления устойчивых связей между участниками общения, эти устойчивые связи выступают в роли отношений. Отношения, устанавливаемые юридическими лицами, считаются официальными, если их участники являются ответственными руководителями или полномочными представителями этих лиц, а устанавливаемые физическими лицами считаются неофициальными.

Официальные отношения устанавливаются документами делового оборота и могут уточняться протоколами встреч и нормативными документами.

Неофициальные отношения регулируются требованиями общегражданского этикета. Требования общегражданского этикета выступают здесь как правила языка общения лиц, незнакомых между собой, знакомых друг с другом, а также находящихся в близких или родственных отношениях. Общее значение общения сводится к обмену смысловыми сообщениями, передаваемыми любыми доступными для адекватного понимания средствами: речью, внешним видом, жестами, мимикой, поступками, графикой или иными средствами изображения, передаваемыми предметами, письменными и иными сообщениями, а также совокупностью таких средств.

Регламентирование общения во многом способствует повышению эффективности общения, которая регулируется:

- самими субъектами общения при его инициировании и в его ходе;
- правилами общения, установленными социальной группой или сообществом для своих членов и взаимодействующих с ними лиц;
- должностными нормативными документами;
- общепринятыми правилами и нормами для международного общения;
- национальным законодательством или межгосударственными соглашениями;
- договорами любого уровня.

Этические правила и нормы межличностного общения могут образовывать нормативные положения и должны являться знаковым или языковым выражением норм действующего международного права по правам и свободам человека, а также государственного законодательства. Кроме чисто этических норм и правил, в этикет могут включаться правила и нормы безопасности и гигиены.

Системно упорядоченные регламенты взаимоотношений внутри социальной группы, сообщества, отрасли хозяйства или вида деятельности являются этикетами внутригруппового общения, развивающими гражданское право. Выбор аспектов и характеристик этического нормирования должен удовлетворять критериям комфортного общения. Этические нормы и правила этикета должны охватывать в общем виде предметные области:

- участников общения;
- вежливости и уважения;
- приветственных, предупредительных и прощальных обрядов и ритуалов;
- внешнего вида (облика);
- одежды и обуви;
- стиля и оборотов речи, переписки;
- жестовой и поведенческой культуры;
- культуры торжеств;
- атрибутики, геральдики, эмблематики;
- убранства и обустроенности среды жизнедеятельности, в частности ее доступности для лиц с нарушениями здоровья и различными антропометрическими характеристиками;
- мероприятий общения;
- разрешения разногласий и конфликтов.

В зависимости от специфики условий общения могут устанавливаться предметные дополнительные области этикета.

Этикет общения может быть представлен в виде нормативного документа, рекомендательного документа, справочного пособия, устного свода этических правил.

Нормы и правила этикета могут устанавливаться для всех форм и видов жизнедеятельности. Устанавливаемые этические правила и нормы не должны способствовать дискриминации участников общения и создавать ситуации, прямо или косвенно оскорбляющие их чувства, нарушающие права человека, а также наносящие ущерб, в том числе моральный.

Этические правила и нормы по формированию и поддержанию необходимого информационного микроклимата общения должны:

- обеспечивать комфортный и безопасный режим информационного обмена между участниками общения;
- исключать и предупреждать возможность внесения информационных помех, включая помехи, вносимые неблагоприятными свойствами среды, в которой происходит общение;
- исключать и предупреждать ситуации, наносящие информационный ущерб в ходе общения и нанесшие тем самым ущерб жизни, здоровью и имуществу участников общения, а также ситуации, связанные с проявлением информационного насилия, порабощением воли и сознания участников и обслуживающего персонала;
- ориентироваться на формирование устойчивого салюбогеного информационного микроклимата и его длительное инерционное сохранение участниками общения.

Основным критерием отношений, являющихся этически выдержанными, является вежливость. Детальными характеристиками явления общения, составляющими вежливость, являются галантность, учтивость, тактичность и корректность.

Содержательная сторона этих свойств обусловлена требованиями действующего законодательства в части прав и свобод человека и гражданина, гражданских состояний, их смены, трудовых и иных отношений в обществе, регулируемых законодательством и общепринятым гражданским укладом жизни. На этой основе должны формироваться манеры — способы осуществления поведенческих функций и обмена информационными потоками.

Нарушающими общественную нравственность, а потому и недопустимыми в общегражданском этикете, следует считать агрессивность, вульгарность, издевательство, наглость, хамство, хулиганство. Меры противодействия таким проявлениям и возмещения ущерба (как морального, так и иного) определяются степенью тяжести возникших последствий. Они могут относиться к сфере общения, гражданского, административного и (или) уголовного права. Для разрешения конфликтов в сфере общения могут привлекаться вышестоящие по социальному или производственному положению лица и организации, независимые посредники, органы власти и правопорядка. Конфликты, имеющие характер правонарушений, должны

рассматриваться в суде. Вред, причиненный дискомфортным общением, повлекший за собой душевное и через это физическое страдание, а также выразившийся в информационном ущербе личности, социальной группы, организации, общества, государства, следует считать моральным вредом, компенсация которого осуществляется через суд.



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

Производственное взаимодействие может и не быть по своей сути общением в том случае, если другой субъект выступает в качестве объекта. Например, при жестко авторитарном стиле руководства отношение начальника к подчиненному выступает в основном как отношение субъекта к объекту. В этом случае формой отношений является дисциплина — принцип строгого регулирования иерархического соположения управляющего и управляемого. Понятно, что управляемый лишен свободы действия, что право принятия решения предоставлено управляющему субъекту, и потому связь между ними асимметрична, монологична, а не диалогична.

*Основные принципы этики делового общения* включают:

- ответственность;
- стремление к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- уважение правовых норм.

Содержательная сторона делового общения рассматривается в следующей главе.

---

**Вопросы и задания для самоконтроля**

---

1. Понятия «общение» и «деловое общение»: различия между ними.
2. Предмет делового общения и его особенности.
3. Цель и задачи общения.
4. Функции и принципы общения.
5. Виды и формы общения.
6. В чем заключается регламентирование общения?
7. Понятие «этика делового общения (деловая этика)» и ее основные принципы.

---

**Список рекомендуемой литературы**

---

1. Аминов И. И. Психология делового общения. М.: Омега-Л, 2009. 304 с.
2. Айви А. Лицом к лицу: практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск: ЭКОР, 1994.
3. Бикмурзин П. И. Деловое общение. М.: Центрполиграф, 2007. 628 с.
4. Бороздина Г. В. Психология делового общения. М.: ИНФРА-М, 1996.
5. Даниленко Т. И., Жульева С. В. Этика делового общения. М., 1998.
6. Зельдович Б. З. Деловое общение. М.: Альфа-Пресс, 2007. 456 с.
7. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Центр «Русская тройка», «Комета», 1990.
8. Кузин Ф. А. Культура делового общения. М., 2002.
9. Лавриненко В. Н. Психология и этика делового общения. М., 2005.
10. Самохина Т. С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств. М., 2005.

## Глава 3

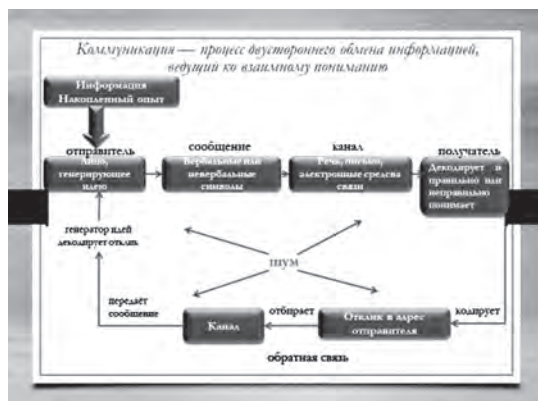
# СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

**Целью** данной темы является изучение корпоративных коммуникаций, структуры и содержания делового общения, его форм и типов. Дается краткая характеристика протокольных мероприятий, деловых встреч и бесед, совещаний и собраний.

**Ключевые слова:** деловые коммуникации, деловое общение, деловая переписка, вербальные и невербальные формы общения, жесты.

### 3.1. Структура и формы общения

Структура общения — это взаимосвязь коммуникативной, перцептивной и интерактивной сторон. Коммуникативная сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная сторона (интеракция) заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т. е. в обмене не только знаниями, но и действиями. Перцептивная сторона (перцепция) общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.



Существует три основных *направления* коммуникаций:

- сверху вниз — передача информации от руководителя к подчиненному;
- снизу вверх — передача информации от более низкого уровня к вышестоящему. При помощи такой коммуникации осуществляется обратная связь;
- горизонтальная коммуникация — осуществляется между сотрудниками, которые находятся на одном иерархическом уровне.



Выбор метода и направления коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации. Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, дополняющих и усиливающих друг друга.

Методы	Характеристики		Богатство передачи	Области эффективного использования
	Обратная связь	Каналы		
личная беседа	немедленная	аудио- и визуальный (невербальный)	очень высокое	сложная коммуникация, требующая двусторонней связи
телефонный разговор	быстрая	аудио	высокое	коммуникация, требующая двусторонней связи
документ, направленный адресату	медленная	визуальный (вербальный)	ограниченное	четкая и рациональная коммуникация
общий документ	очень медленная (часто отсутствует)	визуальный (вербальный)	низкое	официальная коммуникация на организационном уровне

В любом учреждении или организации существует большое количество корпоративных коммуникаций, которые традиционно имеют две формы — вербальную и невербальную. При вербальной коммуникации в качестве символов используются слова человеческого языка. Невербальная коммуникация предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела (мимики и жестов).

Тип коммуникации	Основные методы (средства) коммуникации
Устная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы
Письменная	Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
Невербальная	Поведение человека: гримасы лица, взгляд, интонация, тембр голоса, поза

На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Но это далеко не так. Алан Пиз в книге «Язык телодвижений» приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 7 %, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) — на 38 %, а за счет невербальных средств — на 55 %.

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35 %, а более 65 % информации передается с помощью невербальных средств. Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному — отношение к партнеру по общению<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> См.: Психология и этика деловых отношений / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити, 2005. С. 138.



**Вербальная коммуникация** бывает устной и письменной и подразделяется на следующие *виды*:

- удаленные коммуникации с помощью переписки (почта, «Скайп», корпоративные чаты, форумы, порталы);
- удаленные коммуникации по телефону, звонки по «Скайпу», вебинары, видеоконференции;
- очные коммуникации один на один (деловые встречи и беседы);
- очные коммуникации более двух человек (совещания, собрания, конференции);
- вне рабочее общение (деловые торжества, корпоративы, рекреационные мероприятия).



**Невербальные коммуникации** в процессе общения включают: выражение лица, внешность, контакт, жесты, мимику, позы, тактильные контакты, особенности восприятия времени и пространства<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> См.: Лабунская В.А. Невербальное поведение. Ростов н/Д, 1985.

*Жесты как важная составляющая невербального общения.* Жесты — это движения различных частей тела (кистей рук, ног, головы), которые сопровождают речь человека. Они отражают истинное отношение к собеседнику, обсуждаемому событию или предмету, выражают скрытые намерения или желания человека. Они символичны и несут много информации.



Жесты являются важной составляющей невербального общения (неречевой формы общения) наравне с мимикой, интонацией и визуальным контактом. Зачастую наиболее ярко мысли выражаются и передаются лишь с помощью приведенных средств коммуникации.



В зависимости от функции выделяются четыре группы жестов.

### Виды жестов



*жесты-символы*



*жесты-иллюстраторы*



*жесты-регуляторы*



*жесты-адапторы*

Одними из них являются *жесты-иллюстраторы*. Это выразительные жесты, которые сопровождают повествовательную речь. Они помогают более полно передать описываемое событие, явление (жесты указательным пальцем, жесты — отмашки рукой, головой, движения рук).

### Невербальные средства коммуникации

*Кинесические средства Жесты-иллюстраторы*



*Жесты-регуляторы* отражают отношение собеседника к чему-либо (осознанные движения рук, улыбка, кивок).

### Жесты-регуляторы



*Жесты-символы* заменяют в разговоре слова или фразы (если сжать ладони крест-накрест с обхватом, как при рукопожатии, на уровне груди, то это будет означать приветствие людей, находящихся на расстоянии).



*Жесты-адапторы* сопровождают чувства и эмоции. Проявляются в ситуациях стресса, волнения. Первые признаки переживания — нервное перебирание одежды, постукивание ногой, ручкой и т. д.



Открытые жесты — это жесты, когда руки разводятся в стороны, показываются ладони. Они свидетельствуют об искренности собеседника, о добродушном настрое, желании говорить откровенно.



Так, например, расстегивание пиджака говорит о том, что собеседник открыт и дружески расположен. Наблюдения показывают, что

соглашение чаще достигается между людьми в расстегнутых пиджаках, чем в застегнутых.



Жесты, при помощи которых мы ограждаемся, называются *закрытыми*. Данные жесты означают лишь то, что собеседник неохотно будет идти на контакт, не готов доверять партнеру.



Жесты *подозрительности* свидетельствуют о недоверии, сомнении в правоте, о желании что-то скрыть — собеседник потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками.



*Защитные жесты* означают, что собеседник растерян, не уверен в себе, чувствует опасность, угрозу. Наиболее распространенный жест этой группы — руки, скрещенные на груди.



*Жесты подозрительности и защиты.* Чувствуя себя в опасности и стараясь защититься, человек просто «закрывается» физически: скрещивает на груди руки, сжимает кулаки или сцепляет пальцы, обхватывает себя за плечи, помещает какой-то предмет между собой и собеседником (например, ставит на стол сумку или прижимает ее к груди). Еще признаки защиты: опущенная голова, взгляд исподлобья, шея, втянутая в плечи.



Разные жесты могут свидетельствовать о разном состоянии.

- Если человек разочарован или пытается утаить что-то, он скрещивает пальцы в замок.
- Сплетенные руки за спиной будут указывать на высокое самосознание, чувство превосходства.
- Засунутые руки в карман (при этом большие пальцы торчат наружу) сигнализируют о властной натуре либо об агрессии.
- Жесты нетерпения проявляются потиранием рук, постукиваниями пальцев или притопыванием ног.

- Прикосновение к шее, носу или уху означает ложь.



- Когда человек хочет получить одобрение, поддержку, он будет держать пальцы около рта.
- Потирание подбородка означает задумчивость, человек принимает сложное решение.



Когда человек нервничает, он нередко ерзает, без причины поправляет одежду, волосы, меняет позу, крутит в руках авторучку, галстук, играет каким-то предметом, отвлекается на мобильный телефон, грызет карандаш... Однако нервность легко замаскировать: если вы не можете сидеть спокойно и неподвижно, делайте естественные для деловой беседы вещи, например записывайте тезисы разговора в блокнот.





Когда человек хочет что-то скрыть, он нередко прикрывает рот рукой, прикасается к векам или вообще к лицу. Также одним из признаков неискренности считаются ладони, спрятанные от собеседника. Однако неискренность бывает разной: человек может пытаться скрыть какие-то свои эмоции (например, огорчение), а не искажать факты и произносить заведомую ложь.



**Положение стоя.** Когда вы стоите, держите спину прямо, плечи расправлены, голова поднята. Эта поза ассоциируется с легкостью ситуации и говорит собеседнику о том, что вы находитесь в мире и ладу с самим собой.

- **Положение сидя.** Сидите с прямой спиной и следите, чтобы ноги были вместе, стояли прямо либо были пересечены в коленях или лодыжках. Избегайте покачиваний и уж тем более тряски коленями: это не только выдаст вашу нервозность, но и может сильно раздражать собеседника.
- **Руки.** Некоторые люди говорят руками. Другие же, напротив, держат руки строго по швам. Но ни те, ни другие в большинстве своем даже не задумываются, как ведут себя их руки во время разговора. Жесты могут быть эффективными, агрессивными, но большую часть времени неинформативными. Управление жестами требует усилия и силы воли. Контролируйте свои руки. На деловых встречах постарайтесь избегать широких жестов.
- **Движения головы** имеют большую информативную нагрузку. Так, если вы киваете в знак согласия, это может быть положительно истолковано собеседником, но если кивать головой слишком часто, есть все шансы стать похожим на тупицу. Движением головы можно выразить и разногласие, и неодобрение, но избегайте использовать это слишком часто.
- **Мимика** является важным элементом репертуара языка жестов. Ни одна другая часть тела не способна передать тот спектр невер-



бальной коммуникации, как это делает лицо. Например, улыбка — важный сигнал великодушия, расположенности к собеседнику.

**Различия и сходства невербального языка у разных народов.** Принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются почти буквально, в них практически не содержится скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста. К таким культурам относятся, например, американская и немецкая. В других культурах, в частности в русской, французской, японской, значение контекста очень велико, вплоть до того, что смысл сказанного может меняться на противоположный. Поэтому нередко один и тот же жест у разных народов может иметь не только различное, но и прямо противоположное значение.

Так, например, большое количество недоразумений связано с утверждениями и отрицаниями при помощи кивка или покачивания головы. Известно, что болгары, турки, албанцы кивают, выражая отрицание. Арабы же приподнимают голову, японцы покачивают ладонями из стороны в сторону. Турки вздергивают подбородок, сужают глаза и слегка прищелкивают языком. Малайцы при отрицании опускают глаза.

Кулак с оттопыренным вверх большим пальцем в Европе — знак высшего одобрения, но в мусульманских странах этот жест считается неприличным. Вращательное движение с выставленным вверх большим пальцем означает в Саудовской Аравии «катись отсюда». Если мы выставим два указательных пальца и трем их один о другой, это означает: эти два человека — хорошо спевшаяся парочка. А вот в Японии этот жест означает, что вы столкнулись с неразрешимой проблемой и рассказываете о ней собеседнику.

Некоторые различия выявляются, например, при счете у разных народов. Мы привыкли считать, загибая пальцы начиная с мизинца. В Европе (англичане, немцы, французы, венгры) при счете пальцы левой руки выбрасываются из центра ладони в сторону. Если в счете принимают участие обе руки, то указательный палец правой руки отводит от центра ладони в сторону сначала мизинец, затем по порядку другие пальцы. Если счет ведется одной рукой, то первым в сторону выбрасывается большой палец, затем указательный и т. д.

Поднятая правая рука на уровне плеча или головы означает приглашение официанта. То же значение имеет пощелкивание большим и средним пальцами — жест, который у нас считается оскорбительным. Такую же негативную реакцию у нас вызывает еще один жест приглашения официанта, принятый на Западе, — неоднократное сгибание указательного пальца.

Если в наших учебных заведениях готовый отвечать ученик или студент тянет руку, то в европейских школах поднимают указательный палец правой руки. Если же по окончании лекции в вузах Германии вы услышите стук кулаков по столам, то это не обструкция преподавателю, а благодарность за хорошо прочитанную лекцию.

Характерные жесты, которые могут озадачить или обмануть иностранца, существуют у арабов. В частности, первое, что привлекает иностранцев в Ливане, это жест отрицания: короткое резкое движение головой назад, поднятые подбородок и брови, цоканье языком. Человеку, не владеющему арабским языком, придется столкнуться и с выражением недоумения: покачивание головой из стороны в сторону, брови высоко подняты, рот полуоткрыт.

Если араб недоволен словами собеседника, он может показать это следующим образом: одежда на уровне груди подергивается большими и указательными пальцами обеих рук, остальные пальцы слегка согнуты и отведены в сторону. А когда араб возмущен, то у него согнутые в локтях руки с раскрытыми и направленными от себя ладонями резко поднимаются вверх по обе стороны лица, брови подняты. Вращательное движение кистью или кистями обеих рук при полураскрытых ладонях выражает озадаченность или досаду. Освобождение или отказ от неприятного дела обозначается «очищением» ладоней одна о другую, при этом руки согнуты в локтях.

Если араб просит собеседника проявить внимание, замолчать или подождать, он это выражает так: ладонь выворачивается вверх, пальцы складываются щепотью, их кончики направлены в сторону собеседника, рука движется сверху вниз. Используется и другой жест, призывающий к вниманию: согнутая в локте рука приподнимается сбоку немного выше головы, ладонь обращена к виску и полураскрыта. Когда указательные пальцы ребром трутся друг о друга, а остальные пальцы загнуты, то это означает дружбу, равенство или сходство.

Если в беседе араб доволен удачной фразой говорящего, он хлопает вытянутыми пальцами по его подставленной ладони. При выражении горя араб скидывает головной убор на землю, а его направленная в лицо рука с расставленными пальцами является жестом проклятия.

Направляющемуся на Ближний Восток иностранцу следует иметь в виду, что приглашение приблизиться обозначается так: вытянутая вперед рука обращена ладонью вниз, пальцы делают как бы скребущие по воздуху движения. Издалека этот жест может быть воспринят в противоположном смысле — как требование удалиться. Приказ предъявить документы обозначается ударом ребром ладони по стибу другой у локтя.

У народов различных культур существуют разные представления об оптимальных расстояниях между собеседниками. Например, русские при деловых беседах подходят ближе друг к другу, чем американцы. Иначе говоря, социальная дистанция для русских меньше, чем для американцев. А если взять американцев, то у них эта дистанция будет больше, чем, например, у латиноамериканцев. Так, жители США обычно ведут разговор, стоя на расстоянии не ближе 60 см друг от друга. Латиноамериканец в разговоре с жителем США стремится приблизиться к собеседнику, в то время как житель США, если его

спросить о его впечатлении о латиноамериканце, может ответить, что тот излишне настойчив и претендует на установление близких отношений. А латиноамериканец с недоумением скажет, что его собеседник — высокомерный и надменный человек. И оба, таким образом, ошибутся, поскольку при разговоре невольно нарушилась привычная для каждого из них дистанция.

После нескольких встреч подобное ложное толкование поведения обычно исчезает. Алан Пиз, известный австралийский психолог, приводит описание любопытной сценки, которую ему пришлось наблюдать во время одной из научных конференций. Беседовали и медленно передвигались по залу американец и японец. Американец, привыкший к тому, что дистанция при деловой беседе должна составлять примерно 90 см, все время делал шаг назад, а японец, для которого аналогичная дистанция составляет 25 см, постоянно приближался к нему.

Представители различных народов при беседе предпочитают следующее расстояние:

- близкое расстояние — арабы, японцы, итальянцы, испанцы, греки, французы, жители Южной Америки;
- среднее расстояние — англичане, немцы, австрийцы, шведы, жители Швейцарии;
- большое расстояние — белое население Северной Америки, австралийцы, новозеландцы.

Есть различия у народов различных культур и в восприятии пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо — если помещений несколько — только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе обязан быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет означает, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все — от директора фирмы до посыльного — постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая у них ощущение, что «все вместе делают одно общее дело».

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательно-го к нему отношения. В Англии это общепринятое правило.

Американец, когда желает побыть один, уходит в комнату и закрывает за собой дверь. Англичанин же с детства привык не пользоваться пространством для того, чтобы отгородиться от других. Несовпадение взглядов на использование пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, чем настойчивее тот пытается выяснить, все ли в порядке.

В Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию. Все дело в том, что американцев

заставляет так высказываться их полное расположение к собеседнику, а также тот факт, что им нечего скрывать. Англичане же, наоборот, регулируют звук своего голоса ровно настолько, чтобы их слышал в помещении только один собеседник. В Америке подобная манера ведения делового разговора считается шептанием и не вызывает ничего, кроме подозрения.

Но больше всего недоразумений вызывает использование жестов-символов. К ним часто прибегают, когда не владеют языком, на котором говорит партнер, но все же стремятся объясниться, предполагая, что значение жестов-символов везде одинаково. Это глубочайшее заблуждение приводит к массе комичных, а порой и неловких ситуаций. Так, в нашей стране поднятый вверх большой палец символизирует наивысшую оценку, а в Греции означает «заткнись». В США этот жест может в одних случаях подразумевать «все в порядке», в других — желание поймать попутную машину, а если палец резко выбрасывается вверх, то это является нецензурным выражением. Каким образом выбрасывается палец (по крайней мере, до недавнего времени), в русской культуре значения не имело, а в американской эта деталь кардинальным образом меняет сказанное. Можно представить недоумение и даже испуг на лицах американцев, когда после деловой встречи один из российских участников, не зная английского языка, но желая выразить удовлетворение итогами встречи, резко поднял вверх большой палец руки. Вывод очевиден: если неизвестны точные значения жестов, при общении с иностранцами лучше вообще их исключить. Эти жесты либо просто не понимаются, либо имеют другое значение.

Если чиновник или полицейский ударяет ребром ладони одной руки по сгибу другой у локтя, то он предлагает показать документы. Вытянутая вперед рука, обращенная ладонью вниз, и пальцы делают как бы скребущее по воздуху движение — это символизирует просьбу приблизиться, подойти. Если арабский собеседник хочет выразить совпадение мнений, согласие, то он потирает боками указательные пальцы друг о друга, а остальные пальцы будут загнуты.

Если ваша шутка понравилась арабскому собеседнику, то он импульсивно хватает вашу ладонь и звонко шлепает по ней своими вытянутыми пальцами. Тот же жест выражает согласие заключить сделку. Резкое короткое движение головой назад, поднятые подбородок и брови, сопровождаемые цоканьем языком, символизируют отрицание.

Во всех странах Ближнего Востока три пальца, сложенные в щепотку и повернутые вверх, свидетельствуют о просьбе не торопиться, подождать минутку. Если сложенные подобным образом пальцы высовываются из окна едущей впереди автомашины, то они предупреждают: «Будьте внимательны, впереди опасность».

Так, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если

в Голландии вы покрутите указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает рукой на грудь, а японец — на нос.

В некоторых странах Африки смех — это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья.

Жители Мальты вместо слова «нет» слегка касаются кончиками пальцев подбородка, повернув кисть вперед. Во Франции и Италии этот жест означает, что у человека что-то болит.

В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (по вашему разумению — два кофе) — это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо.

Самый древний жест — «рога»: мизинец и указательный пальцы выдвинуты вперед, а безымянный и средний пальцы загнуты. Происхождение этого жеста датируется примерно VI—IV тысячелетиями до н. э. Его изображение можно встретить в пещерных рисунках, на фресках в гробницах этрусков, населявших территорию современной Италии. Утверждают, что в те времена этот жест использовался для отпугивания злых духов.

Со временем старое значение сменилось новым, связанным главным образом с изменой в браке. Показывая «рога» собеседнику, вы обзываете его рогоносцем. Хотя этот жест понятен многим народам, все же на других континентах им нужно пользоваться очень осторожно, поскольку его могут истолковать иначе.

В процессе общения представители разных народов кивают головой. У одних народов это является знаком согласия, а у других (например, у болгар) кивок служит знаком отрицания. У японцев вертикальное быстрое движение головой скорее означает «я внимательно вас слушаю», но не обязательное согласие. В связи с этим иностранцы иногда жалуются: «Как же так, все время мой партнер утвердительно кивал, а как дошло до заключения сделки, оказалось, что он со мной не согласен».

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Француз или итальянец, если считает какую-либо идею глупой, выразительно стучит по голове. Немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы говорит этим: «Да ты с ума сошел». А британец и испанец этим же жестом показывают, как они довольны собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой».

Наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный

поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять».

Постукивание итальянцем указательным пальцем по носу означает: «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют». Но этот же самый жест в Голландии означает: «Я пьян» или «Ты пьян», в Англии — конспирацию и секретность.

Движение пальца из стороны в сторону в США и Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии этот жест означает отказ. Если надо жестом сопроводить разговор, указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

Мы в общении не придаем особого значения левой или правой руке. Но будьте осторожны на Ближнем Востоке: не вздумайте кому-либо протянуть деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику.

Вообще в любой культуре жесты неискренности связаны с левой рукой, тогда как правая рука у нас «окультурена»: она делает то, что надо, а левая — то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому, если в разговоре с вами собеседник жестикулирует левой рукой, есть большая вероятность, что он говорит не то, что думает, или просто негативно относится к происходящему. Надо сменить тему разговора или вообще его прервать.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх. Если при этом тыльная сторона ладони повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если к себе, то это первая буква слова *victory* («победа»). Мы часто видели, как этим жестом выражали свою радость известные политики, а также помним лес взметнувшихся V над головами приветствующих их сторонников.

В языке североамериканских индейцев племени сиу насчитывается, например, до 500 знаков. Этот язык обладает своей собственной грамматикой. Но все же язык жестов у них — это обычное дополнение к основной речи.

Как же реагировать на жесты собеседника? Обычно следует отвечать на невербальное «сообщение» с учетом всего контекста общения. Это значит, что если жесты говорящего соответствуют его словам, то проблем никаких нет. В этом случае невербальное общение помогает точнее понять сказанное. Когда, однако, невербальные «сообщения» противоречат словам говорящего, мы склонны отдавать предпочтение первому, поскольку, как гласит популярная пословица, осудят не по словам, а по делам.

В заключение можно сказать, что понимание языка жестов поможет улучшить и упростить ваши отношения с окружающими людьми. Как бы хорошо вы ни знали кого-то, никому не дано читать мысли других людей, поэтому все, что может улучшить общение, представляется ценным. Язык жестов можно использовать для того, чтобы манипулировать людьми или ввести их в заблуждение. Однако, прежде чем использовать новые знания, подумайте, чего вы хотите этим добиться.

### 3.2. Классификация протокольных мероприятий

Протокольные мероприятия условно можно разделить на три группы (табл. 3.1.1):

Таблица 3.1.1

А. Деловые	Б. Торжественные	В. Рекреационные
<ul style="list-style-type: none"> <li>— беседы;</li> <li>— переговоры;</li> <li>— совещания, собрания;</li> <li>— конференции, конгрессы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— праздники;</li> <li>— смотры;</li> <li>— фестивали;</li> <li>— похороны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— приемы;</li> <li>— спортивные соревнования;</li> <li>— отдых;</li> <li>— изучение памятников истории и культуры</li> </ul>

Примечание: мероприятия двух последних групп по форме проведения отличаются от первых, но по существу также являются встречами делового оборота.

Степень торжественности протокольного мероприятия традиционно устанавливается по времени начала мероприятия: торжественность (парадность) тем выше, чем позже начинается протокольное мероприятие (табл. 3.1.2).

Таблица 3.1.2

#### Степень торжественности протокольного мероприятия

Время начала	Протокольные мероприятия	Степень торжественности (парадности)
1	2	3
12:00–17:00	дневные	ограниченно торжественные
17:00–19:00	вечерние ранние	обычно торжественные
19:00–21:00	вечерние поздние	подчеркнуто торжественные
21:00 и позже	ночные	особо торжественные

Степенью торжественности (парадности) на протокольных мероприятиях определяются: строгость и пунктуальность выполнения правил и норм этикета, объем применяемых правил; вид, покрой и цвет (или тон) одежды; ценность и сложность композиции аксессуаров; сложность композиции прически и визажа (макияжа); наличие головных уборов и перчаток; порядок прибытия и отбытия; наличие специальных документов; типы проводимых приемов; характер декора помещений.

С целью совершенствования качества проведения в общегражданской практике протокольных мероприятий устанавливаются следующие классы ответственности (табл. 3.1.3):

Таблица 3.1.3

### Классификация ответственности протокольных мероприятий

Шифр	Класс ответственности	Характеристика ответственности
*****	«А»	высокая (особая)
****	«Б»	полная
***	«В»	умеренная
**	«Г»	ограниченная
*	«Д»	упрощенная

Классы «А», «Б» и «В» относятся к обязательным для мероприятий государственного и делового протоколов. Классы «Г» и «Д» допускаются для применения в клубном, семейном и иных видах общеупотребительного бытового общения.

Класс «А» подразумевает выполнение всех требований протокола и этикета как обязательных. При этом в качестве обязательных применяются и рекомендательные требования.

Класс «Б» соответствует выполнению всех обязательных требований и может дополняться выполнением части рекомендательных требований.

Класс «В» допускает выполнение не менее 75% обязательных требований. При этом должны выполняться требования, вытекающие из положений действующих законодательных и нормативных документов, включая территориальные правовые, нормативно-правовые и нормативные документы.

Класс «Г» допускает выполнение не менее 50% обязательных протокольных требований.

Класс «Д» подразумевает соблюдение 30% наиболее употребительных протокольных требований, необходимых в общегражданском обороте и вытекающих из государственных и территориальных регламентов.



Правила и нормы делового протокола и этикета развивают и дополняют правила и нормы общегражданского этикета, не противореча им. В случаях, когда в силу правовых установлений и (или) протокольных договоренностей установлены правила и нормы, расходящиеся с общегражданскими, применяются правила и нормы делового протокола и этикета. В ситуациях, не оговоренных протоколом, применяются правила и нормы общегражданского этикета.

Нарушение протокола и этикета, если это не вызвано непреодолимыми обстоятельствами, может рассматриваться стороной, права которой при этом нарушены, как проявление неуважения к себе или как отказ от дальнейшего участия в протокольном мероприятии.

### **3.3. Деловые встречи и беседы**

Деловые встречи можно разделить на беседы и переговоры (последние рассматриваются в гл. 7).

Цель беседы состоит в обмене взглядами, точками зрения, мнениями. Например, в ходе беседы стороны могут договориться о сотрудничестве и наметить последующие шаги. Тема будущих бесед согласовывается заранее.

Что касается протокольных требований к деловым беседам, то они устанавливаются стороной, проводящей встречу или мероприятия, и согласовываются всеми участвующими сторонами. Если одна или несколько сторон выразили свое несогласие с предложенными требованиями, то основные положения необходимо сделать приемлемыми для всех участвующих в мероприятии сторон, повторно согласовав измененные положения со всеми участвующими сторонами. В случаях, когда применяются общеизвестные и повсеместно распространенные правила общегражданского этикета, то в правилах проведения встречи и беседы их не указывают, а ссылаются на них.

Разработанные правила проведения встречи и беседы следует направлять приглашаемым участникам одновременно с приглашением или по просьбе приглашаемых в кратчайший срок после получения ответа на приглашение.

Во всех западных странах точность считается признаком хорошего тона. Опоздать на встречу или приглашение на 15 минут еще допустимо, но опоздание на более продолжительный период считается грубой невежливостью.

Если все же опоздание по каким-либо причинам неизбежно, необходимо найти способ предупредить об этом заранее и извиниться. Приходить на встречи заранее хотя и допустимо, но лучше все-таки этого избегать, так как ранним появлением можно поставить в неудобное положение пригласивших вас на переговоры. Ведь у них могут в это время проходить другие встречи или мероприятия и они

вынуждены будут как-то менять свои планы. Раннего прихода следует избегать при приглашении посетить дом, поскольку хозяева могут оказаться просто не готовы к встрече гостей.

О проведении отдельных встреч и переговоров в ходе конференций обычно договариваются заранее, и чаще всего по телефону. Такие встречи и переговоры имеют свои особенности.

Договариваться о переговорах принято не менее чем за 2–3 дня с отечественными партнерами и за 2–4 недели — с иностранными. При определении времени встречи не принято оказывать давление на предполагаемого партнера, особенно если вы сами являетесь инициатором переговоров. Поэтому прибегают к различного рода оговоркам типа: *«Любое удобное для вас время. Со своей стороны, предлагаем четверг, 10 часов»*. Надо ли доказывать, что время начала переговоров следует неукоснительно соблюдать?

Если предполагаемый партнер просит о встрече, не проявляйте излишнего рвения. Чтобы проверить, насколько ему необходима встреча, подчас имеет смысл под тем или иным предлогом попросить о ее переносе. Сослаться можно на сильную занятость, необходимость подготовки к самой конференции и т. д. Если партнеру очень нужна встреча, он, вероятно, попытается ускорить процесс и сразу предложит неплохие условия. Даже если он соглашается подождать, то уже по его звонку через неделю вы будете знать, что по какой-то причине ему очень нужно соглашение с вами. А тогда, вероятно, можно пойти дальше и потребовать больше, нежели предполагалось изначально.

Ни одна из сторон не может навязать другой стороне своего варианта места и времени встречи. При этом последнее слово в этом вопросе всегда остается за приглашаемой стороной. Инициатор встречи должен первым идти на уступки. Договариваясь о встрече, рекомендуется оговорить число ее участников. Будет очень неловко, если вы придете группой, а ваш партнер придет один, ведь протокол придерживается принципа равенства сторон. Поэтому важно, чтобы партнер знал, в каком составе вы будете. Опыт показывает, что наиболее эффективны переговоры один на один. Можно, и желательно, пользоваться записывающей техникой. Но об этом также необходимо предупредить вашего партнера по телефону примерно в такой форме: *«Не будете ли вы возражать, если наша беседа будет записываться?»*

Договариваясь о встрече, необходимо обусловить ее временные рамки. Ведь возможен и такой вариант: через 20 минут после начала беседы ваш коллега может встать, извиниться и уйти, ссылаясь на то, что у него через 1–5 минут назначена встреча. Поэтому необходимо сказать следующую фразу: *«Мне кажется, что полтора часа будет достаточно для решения наших вопросов»*. Но главное, что следует оговорить по телефону, — это предмет беседы, т. е. то, какие проблемы будут подняты, тематические рамки разговора. Поскольку вы заинте-

ресованы в том, чтобы ваш партнер был подготовлен к предстоящей беседе, то можно сказать: *«Согласны ли вы обсудить такие-то вопросы через 2–3 дня, причем, думаю, часа на обсуждение этих проблем нам должно хватить?»*

В случае если вы забыли и упустили по телефону какой-то важный момент, то перезванивать не рекомендуется. На этот случай этикет рекомендует записывать перед телефонным разговором все важные позиции и, говоря по телефону, иметь этот список перед собой — это гарантия, что вы ничего не забудете.

**Подготовка встречи (беседы).** В процессе подготовки беседы необходимо:

- наметить круг вопросов, которые вы желаете обсудить;
- подготовить документы, которые вы собираетесь представить партнеру в процессе беседы (например, материалы о предназначении и деятельности вашего ведомства, аргументы в пользу сотрудничества с вашей организацией). Часть информации может быть сообщена в устной форме, другая часть — передана в письменном виде (памятные записки, рекламные проспекты и т. д.);
- сформулировать вопросы, которые надо задать партнеру.

Готовя беседу, надо выделить время для вопросов партнера и его сообщений.

Подготовительная работа зависит от вида встречи. Вне зависимости от типа встречи в подготовке следует выделить содержательную и организационную части.

*Содержательная часть подготовки* включает:

- определение цели встречи;
- определение подлежащих обсуждению вопросов и их анализ;
- распределение функций и проработку вынесенных на обсуждение вопросов;
- прогнозирование результатов встречи и выработку проекта решения или договоренности;
- согласование принципиальных позиций с участниками беседы, предложение возможных вариантов развития встречи и приемлемых для сторон решений;
- формулировку возможных предложений и аргументов;
- согласование тактики, методов и приемов ведения беседы.

*Организационная часть подготовки* включает:

- определение места и времени встречи;
- информирование потенциальных участников встречи о ее проведении (в случае беседы организационные вопросы согласовывают путем переписки, с помощью телефакса и по телефону);
- определение состава делегации (участников);
- разработку проекта повестки дня и порядка работы;

- подготовку необходимых документов и проекта решения;
- рассылку участникам встречи приглашений, проекта повестки дня и порядка работы, необходимых документов, проекта решений, а также разъяснений о местонахождении отеля и месте проведения встречи (план города, информация об общественном транспорте, контактные телефоны и т. п.);
- подготовку помещения для проведения встречи (беседы);
- планировку размещения участников встречи в аудитории и изготовление в случае необходимости табличек с их именами и фамилиями;
- проверку исправности технических средств, необходимых для проведения встречи;
- при необходимости бронирование мест в отеле, организацию приема и регистрации участников;
- при необходимости согласование с компетентными органами мер по обеспечению безопасности участников встречи.

**Деловая беседа** — это наиболее простой вид делового общения. В ходе беседы обмениваются информацией, излагают позиции, достигают общих договоренностей и уточняют дальнейшие действия. Какие-либо письменные соглашения не заключаются. Деловая беседа — это понимаемый в самом широком смысле устный речевой контакт между людьми, которые связаны интересами дела и имеют необходимые полномочия для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем и выработки конкретных подходов к их разрешению.

Деловая беседа — это речевое воздействие, которое имеет свои принципы и правила теории аргументации: доступность, эффект первых слов, эффект визуального имиджа, экспрессивность, ассоциативность, релаксация, интенсивность, интонации и паузы, сенсорность и дисперсия.



- Для лучшего восприятия аргументов тезисы должны быть четко сформулированы.
- Нельзя допускать логические ошибки (чрезмерное доказательство, подмена тезиса и т. д.).

- Могут использоваться различные манипулятивные эффекты (истинные факты, метод «большой лжи» и пр.).



Участвуя ежедневно в деловых беседах друг с другом, а также со своими клиентами, такие люди проявляют порой вопиющую речевую безграмотность, что существенно снижает их деловую активность и не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал.

Между тем речь любого человека имеет свою лексико-грамматическую и стилистическую специфику, которая проявляется в том, что ее сугубо деловой и конкретный характер препятствует проникновению грамматико-стилистических средств художественной литературы, зато влияние разговорно-бытового и официального делового стилей проявляется здесь наиболее ярко. Именно эти особенности в значительной мере определяют организацию речевого материала делового разговора и его языковую специфику.

Деловая беседа — это прежде всего устная деловая речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой. Прежде всего деловой разговор представляет собой непосредственное общение, которое предполагает конкретного собеседника (или собеседников), что дает возможность непосредственно воздействовать на него (или на них). Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения, что существенно отличает устную деловую речь от ее письменной формы.

В ходе деловой беседы лучше называть партнеров по их титулу, званию, должности, например «господин министр» или «господин секретарь» и т. п. О титулировании разговор также пойдет позже. Опустить такие звания, как, например, доктор или директор, считается невежливым. Одна тонкость: в Германии принято говорить «господин доктор» плюс фамилия, в Австрии и Швейцарии достаточно произ-

нести «господин доктор». Самые распространенные звания — доктор, профессор, магистр или дипломированный инженер (т. е. выпускник технического вуза).

*Основные требования к деловой беседе.* Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому деловая беседа полна непринужденных форм общения, а также некоторых грамматических и стилистических особенностей. Так, например, разговорная деловая речь имеет несколько упрощенный характер. Между тем это вовсе не значит, что слова, обозначающие абстрактные понятия, здесь неуместны. Однако в количественном отношении по сравнению с письменной деловой речью их здесь значительно меньше.

Синтаксис деловой беседы всецело подчинен непринужденности и непосредственности речевого общения. Поэтому в его синтаксисе велик процент готовых стабильных явлений. Это — обилие готовых застывших конструкций и прежде всего речевых штампов, которые помогают конкретнее, лаконичнее и понятнее выразить мысль, полностью исключив ее различное понимание. Отсюда установка на стандартизацию делового языка при отображении типовых ситуаций делового общения и сужение диапазона используемых речевых средств.

Такая установка существенно облегчает ведение деловой беседы. Действительно, если располагать набором готовых и уже проверенных многолетней практикой делового общения стандартных фраз-клише, по аналогии с которыми можно было бы сформулировать нужную мысль, то выразить ее особых трудностей не составит. Эти конструкции требуют минимального напряжения при восприятии и существенно облегчают положение говорящего, позволяя не тратить дополнительных усилий на поиски нужных формулировок.

Синтаксис деловой беседы характеризуется также неполнотой грамматического состава предложений и ослаблением форм синтаксических связей в них. Это также обилие сегментированных и присоединительных синтаксических конструкций, связанных предложений и обращений. Сюда же следует отнести замену деепричастных и причастных оборотов придаточными предложениями.

Употребление сложных предложений — отличительная черта письменной деловой речи. В разговорной речи деловых людей в основном используются простые предложения, причем очень часто — неполные (отсутствие тех или иных слов восполняется жестами, мимикой, телодвижениями). Это объясняется тем, что содержание высказываний обычно не требует сложных синтаксических построений, которые отражали бы логико-грамматические связи между частями высказывания. Отсутствие союзов в такой речи компенсируется интонацией, приобретающей в ней решающее значение для выражения различных оттенков смысловых и синтаксических отношений.

В деловой разговорной практике используется большое количество выдержек из технической документации, технических условий, стандартов и других технических документов. Вполне естественно, что язык таких людей тяготеет к характерным для таких изданий емким синтаксическим конструкциям (причастные обороты, отглагольные существительные и т. п.). Указанные формы не воспринимаются здесь как стилистический недостаток, поскольку они придают устной деловой речи необходимую ей строгость, точно передают деловую информацию.

Первое и непереносимое требование к деловой беседе — правильность речи говорящих. Хотя нормы устной деловой речи не так строги, как у ее письменной формы, говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка.

Особенно распространенным недостатком говорящих деловых людей являются ошибки в произношении и ударении, которые отвлекают от существа сказанного и создают негативный психологический фон. Поэтому надо постоянно следить за правильными произношением и ударением.

Если вы не уверены в правильном произношении или употреблении какого-либо слова, обратитесь к словарям — словарю ударений, толковому и орфографическому словарям.

Правильная деловая речь предполагает соблюдение языковой нормы также в лексике и стилистике. Неоправданное использование отглагольных существительных, диалектных и жаргонных слов мешает говорящему донести до слушателя свою мысль.

В деловой речи часто встречаются слова, не ставшие общеупотребительными, но активно используемые в деловой сфере. Это так называемые профессионализмы, которые служат для обозначения различных производственных процессов, орудий производства, сырья, получаемой продукции и т. д. В отличие от терминов, представляющих собой официальные научные наименования специальных понятий, профессионализмы воспринимаются как полуофициальные слова, не имеющие строго научного характера.

Преимущество профессионализмов перед их общеупотребительными эквивалентами в том, что профессионализмы служат для разграничения близких понятий, которые для неспециалиста имеют одно общее название. Благодаря этому специальная лексика для людей одной профессии является средством точного и лаконичного выражения мысли. Однако информационная ценность профессионализмов утрачивается, если с ними сталкивается неспециалист. Поэтому использование профессионализмов в речи деловых людей нежелательно. В этой связи их наличие в речи таких людей следует отнести к недостаткам словоупотребления.

К явным недостаткам словоупотребления в деловой речи относится наличие в ней слов-паразитов: «так», «так сказать», «понимаете»,



«значит», «вот», «это самое» и др. Такие слова не украшают деловую речь, а только вызывают раздражение слушателей. Они — звуки и ничего более. Практически они бесполезны.

Слова-паразиты — языковое явление, о котором стоит поговорить. Это такая же проблема, как и проблема правильного выбора слов. Слова-паразиты — это помеха, причем немалая. Они делают речь водянистой, отбирают у нее силу и эмоциональность. Как правило, эти слова доказывают: вы не уверены в том, что говорите. Мы так привыкли к этим произносимым нами звукам, что заполняем ими все паузы нашей речи.

Паузы между предложениями, группами слов, выражающими законченную мысль, должны быть. Нет необходимости заполнять их чем-либо. Кроме того, непрерывно произносятся какие-либо звуки, вы лишаете себя тех, ничем не занятых мгновений, во время которых можно спокойно подумать о том, что сказать собеседнику.

Наличие штампов и канцеляризмов в деловой речи вполне закономерно, однако, это совершенно не означает, что в деловом разговоре ими можно злоупотреблять. Между тем правильность языка многих деловых людей часто страдает от обилия именно таких слов и словосочетаний, которые придают речи бездушно-казенный характер и без нужды усложняют ее.

Как уже указывалось, характерной особенностью языка деловых людей является широкое использование отглагольных существительных. Однако неумелое употребление этой лексической категории порождает стилистическую неполноценность, а значит, и неправильность деловой речи. Большое количество отглагольных существительных утяжеляет слог, делает его сухим и трудно усвояемым. Нередко это приводит к нагромождению родительных падежей, что существенно усложняет восприятие смысла сказанного.

Для устной деловой речи характерно наличие однокоренных и одних и тех же слов. Однако использование их, когда это не вызывается необходимостью, следует отнести к неправильности речи. Еще хуже, когда в речи без надобности повторяются одни и те же слова. Это создает впечатление ее бедности и монотонности.

Первую встречу с собеседником (собеседниками) обычно начинают с взаимного представления, представления своих делегаций, рассказа о своих организациях, после чего переходят к основной теме разговора. Если собеседник уже является вашим партнером и речь идет о продолжении диалога, то хорошим началом может быть краткий обзор событий со времени вашей предыдущей встречи. Хорошей темой для начала деловой беседы может стать обмен мнениями по общим профессиональным проблемам, например о состоянии финансового рынка или о новых тенденциях и технологиях издательского дела. Важно построить беседу так, чтобы эта общая тема была близка к теме на-



мечаемого основного разговора и позволяла вскоре перейти к нему. Если в период подготовки к встрече эта тема обсуждалась с партнерами письменно, то обмен мнениями будет хорошим началом для разговора. Обзор такой переписки поможет четче очертить рамки и направленность беседы, ликвидировать возможные неясности и недопонимание.

Во время беседы основное правило — это проявление безусловно-го уважения к собеседнику, невнимательность может расцениваться как высокомерие и бестактность. В любой, особенно деловой, беседе необходимо уметь слушать и выдерживать паузу. Не в меру словоохотливый человек владеет разговором монопольно, превращая собеседников в слушателей, которым остается надеяться только на то, что он выдохнется.

Умелый собеседник всегда найдет возможность дать высказаться говорящему, короткими репликами направляя разговор. Как правило, беседа не должна касаться обсуждения других лиц, следует избегать тем, которые могут дать повод к обвинению вас в злословии. Комплименты и похвалы не только допустимы, но и желательны. Что же касается реплик противоположного свойства, неприязненных замечаний и выпадов, то они однозначно будут свидетельствовать о дурном воспитании. Всегда нужно сдерживать эмоции, контролировать себя, не допускать разговора на повышенных тонах, тактично уходить от тем и вопросов, при обсуждении которых вы или ваш собеседник можете вспылить. Тактичные люди не высказывают свои суждения категорично, а если все же вынуждены вступить в спор, стараются говорить: *«Мне кажется, что...»*, избегая фраз типа: *«Нет, это не так.»*

В беседе не нужно поспешно оценивать сказанное собеседником. В то же время плохое впечатление оставляют и те, кто всегда готов немедленно согласиться с любым высказыванием. Часто от деловой беседы зависят будущие отношения, выгодные для обеих сторон, поэтому, чтобы получить положительный результат, не стоит пререкаться, разговаривать приказным или угрожающим тоном, навязывать свое мнение. Учитывая тот факт, что большая часть информации передается на невербальном уровне, нужно быть внимательным не только к словам, но и к жестам, взглядам, позе собеседника. В большинстве случаев общения в протокольных ситуациях не следует задерживать внимание собеседника больше чем на 10 минут, иначе вас могут посчитать назойливым человеком. Затянувшийся разговор можно в большинстве случаев прекратить под предлогом необходимости позвонить по телефону и т. п.

#### **Типичные ошибки при проведении деловой беседы:**

- проявление авторитарности, игнорирование мнения;
- неучет состояния собеседника;
- упущение мотивов участников диалога;

- отсутствие интереса к проблемам собеседника;
- невнимание к тому, что говорит говорящий;
- перебивание говорящих;
- говорение, когда не слушают;
- долгое говорение;
- ограничение своей речи одним предложением.

Для проведения бесед используются специальные **помещения**. Беседы проводятся чаще небольшими группами — от двух до четырех человек. Для проведения коротких деловых обсуждений могут использоваться небольшие квадратные столы. Обычно же в углу помещения или у стены, противоположной основному фронту окон, устанавливается несколько кресел. Кресла должны быть одинаковыми. Для удобства беседы можно поставить журнальный столик, один или два. На них участники положат необходимые бумаги или иные аксессуары беседы. На них же могут быть также сервированы напитки и легкое угощение.

Беседа за журнальным столиком носит всегда неформальный, доверительный характер. Если при этом хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым он настраивает его на дружеский тон. В такой беседе деловые отношения могут быть затронуты в самом общем виде. Но даже если в кабинете есть только один Т-образный стол, а принимающий гостя не склонен подчеркивать свое доминирование над собеседником, он может выйти и сесть напротив или при менее официальном разговоре — по диагонали.

Возможен вариант, когда для угощения будет предусмотрен специальный стол, не предполагающий рассадки. Если имеется небольшой зал для совещаний, то стол может быть сервирован там и в ходе беседы участников пригласят туда.

Для секретарей и переводчиков рядом с креслами расставляют удобные стулья — таким образом, чтобы помощь этих специалистов была бы эффективной.

В помещениях для бесед телефоны и часы не ставят. Ничто не должно мешать беседе.

Дизайн помещения должен обеспечивать комфорт и деловой уют настолько, насколько это возможно в деловой обстановке. Одна из задач подготовки к беседе заключается в создании деловой раскрепощенной, доброжелательной обстановки.

При необходимости в помещении для бесед могут быть предусмотрены пространства для представителей прессы и фотокорреспондентов. Однако надо иметь в виду, что их посещения должны быть кратковременными, а право освещать беседу в средствах массовой информации — согласованным с руководителями сторон, участвующих в ней.

Место гостя должно находиться справа (по правую руку) от места хозяина встречи. Если сторон более двух, то применяют принцип круглого стола с размещением в алфавитном порядке представляемых сторон.

### 3.4. Совещания и собрания

В совещаниях и собраниях может принимать участие значительно большее количество людей. Их интересы не являются противоборствующими. По целям, формам проведения и достигаемым результатам они существенно отличаются от бесед и переговоров тем, что совместно изыскиваются пути решения общих проблем и задач. Совещания и собрания могут проводиться как в рамках одного учреждения, так и охватывать так называемые группы интересов, состоящие из представителей различных учреждений. Иногда совещания или собрания проводятся в форме:

- **форума** (от лат. *forum* — «торговая площадка», «открытое место»), который представляет собой собрание с большим количеством участников, обсуждающих темы, вызывающие широкий интерес;
- **симпозиума** (от греч. *symposion* — «философская беседа во время ужина»), который в наши дни практически равнозначен форуму, но отличается меньшим количеством участников и более специфической тематикой обсуждаемых проблем.

**Деловое совещание** — это общепринятая форма делового общения, когда обсуждаются производственные вопросы и проблемы, требующие коллективного решения, проводится обмен информацией или ее распространение, осуществляется поиск решения проблем, оценка проделанной работы.



В конце совещания подводят итоги и принимают решения. В отличие от бесед и переговоров, где договаривающиеся стороны равны в представлении и защите своих позиций, что позволяет им, как правило, находить взаимоприемлемые решения, на совещаниях подобного равноправия сторон нет. На совещании или собрании полноправным хозяином является председательствующий, утверждаются повестка дня и порядок работы, решения принимаются большинством голосов. Повестка дня — это письменный документ, который участникам совещания рассылают заранее.

Следует вырабатывать свой рациональный стиль проведения деловых совещаний, при этом лучше учитывать и перенимать полезный опыт зарубежных партнеров. Чтобы достичь полного взаимопонимания и положительных результатов, встречу нужно проводить с учетом национально-психологических особенностей представителей деловых кругов разных стран.

Предпочтительнее, чтобы совещания вел не руководитель организации, а специалисты, наиболее компетентные в обсуждаемой проблеме. Это повышает ответственность за принимаемые решения у работников разных уровней и активность участников в генерировании идей.



Успеху проведения деловых совещаний способствует соблюдение простых правил:

- предварительная подготовка повестки дня и ее неукоснительное соблюдение;
- заблаговременное предупреждение участников совещания о его содержании и необходимости твердо его придерживаться;
- назначение времени начала и окончания совещания;
- если во время совещания предполагаются выступления, нужно следить за их порядком.

Самое главное — чтобы подобное совещание было продуктивным. Что значит непродуктивное совещание? Можно представить такую ситуацию. В 8:59 все готово к встрече в 9:00. Приглашения и повестка дня были разосланы заранее. Прибыло около половины приглашенных участников. К 9:05 приходят еще несколько человек, и кто-то говорит: *«Схожу посмотреть, тот-то и тот-то собирались прийти»*, — и выходит, чтобы привести их. В это время кое-кто из тех, кто пришел рано, решают, что у них достаточно времени, чтобы выпить чашечку кофе или быстренько позвонить. Около 9:20 ведущий смущенно говорит: *«Ну, я думаю, нам следует начать»*, — и несетя по пунктам повестки дня, чтобы уложиться до 10:00.

Этот сценарий неприемлем. Деловое совещание начинают вовремя и заканчивают вовремя — если оно назначено на 9:00, его нужно начать точно в 9:00. Действенный метод — закрыть и запереть дверь, тогда опоздавшим придется стучать, чтобы войти, и они будут вынуждены, садясь, стыдливо бормотать: *«Извините, я опоздал»*. Наверняка вам придется сделать так лишь один раз. С этого дня все приглашенные будут на своих местах в 8:59, готовые к началу совещания. Думать о том, чтобы не опоздать на совещание, должны приглашенные, а организаторы совершенно не обязаны ждать, пока все участники соберутся. Ожидание опоздавших не доставляет удовольствия тем, кто пришел к назначенному сроку. И «наказывать» их за вежливость и соблюдение профессиональной этики было бы в высшей степени неучтиво.

Обязанность ведущего совещания — продумать повестку дня так, чтобы люди не тратили попусту время. Вряд ли вам понравится, когда два человека на подобной встрече начинают диалог, который касается только их двоих и который длится 15 минут, а остальные сидят как на иголках. Если такое совещание должно закончиться принятием какого-либо решения, то в этот же день нужно раздать письменный протокол о том, что выяснялось, что решили и кто ответственный за выполнение. Подсчитайте общую стоимость собрания, но не только расходы на фуршет и бумагу. Подсчитайте, сколько «стоят» люди (т. е. сколько бы они могли заработать для фирмы или для себя, не присутствуя на этом совещании). Если выгода от проведенного совещания будет меньше, чем на него было потрачено, то цена такого совещания не оправдана и его не нужно было проводить.

*Организация пространственной среды на совещании.* Важное значение имеет место проведения совещания: рабочий кабинет руководителя или специальный зал для совещаний. В рабочих кабинетах руководителей столы часто ставятся буквой Т, причем чем выше положение занимает руководитель, тем больше эта «буква». Когда посетитель садится за такой стол с хозяином кабинета во главе, он ощущает доминирующее положение хозяина. Это не означает, что не следует иметь у себя подобные столы, просто надо хорошо себе представлять,

что означает такая рассадка. Когда доминирование надо подчеркнуть, оно вполне оправданно. Бывают ситуации, в которых хозяин кабинета выступает на равных со своим собеседником. В этом случае, если позволяет площадь кабинета, можно отдельно поставить стол для проведения деловых бесед. Такой стол может также использоваться и для совещаний с подчиненными, когда руководитель не желает навязывать свое мнение, быть какое-то время с ними на равных.

Специалисты рекомендуют рассаживать участников делового общения — переговоров, совещаний и т. п. — так, чтобы они видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга, так как это способствует лучшему восприятию информации.

Установлено, что те, кто сидит друг против друга, конфликтуют чаще, чем те, кто сидит рядом. Значит, нужно рассадить участников совещания так, чтобы напротив друг друга не оказались те, кто может, вызвав конфликт, сорвать совещание.



В речевой коммуникации выделяются четыре зоны приближения собеседников:

- **интимная зона** — 15–50 см. Сюда могут проникать только самые близкие люди, поэтому не стоит подходить к незнакомцу ближе, чем на полметра, иначе он будет испытывать к вам враждебность и общение между вами будет изначально нарушено. В английском языке интимная зона называется *bubble* — «пузырь», что точно отражает суть закрытого личного пространства человека: он будто прячется от всего мира в своем пузыре;
- **личная зона** — 0,5–1,2 м. Это расстояние, которое человек поддерживает при общении в дружественной обстановке — на приемах, вечерах и т. п. Попытку уменьшить это расстояние человек может воспринять как невоспитанность, а попытку увеличить его — как нежелание контакта, настороженность, подчеркнутую официальность. Симпатия сближает людей в самом прямом смысле слова;

- социальная зона — 1,2–3,6 м. Такое расстояние удобно для общения с новыми работниками, почтальоном и т. д. — с посторонними людьми;
- общественная зона — более 3,6 м. Это самое удобное пространство для выступления перед аудиторией.

Бизнес-партнеров на совещаниях рассаживают следующим образом:

- партнеров разделяет угол стола (90°);
- партнеры сидят рядом;
- партнеры друг напротив друга;
- по диагонали через весь стол.



Один из наиболее знаменитых в США предпринимателей, автор книги «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса» Марк МакКормак разработал типологию участников совещания: «говорящие начистоту», «мученики», «каменные лица», «заводилы», «ораторы», «адвокаты дьявола», «разрушители», «любители расслабиться», «государственные мужи».





*Атрибутика и вспомогательные средства совещаний и собраний.* Внимательный организатор беседы, совещания или собрания должен всегда позаботиться о том, чтобы на столе перед каждым участником были ручка, бумага для записей, знакомящие с учреждением или другие необходимые материалы, прохладительные напитки. При неформальной беседе гостям можно предложить кофе или чай. Напитки должны быть безалкогольными (минеральная вода, соки и т. п.). Бокалы и напитки ставят на подносах. На них же рекомендуется положить небольшие салфетки. Если напитки в бутылках, то не забудьте положить открывалку и блюдечко для пробок. Нежелательно использовать пластиковые стаканчики. Следует выбирать высокие бокалы с утолщенным основанием. Бокалы с тонкими высокими ножками — не для деловых бесед.

Кроме того, на столах могут стоять цветы в низких вазах. В зависимости от формы стола они располагаются или в центре стола, или по его краям.

Предназначенные для участников встречи документы лучше раскладывать по папкам. На регулярных совещаниях и собраниях внутри учреждения удобнее использовать папки с фамилиями постоянных участников.

При подготовке встречи нужно позаботиться о технических средствах, необходимых для ее проведения: доска, видеопроектор, микрофоны, аппаратура для перевода, ксерокс и т. п. Все необходимые технические средства следует установить заранее, проверив их исправность. Вместе с тем нужно следить, чтобы помещение для переговоров не было перенасыщено техникой, которая мешала бы участникам встречи или отвлекала бы их внимание. В помещении должно оставаться лишь то оборудование, которое действительно (или вероятно) будет использоваться.

### 3.5. Деловая переписка

**Электронное письмо.** Правила электронной переписки для деловых людей — это своего рода инструмент, который позволяет «держать лицо» учреждения и отражать его имидж в общении с партнерами. Существуют следующие ключевые правила деловой электронной переписки<sup>1</sup>.

*Правило 1.* Указывайте тему электронного письма. Именно по этому критерию занятой человек принимает решение, какое письмо ему открыть первым. Кроме того, это правило электронной переписки позволяет найти собеседнику нужное письмо среди потока корреспонденции. Например, удобно получать письма, в теме которых от-

---

<sup>1</sup> См. URL: <http://www.kom-dir.ru/article/430-10-pravil-elektronnoy-perepiski>



ражены разные организационные аспекты одного и того же процесса. Например, «Пакет документов участника», «Счет на оплату участия в выставке», «Памятка участнику выставки», «Схема расположения выставочных павильонов» и т. п. Если вся переписка велась бы с темой «Участие в выставке», найти нужное письмо в обширной переписке было бы гораздо сложнее.

*Правило 2.* Не забывайте об обращении и приветствии. Именно с этого и нужно начинать письмо. Делать это лучше в такой форме: «Добрый день, имя (отчество) адресата». Громоздкую конструкцию «Доброго времени суток!» лучше не использовать. Некорректно упоминать и такую формулировку: «Здравствуйте, господин Иванов». В деловой среде не говорят о здоровье. Если письмо адресовано группе людей, можно использовать собирательное слово: «Уважаемые господа!» или «Коллеги!». Без обращения можно обойтись только в случае интенсивной переписки в режиме «вопрос — ответ», как при общении в «Скайпе».

*Правило 3.* Помните, что краткость — сестра таланта. Если предмет письма требует объяснений и подробностей, укажите необходимые параметры. Однако не лейте при этом, так сказать, воду, пишите конкретно. Идеальным вариантом будет небольшое письмо, в котором вы договоритесь с адресатом о телефонном разговоре или о встрече, на которой вы сможете обсудить все детали.

*Правило 4.* Стил ь письма — деловой, тон — нейтральный. В отличие от очного общения, разговора по телефону, ваш адресат не только вас не видит, но и не слышит. Вы не можете дополнить свои слова выражением лица, интонаций, другими невербальными сигналами. Поэтому строго придерживайтесь этого правила деловой электронной переписки. Например, в разговоре фраза «Что еще от меня нужно?», произнесенная с определенной интонацией, выразит желание узнать весь список обязанностей или действий. А в письменном виде она может быть прочитана и так: «Сколько можно меня нагружать? Имейте совесть!» Поэтому, если вы готовы к дальнейшим действиям, напишите так: «Чем еще могу быть полезен/полезна?» Если участвовать в дальнейшем процессе желания у вас нет, надо корректно об этом сказать. Например, так: «Коллеги, ввиду моей высокой загруженности на другом проекте, буду признателен, если вы...» и далее описываете свои пожелания: «...освободите меня от дальнейшей работы по данному проекту», «...опишите мне полный круг моих обязанностей, чтобы я мог спланировать свою работу». При этом важно учитывать субординацию: если вы переписываетесь с руководителем, уточните у него приоритетность данной работы.

*Правило 5.* Дозируйте количество смайликов в тексте. Это принципиальное правило электронной переписки деловых людей. В некоторых учреждениях использование смайликов строго запрещается.

Если ваша организация не относится к их числу, пользуйтесь этими значками, но очень аккуратно. Ведь смайлики — это символы эмоций, которые в деловой среде надо дозировать. Одного значка в письме вполне достаточно, чтобы дать собеседнику понять ваши эмоции. Это правило переписки по электронной почте касается также делового общения в Скайпе, Вацапе, Вайбере, Телеграмме и др.

*Правило 6.* Не забывайте об электронной подписи. В конце любого (не только первого) письма должна быть подпись, содержащая ФИО и должность отправителя, его рабочие контакты, логотип компании. Это хороший тон и показатель наличия корпоративной культуры.

*Правило 7.* Перечитайте письмо перед отправлением. Исправьте опечатки и опечатки. Небрежность — не лучшее качество для делового человека.

*Правило 8.* Отвечайте на корреспонденцию в течение 24 часов. Если вам необходимо больше времени, стоит написать об этом в течение суток. Не лишним будет после отправления связаться с получателем письма и удостовериться, что он его получил, и узнать, когда ждать от него ответа.

*Правило 9.* Подтверждайте получение писем с вложениями. Проверьте, корректно ли они открываются. Обратите внимание, что руководителям компаний не стоит отправлять никакие рекламные предложения или ссылки, ведущие на них (если они не являются предметом обсуждения). Подобные письма лучше отправлять от имени менеджера по продажам с соответствующим уведомлением в теле письма.

*Правило 10.* Переписку заканчивает тот, кто ее начал. Последнее письмо отправляет инициатор переписки. Даже если все вопросы уже обговорены, напишите партнеру слова благодарности за эффективное сотрудничество и оперативные ответы. В конце вы можете пожелать хорошего настроения и продуктивной недели. Однако только в том случае, если у вас с адресатом тесные и продолжительные отношения. Во всех остальных случаях, лучше указать: «С наилучшими пожеланиями».

**Письмо-коммуникация.** В этот вид электронного письма включаются все виды писем, которые использует сотрудник в ходе своей профессиональной деятельности. Такое письмо не должно быть оформлено единым текстом. Оно должно быть четко структурировано и грамотно оформлено, чтобы получатель не упустил из виду важную информацию. Структура письма состоит из четких компонентов.

*Тема письма* должна содержать конкретное действие, которое вы ожидаете от респондента: «Согласовать договор», «Предложить вопросы для рассмотрения», «Прислать отчет» и т. п.

Если вы отправляете документы, то в теме должна быть четкая формулировка документов, которые содержатся во вложении письма.

<i>Обычно:</i>	<i>Правильно:</i>
<i>Договор</i>	<i>Мега: прошу вас согласовать договор</i>
<i>(Без темы)</i>	<i>Гига: официальное письмо согласовано</i>
<i>Важно!</i>	<i>Омега: согласовать срок апелляции</i>
<i>Сканер</i>	<i>Альфа: отсканированные документы — прошу ознакомиться</i>

Зачем важно правильно оформлять тему письма? По теме письма очень легко найти необходимое письмо в ежедневном потоке информации. Ни одно письмо не будет потеряно.

**Содержание.** Чем больше конструктива в тексте письма, тем лучше. Один из ключевых навыков в умении вести деловую переписку, которую вы должны развивать у сотрудников, — навык четко и кратко формулировать свою мысль.

**Корпоративная подпись.** Шаблон оформления корпоративной подписи должен быть един у всех сотрудников учреждения. В подписи должны быть указаны все ключевые данные адресата, чтобы в случае необходимости получатель письма мог легко с вами связаться.

**Кому/Копия.** Поля «Кому» и «Копия» заполняем в последнюю очередь, чтобы случайно не отправить письмо, когда оно еще не готово. Чем отличаются поля «Кому» и «Копия»? В поле «Кому» мы вставляем адрес человека, от которого требуется совершить какое-либо действие. В поле «Копия» мы вставляем адрес человека, которому полезно ознакомиться с содержанием письма.

**Письмо-договоренность.** Это важный вид письма, который позволяет подвести итоги встречи, в письменном виде сформировать договоренности, обозначить время выполнения и внести ясность, правильно ли обе стороны поняли то, что должны выполнить.

Такие письма полезно составлять после встречи, переговоров и совещаний, чтобы иметь письменно оформленные договоренности и единое видение их исполнения.

**Структура письма:**

- приветствие, обращение и благодарность участникам обсуждения;
- повторение цели собрания, на котором формировались договоренности;
- перечисление всех вопросов, которые обсуждались, в связке с принятыми по ним решениями и назначением ответственного за исполнение;
- фиксация идей, которые не требуют срочной реализации, для истории;
- вопросы к адресатам: все ли учтено? есть ли комментарии и дополнения?

**Деловое письмо.** Деловые письма пишут на бланках фирмы или организации, на которых указаны название фирмы, ее адрес и номер телефона, а также фирменный логотип. Внешний вид бланка является своеобразной визитной карточкой фирмы, поэтому к его оформлению следует отнестись со всей серьезностью. Чем официальнее бланк, тем официальнее должен быть стиль письма.

В России правила деловой переписки в целом реализуются ГОСТом (ГОСТ Р 6.30-97), вместе с тем протокольные требования к официальной переписке, цель которых — оказание адресату знаков уважения, на которые он имеет право, при соблюдении в то же время соотношения рангов между отправителем и адресатом, строятся на принципах равенства, уважения и взаимной корректности.

Любой документ, будь то приглашение или деловое письмо, содержит несколько обязательных позиций.

*Обращение* — указывает официальный и почетный титул адресата, например: «Сэр», «Уважаемый господин Генеральный директор», «Ваше Превосходительство», «Многоуважаемый г-н Президент».

*Комплимент* — это выражение вежливости, которым заканчивается письмо. Эти выражения меняются в зависимости от характера переписки, например: «Примите, господин Президент, уверения в моем весьма высоком уважении», «С глубоким уважением», «Весьма искренне Ваш» или просто «Искренне Ваш».

*Подпись* — подпись удостоверяет данный документ. Фамилия лица, уполномоченного поставить свою подпись, обычно печатается в конце документа.

*Дата* — должна включать день, месяц, год и место написания письма. Эти данные никогда не следует писать в сокращенном виде.

*Адрес* — полная фамилия, титул и адрес помещаются либо вверх, либо внизу первой страницы документа в зависимости от его характера и воспроизводятся на конверте.

Кроме того, при оформлении официальной и деловой корреспонденции желательно придерживаться следующих общепринятых правил:

1. Служебные письма пишутся на чистом бланке или листе бумаги только на его лицевой стороне.

2. В международной практике писать длинные письма не принято, но если письмо больше одной страницы, то в конце листа нужно поставить «продолжение следует» (*continued over*).

3. Каждая страница, кроме первой, нумеруется арабскими цифрами.

4. Служебные письма печатаются на компьютере или машинке, ширина поля с левой стороны должна быть не менее 2 см. Сам текст письма печатается через 2 или 1,5 интервала. Абзац с крайней строки — 5 интервалов, а обращение к адресату пишется без абзаца.

5. Исходящая информация официального характера не должна содержать каких-либо пометок, инициалов исполнителя, номеров телефонов и т. д. Какие-либо пометки допустимы на 2-м или 3-м экземпляре письма, который остается «в деле».

6. В тексте не допускаются подчистки, исправления.

7. Конверты должны быть соответствующего размера. Траурные конверты (с черной подкладкой внутри) принято использовать только по назначению.

8. Резолюции на всех видах входящей корреспонденции делаются карандашом либо на отдельных листах и подкальваются.

9. Письмо складывается текстом внутрь. Наиболее важные деловые письма желательно не сгибать, а посылать в больших плотных конвертах. Менее официальные можно складывать.

10. Если вы посылаете поздравительные открытки, следует помнить, что ставить одну подпись принято лишь на официальном поздравлении. Личная открытка должна содержать хотя бы несколько строк.

11. На телеграфный запрос необходимо дать ответ до истечения трех дней. На письмо — до 10 дней. Если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение трех дней следует сообщить, что письмо принято к сведению, и дать окончательный ответ в течение 30 дней.

Соблюдение правил переписки будет свидетельствовать о вашей вежливости, об уважении к партнеру.

Всякое письмо начинается с адреса на конверте. Для того чтобы письмо точно дошло до адресата, необходимо выяснить полные адреса ваших предполагаемых партнеров. В отличие от российской практики, во всем мире сначала пишут «Кому», а затем «Куда». Адрес получателя пишется дважды: на конверте с правой стороны внизу и в левом верхнем углу письма.

Если письмо вкладывается в конверт с прозрачным окошком, то адрес пишется один раз — в левом верхнем углу письма. При этом письмо складывается таким образом, чтобы адрес получателя просвечивался через окошко конверта.

Типовая структура делового письма приведена ниже.

**Личное письмо.** Есть три вида личных писем, которые необходимо всегда писать от руки. Если только по какой-то причине написать письмо невозможно (например, из-за травмы), тогда можно отпечатать на машинке или распечатать на принтере. Этими письмами являются письма с выражением соболезнования, приглашения и ответы на них, благодарственные записки.

В России письма чаще всего пишут на простой белой бумаге или на специальной бумаге для писем с какими-нибудь рисунками, которую можно купить в магазине (крайне неряшливо выглядят письма, написанные на листке, вырванном из тетради). Во многих странах

к бумаге для личных писем более трепетное отношение, подчас заказывают личные именные бланки с тиснением, монограммой и гербом. Бумага в зависимости от качества может стоить довольно дорого, но для ответов на приглашения и для выражения соболезнования стараются использовать именно ее.

Иногда различают даже мужской и женский бланки для писем; женский обычно меньше по размеру и может быть не только белого, но и кремового, бледно-голубого и других светлых оттенков. В центре либо в верхнем левом углу листа, как правило, указываются инициалы, имя или адрес с почтовым индексом и номером телефона отправителя.

### Структура делового письма

1		
2		
4	3	
5		
6		
7		
8		
9		
10	или	9
11		10
12		

1. Наименование организации-отправителя.
2. Указание на ссылку. В ней могут быть даны инициалы составителя письма или машинистки, цифровые или буквенные обозначения фирмы, отдела и т. д. При этом сначала предлагается ссылка на данные получателя (*Your reference*), после чего следует ссылка отправителя (*Our reference*).
3. Дата написания письма.
4. Адрес получателя письма. Если письмо адресовано лицу, чей точный адрес неизвестен, а фирма, в которой просто работает ваш

корреспондент, осведомлена о его местонахождении, то вы можете письмо просто послать на адрес фирмы, употребив выражение *Care of* или *C/O*, т. е. «на попечение».

5. Указание на конкретное лицо. Этот реквизит употребляется в том случае, когда письмо адресовано фирме и при этом отправитель заинтересован в том, чтобы письмо было прочитано определенным лицом в этой фирме. В этом случае употребляется выражение *Attention of Mr. ...*, т. е. «Вниманию г-на...».

6. Вступительное обращение.

7. Указание на общее содержание письма, т. е. тема письма.

8. Основной текст письма. В настоящее время все большую популярность приобретает цельноблочный стиль, при котором абзацы начинаются не с отступления на пять знаков, а вровень с левым полем страницы, так же как и внутренний адрес, заголовок к тексту письма, вступительное обращение и заключительная формула вежливости. Чтобы четко отделить один абзац от другого, каждый новый абзац печатается не через два, а через три-четыре интервала.

9. Заключительная формула вежливости.

10. Подпись.

11. Указание на приложение.

12. Указание на рассылку копий.

Обратный адрес следует повторить на бумаге для письма независимо от того, был ли он указан на конверте, на случай, если конверт выбросят, а письмо сохранят. Обычное место для обратного адреса — правый верхний угол первой страницы письма. После адреса всегда ставят дату написания письма. Если письмо пишут на бланке и адрес уже отпечатан на нем тисненым или обычным шрифтом, достаточно только в правом верхнем углу проставить дату письма.

Заключительная часть письма (форма вежливости), так же как и обращение, зависит от близости отношений с адресатом. Лучшее окончание для официального личного письма: «Искренне Ваш». Этими словами принято заканчивать письмо к не очень близкому другу, с которым вы давно не встречались. «С любовью», «Любящий» — самые распространенные концовки для дружеских писем. «С благодарностью» — такое выражение ставится в конце письма, если адресат оказал вам какую-либо реальную услугу. В остальных случаях при написании благодарственных писем принято употреблять следующие формы: «С искренней привязанностью», «С горячей любовью», «Искренне Ваш».

**Дружеское письмо** подписывают тем именем, под которым вас знают. Если вы опасаетесь, что адресат не узнает вас по почерку или из письма ему будет неясно, кто написал письмо, то поставьте в конце свои имя и фамилию полностью (неразборчивая подпись только затруднит ситуацию). Когда вы посылаете письмо от своего имени и от

имени вашей супруги (сестры, мужа или еще кого-нибудь), подписывайтесь только именем. На рождественских и других поздравительных открытках достаточна ваша совместная подпись.

Правила хорошего тона рекомендуют в конверт опускать сначала открытый, а не сложенный край письма, для того чтобы адресату не пришлось его переворачивать, открывая конверт.

На конверте, отправляемом за рубеж, пишется не так, как принято в России. Сначала пишут фамилию и имя того, кому направлено письмо, номер дома и улицу и только потом город, штат и страну. Обычно фирмы и организации направляют свою корреспонденцию в конвертах, на которых типографским способом обозначен их адрес. Фамилия адресата пишется с инициалами: пишутся инициалы, а затем — фамилия. Вежливость требует поставить перед инициалами одно из сокращений: «г-ну» (господину), «г-же» или «г-дам» (господам). Эти сокращения не употребляются самостоятельно, без фамилии.

Если у адресата есть титул или звание, то вместо обращения «г-ну» нужно указать их, причем такие звания и титулы, как полковник, профессор или президент, предпочтительно писать полностью, особенно на конверте письма. Во всех западноевропейских странах, так же как и в США, в устном и письменном обращении опускать титулы и звания считается невежливым. Однако писать и говорить «господин + титул или звание + фамилия» принято лишь в Германии. В Англии часто употребляется вежливое обращение «эсквайр» — помещик, владелец усадьбы, сокращенно «эск.» (*Esquire — Esq.*), например «Джону Смиту, эск.». Причем обращение «эсквайр» никогда не употребляется в совокупности со словом «господин». В США, как правило, следуют английской практике переписки, однако английская форма обращения «эсквайр» не употребляется. В США и Англии, если адресат — замужняя дама, то пишется имя и фамилия ее мужа, а в адресе писем незамужним дамам всегда должно указываться их имя. Во Франции, так же как и в Англии, дворянский титул адресата всегда указывается в адресе, однако его не принято упоминать в тексте письма.

Искусством писать письма владеют далеко не все. Когда человек пишет письмо, он должен думать не о себе, а о том, кому оно адресовано. Чтобы возникло волшебное ощущение беседы с помощью письма, нужно использовать некоторые приемы, например: употреблять в личных письмах характерные для вашей речи обороты; периодически упоминать имя человека, кому адресовано письмо, что создаст эффект разговора; не стоит думать слишком долго над тем, как именно выразить свою мысль, — так создается впечатление, что вы действительно беседуете со своим другом; краткий рассказ намного интереснее долгого «пережевывания», не стоит об этом забывать. Чтобы письмо получилось интересным и читаемым, нужно поделиться новостями, перемежая плохие новости с хорошими; нельзя



заканчивать письмо описанием болезни; нужно ответить на вопросы, заданные в предыдущем письме; поинтересоваться, как идут дела у адресата; в письме не должно быть чего-то оскорбительного для других или интимного — известно, что письма могут попасть в чужие руки именно тогда, когда этого совсем не хочется. Прежде чем доверить интимные чувства бумаге, лучше подумать о последствиях, а если любовное письмо написано, оставьте его на ночь, а утром прочитайте, нет ли там того, что могло бы быть превратно истолковано и впоследствии направлено против вас или вашего адресата.

На полученное письмо по правилам этикета требуется ответить в течение недели. Если письмо получено в присутствии посторонних, его нужно распечатать и мельком взглянуть на текст, оставив внимательное прочтение на потом. Давать адресованное вам письмо другому человеку не принято. Абсолютно недопустимо вскрывать и читать письма, адресованные другому человеку, пусть даже и самому близкому.

**Рекомендательное письмо.** Рекомендательные письма были обязательны в дореволюционной России, например, при устройстве на работу, затем эта традиция была утрачена. В некотором смысле ее заменили характеристики с последнего места работы, а за рубежом эта практика не прерывалась. Сейчас она снова возрождается в России.

Если вы даете рекомендательное письмо тому, кого знаете лично, оно обретает форму делового, поэтому его следует напечатать на компьютере и передавать конкретному лицу. В письме должно содержаться неявное одобрение рекомендуемого лица и подразумеваться просьба обратить внимание на человека. Вообще, рекомендательные письма не стоит давать тому, кто рекомендации не заслужил. Идеальное рекомендательное письмо состоит из четырех разделов:

- вводный, где вы представляетесь адресату и в сжатой форме описываете обстоятельства знакомства с рекомендуемым вами лицом;
- характеристика, где приводятся сведения об образовании, уровне подготовки и опыте рекомендуемого, его черты характера и способности, которые могут пригодиться той фирме, куда соискатель стремится попасть;
- просьба ознакомиться с прилагаемым послужным списком (резюме), анкетными данными, а также назначить встречу рекомендуемому лицу для собеседования;
- заключительный, где вы выражаете свою признательность.

Иногда вместо рекомендательного письма достаточно визитной карточки с пометкой: *«Рекомендую вам Сергея Александровича Семенова»*.

Рекомендовать можно не только для устройства на работу, но и одних своих знакомых другим, своего друга — родственникам и т. п.

**Благодарственное письмо.** Во многих странах благодарственные письма являются необходимым элементом общения. Не прислать благодарственного письма за приглашение, поздравление, оказанное гостеприимство — значит, проявить себя невоспитанным человеком, с которым потом не будут поддерживать отношения. В России сейчас такие письма на уровне личного общения распространены очень мало, однако надо учитывать, что для поддержания хороших деловых отношений с иностранными партнерами владеть культурой благодарственных писем совершенно необходимо. За оказанные услуги всегда нужно благодарить письмом или лично. Считается обязательным элементом этикета отправить благодарность за присланные подарки, даже если благодарность уже была выражена устно, причем не позднее чем через три месяца, а лучше сразу же после получения подарка.

Письмо с благодарностью за оказанное гостеприимство высылается в течение недели после отъезда. Примером такого письма может быть следующее:

*«Уважаемый г-н ...!»*

*Теперь, когда мой коллега г-н ... и я вернулись из Германии, нам хотелось бы еще раз поблагодарить Вас за ту помощь и содействие, которые Вы любезно оказали по организации деловых встреч для нас.*

*Надеюсь, что во время нашего следующего визита в Берлин мы встретимся с Вами вновь.*

*С уважением, ...*

**Поздравительное письмо.** На все поздравительные письма, за исключением стандартных или официальных, необходимо посылать ответы. Поздравительные письма посылают по поводу помолвки и оформления брака, при рождении ребенка, в связи с продвижением по службе или другими достижениями. Письмо с поздравлением по случаю вступления в брак принято отправлять в течение восьми дней с момента получения сообщения об этом событии.

### 3.6. Правила пользования телефоном, факсом, электронной почтой

Тактичность, внимание и заведомо уважительное отношение к собеседнику или просто рядом стоящему человеку являются признаками внутренней культуры. Ее надо развивать и воспитывать. В том числе и пополняя свои знания в области правил **телефонного этикета**.

Тридцать лет назад мало кто мог представить, что дозвониться в государственную или коммерческую структуру будет так сложно! нас заставляют ждать до бесконечности или слушать записанные на пленку безликие инструкции: «*Нажать цифру 1, чтобы...*», — и тем самым как бы захлопывают электронную дверь перед нами и нашим простым же-

ланием дозвониться и услышать живой человеческий голос. Мы снова и снова нажимаем на кнопки, давление подскакивает, пока наконец в трубке не раздастся голос нужного нам человека — чаще всего тоже записанный на пленку с просьбой оставить сообщение. Главное вот в чем: не важно, удастся ли вам в итоге дозвониться или нет, — раздражение нужно оставлять в стороне. Умные деловые люди даже с автоответчиком обращаются вежливо. Сообщение, оставленное спокойным и ровным голосом, внушает адресату доверие к вам и вашему ведомству, а раздраженный тон вызывает обратную реакцию.

Сегодня телефон является неотъемлемым атрибутом современного человека. Придерживаясь несложных правил ведения телефонных разговоров и учитывая при этом психологические особенности характера собеседников, служащий неизменно будет способствовать успеху дела. *Служебный разговор по телефону* обычно включает такие элементы, как взаимные представления, введение собеседника в курс дела, обсуждение вопроса, заключение.

После появления телефонного звонка как можно быстрее поднимите трубку, так как звонок является сильным слуховым раздражителем, мешает работать другим людям, негативно воздействует на нервную систему. Сняв трубку, тотчас же нужно четко представиться (если это звонок на служебный телефон) или назвать свое учреждение: это поможет избавиться от ошибочных вызовов. После представления идет приветствие абонента. Для последнего ответ по телефону формирует впечатление не только о говорящем лично, но и обо всем учреждении в целом. В некоторых учреждениях при приеме на работу соискателей начинают тестировать уже во время телефонного разговора.



Следует стараться не допускать начала разговора с односложных слов типа «Да», «Слушаю», а начать приветствие со слов «Добрый день (утро, вечер)». Если представление сделано невнятно, клиенты зачастую прерывают разговор, решив, что ошиблись номером.

Плохое впечатление на собеседника оказывает употребление жаргонных выражений. Неправильный тон в начале разговора способен повлиять на его эффективность, вызвав ответную реакцию собеседника. Акустической особенностью телефонного разговора является эффект зеркальности: если говорить тихо, то и отвечать будут вполголоса, и наоборот — если говорить громко, то и ответ тоже будет дан повышенным тоном.

При телефонном общении не нужно употреблять труднопроизносимые слова, надо говорить отчетливо, не торопясь, делать паузы для внимательного выслушивания собеседника. Тональность речи должна быть от средней до низкой. Следует помнить, что слова со сходными окончаниями или гласными могут по телефону звучать одинаково (например, «пятнадцать» и «шестнадцать»). Имена и фамилии, которые плохо воспринимаются на слух, нужно произносить по слогам или даже по буквам.

Считается невежливым звонить по телефону по служебным делам после 22:00.

Содержание телефонных разговоров не надо доверять только своей памяти: лучше записать хотя бы такие данные, как имя и фамилия, должность и место работы абонента, дата и время, номер телефона. Будьте осторожны при передаче служебной информации по телефону — не является ли она конфиденциальной?

Недопустимо занимать служебный телефон разговорами по личным вопросам, особенно в присутствии других сотрудников или посетителей. Для этих целей выбирается подходящее время и делается разговор максимально кратким.

Никогда не нужно снимать телефонную трубку в случае занятости. В противном случае приходится сказать клиенту что-то вроде: «Подождите минутку», — а это создаст у него впечатление, что его проблемы безразличны учреждению. Не надо употреблять категоричных утверждений и навязывать свои решения клиенту. Недопустимо, например, говорить: «Позвоните через час». Следует предоставить клиенту право выбора.

Если возникнет необходимость навести справку и отойти от телефона, то надо предупредить о продолжительности времени поиска. Лучше назвать абоненту точное время, когда он может перезвонить, или предложить самому перезвонить в удобное для абонента время.

Если телефонный вызов адресуется другому сотруднику, абоненту следует назвать его фамилию, имя, отчество, должность и телефон. При переносе разговора на другое время необходимо назвать абоненту

точное время, избегая неопределенных выражений типа «позвоните во второй половине дня», «завтра», «на той неделе».

Нельзя класть трубку на рычаг аппарата, давая понять абоненту, что вы заняты (или идет совещание). Такой прием — свидетельство низкой культуры и к тому же не дает желаемого результата, поскольку абонент будет звонить еще и еще, полагая, что неисправен аппарат. Правильным будет ответ: «Извините, идет совещание, позвоните минут через двадцать». То же самое касается и личных разговоров. Нельзя говорить: «Я занят(а)» — и тут же бросать трубку. Это может обидеть собеседника.

Нужно стараться поддерживать беседу с клиентом до тех пор, пока трубку не возьмет интересующий его сотрудник. Не надо молчать и оставлять ожидающего клиента в неведении.

Если телефон зазвонил в разгар вашего веселого разговора с коллегами, следует не торопиться брать трубку. Услышав обрывки вашего смеха, клиент в большинстве случаев решает, что смеются именно над ним.

Надо вырабатывать у себя привычку быть дружелюбным при ведении телефонных разговоров. Почему-то многие люди разговаривают по телефону грубо, хотя в личной беседе ведут себя вполне тактично. Никогда не нужно позволять себе раздражаться. Всегда надо относиться к собеседнику с сочувствием и пониманием. Надо помнить, что для значительного числа людей в силу их личностных особенностей разговоры по телефону в принципе мучительны. Главными принципами должны быть вежливость, доверительный тон, оптимизм. Придерживаясь их, всегда можно добиться того, что собеседник поведет разговор в нужном вам тоне. Если, к примеру, он рассержен, то доброжелательный ответ по телефону может в корне изменить ситуацию. Во время делового разговора не следует также трогать здоровье родных и близких, выяснять погоду, вообще касаться тем, не имеющих отношения к решаемой проблеме.

Если вы звоните кому-либо на работу, то ждать ответ следует в течение отрезка времени, по длительности не превышающего четырех гудков. На работе человек, как правило, находится рядом с телефоном, и если он не берет трубку, то, следовательно, занят и не может ответить. При звонке домой подождать можно до пятого или шестого гудка, так как телефон может оказаться не под рукой, в другой комнате.

Большинство разговоров по телефону вполне можно уложить в три минуты — так называемый европейский стандарт телефонного разговора. Существует ряд правил подготовки телефонного разговора и такой его организации, которая помогает в оптимальное время получить максимум информации.

В частности, нужно на календаре намечать, когда планируется разговор, с кем и на какую тему. На отдельном листке целесообразно набросать примерный план разговора. Важно четко себе представлять, каков должен быть тон и стиль разговора, ибо это небезразлично для его результатов. На листке бумаги желательно перечислить фамилии, даты, цифры, которые могут понадобиться при беседе, чтобы не бегать за справкой и не заставлять собеседника ожидать. Надо выбрать оптимальное время, когда удобнее всего позвонить, не создавая человеку дополнительных трудностей. Нередко можно сэкономить много времени, если заранее известно, кто наиболее компетентен в интересующем вас вопросе.

Немаловажным является местоположение стационарного телефонного аппарата. Если он один стоит в комнате, где работают несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочередно устанавливать его на каждый рабочий стол. Если в комнате сидят несколько сотрудников разного статуса, то телефон лучше ставить на стол самого младшего по должности. Телефонный аппарат лучше расположить на расстоянии 30–40 см от левого локтя. Своим абонентам желательно звонить во второй половине дня, чтобы не сбивать их с рабочего ритма, когда они с наибольшим успехом решают свои главные задачи (с 8:00 до 12:00 имеет место повышенная работоспособность человека).

Безусловным требованием телефонных разговоров должны быть четкость и оперативность. Особенно важно соблюдать пунктуальность при деловых переговорах, ведь рабочее время у собеседников может быть расписано по минутам и, опоздав со звонком, можно нарушить все его расписание.

Надо знать, что по правилам этикета имеются такие случаи, когда не принято прибегать к услугам телефона. В частности, неловко по телефону благодарить за добрую услугу или дорогой подарок. Это лучше сделать лично. Неудобно также поздравлять по телефону с днем рождения пожилого человека. Не принято также по телефону выражать соболезнование или приглашать к себе на свадьбу людей преклонного возраста. Лучше сделать это через письмо.

По сложившемуся этикету, при завершении разговора мужчина кладет трубку после того, как это сделала женщина. Молодой человек не должен завершать разговор раньше старшего по возрасту или по служебному положению.

Во время междугородного телефонного разговора назовите город, из которого звоните, затем себя, название учреждения. После представления назовите, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, стоит повторить свои данные для записи и точно указать, когда будет звонок снова. Начинать разговор нужно со слов «Мне поручено...» или «Мы вы-

нуждены обратиться...». Для международных переговоров особенно важны краткость (говорить только по существу), точность и четкость изложения вопроса. Также при международных переговорах необходимо учитывать разницу во времени.

Статистически установлено, что наибольшее число телефонных разговоров в году приходится на декабрь и январь, а в течение недели — на понедельник. Переговоры по международному телефону или внутри иностранных государств требуют знания некоторых традиций, обычаев, особенностей образа жизни. К примеру, большинство англичан являются на работу в свои фирмы или конторы ровно в 9:30, однако не любят, когда в это время звонит телефон. В начале рабочего дня они предпочитают заниматься бумагами или пьют кофе, собираясь с мыслями. До англичан трудно дозвониться и после 17:30, даже если они еще на рабочих местах. Бизнесменам с континента следует помнить: прежде чем звонить британским коллегам в конце рабочего дня, надо заранее выяснить, есть ли у них прямая телефонная связь в кабинете. Обеденный перерыв у англичан начинается в 13:00.

Французы, как и немцы, приступают к делам раньше британцев, но они намного чаще прерываются на «рабочие завтраки». Обеденный перерыв здесь начинается в среднем в 12:00. В Турции бизнесмены и служащие придерживаются примерно того же распорядка дня, что и британцы. В Италии проблема заключается в отсутствии государственных служащих на своих местах. Чаще всего они работают с 8:00 до 14:00, а потом спокойно отправляются домой. Чтобы связаться с ними, звонить следует исключительно по утрам, а после полудня любые попытки бессмысленны. В Греции деловые люди, как правило, не звонят с 14:00 до 17:00, поскольку в эти часы греки по традиции любят вздремнуть. Норвежцы приходят в свои фирмы в 8:00, а в 11:00 прерываются на ланч. Обедают же они в 17:00. В Швейцарии начинают работать весьма рано. Цюрихские банкиры часто назначают деловые встречи на 7:00, причем клиент должен прибыть на встречу пятью минутами раньше. У немцев рабочий день обычно заканчивается в 16:00.

Существует ряд выражений, которых надо избегать компетентному и добросовестному служащему в ходе телефонных разговоров. К такого рода табу, в частности, относятся выражения:

- *«Я не знаю»* — подобная фраза способна подорвать доверие к произносящему ее и к его организации. Даже если вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: *«Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас»*;
- *«Мы не сможем этого сделать»* — прежде чем произносить эту фразу, подумайте, что она будет означать для человека, обратившегося к вам, возможно, с последней надеждой. Поэтому ста-



райтесь во время разговора в первую очередь сосредоточиться на том, что вы можете сделать для звонящего, а не на обратном;

- *«Вы должны...»* — эта фраза является серьезной для государственного служащего ошибкой. Чаще всего звонящий в государственное учреждение ничего не должен: он своими налогами субсидирует деятельность этой организации. Поэтому формулировку лучше выбрать помягче: *«Для вас имеет смысл...», «Лучше всего было бы...»*;
- *«Подождите секундочку, я скоро вернусь»* — задумайтесь: что можно сделать за «секундочку»? Скажите собеседнику что-то более похожее на правду: *«Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Вы готовы подождать?»*;
- *«Нет»* — произнесенное в начале предложения, оно настраивает звонящего на то, что позитивное решение его вопроса невозможно или трудновыполнимо. Служащий должен не только приложить все усилия к осуществлению положительного решения вопроса, но и по мере его решения вселять надежду в обратившегося с вопросом или за помощью;
- Телефон налагает на того, кто им пользуется, и ряд иных требований. Ваш собеседник не может оценить ни то, во что вы одеты, ни выражение вашего лица, ни интерьер помещения, где вы находитесь, ни другие невербальные аспекты, которые помогают судить о характере общения. Однако есть невербальные стимулы, которыми можно манипулировать в общении по телефону. К ним относятся: момент, выбранный для паузы, и ее продолжительность; молчание; интонация, выражающая энтузиазм и согласие или обратные реакции. Много значит, как быстро человек снимает трубку, что позволяет судить о том, насколько он занят, до какой степени заинтересован, чтобы ему позвонили.

Можно выделить следующие наиболее важные *принципы этики общения по телефону*.

Если там, куда вы звоните, вас не знают, уместно со стороны секретаря попросить вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.

Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с ним соединили.

Грубейшее нарушение — не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо перезвонить при первой возможности.

Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать,



что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.

Если разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника будет достаточно времени на беседу.

Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.

Если звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорите со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника, по какому номеру перезвонить и кого позвать.

Даже беглое знакомство с этикой телефонных переговоров показывает, что вежливое общение увеличивает эффективность деятельности служащих и одновременно повышает уровень удовлетворенности собственной работой. Появление мобильных телефонов сущность и основные принципы этики общения по телефону не меняет.

**Хартия мобильного этикета.** Этикет как система межличностного общения эволюционирует вместе с формами самого общения. Как только стало понятно, какую важную роль играет мобильный телефон для современного человека, возникла необходимость регламентировать отношения с этим новым средством связи. Возможность быть всегда и везде доступным — это свобода и несвобода одновременно. Чтобы достоинства мобильного телефона не стали его недостатками, 29 июня 2006 года была принята Хартия мобильного этикета.

Мобильный этикет — часть этикета вообще. Поэтому речь идет о нормах поведения в самых разных ситуациях — от приветствия при встрече до приема. Особое внимание, например, уделяется рукопожатию как действию, четко характеризующему человека и его намерения. Так что пожимая руку и представляясь — имя, отчество, фамилия, а не наоборот! — надо быть действительно доброжелательным, и собеседник это сразу поймет. Вот и свод простых правил призван сделать общение по мобильному телефону удобным как для того, кто говорит, так и для тех, кто его окружает.

Здесь важно помнить главный закон этикета — уважать достоинство другого человека. Девять пунктов хартии определяют только самые основные положения: выключать телефон тогда, когда использование радиосвязи может подвергнуть опасности других людей (летательные аппараты, операционные медицинские комплексы); выключать телефон или отключать звуковой сигнал в кинотеатрах, театрах, музеях, во время церемоний и ритуалов; воздерживаться от использования телефона во время управления транспортом и т. д. Развивать тему культурного общения можно и дальше. Впрочем, воспитанный человек и сам ориентируется, что можно позволить себе, а от чего лучше воздержаться. И все же появление хартии говорит

о том, что существует проблема. Возможно, сформулированные правила дисциплинируют некоторых пользователей, считающих разговор по мобильному телефону своим личным делом. Само наличие включенного мобильного телефона, не говоря уже об обсуждении по нему каких бы то ни было вопросов, налагает дополнительную ответственность.

Мобильному человеку в мобильном мире не обойтись без сотовой связи. Бесспорно. Но телефон надо иногда отключать. И встречаться с приятными людьми для беседы с глазу на глаз. Не потому, что личная встреча — это вежливо (хотя это так). А потому, что живое общение — это естественно и приятно. Потому что приоритет всегда за человеком, а не за его оцифрованным голосом. Вот об этом никогда не надо забывать.

Сотовые телефоны — замечательное средство, когда ими правильно пользуются, они обеспечивают более быструю и доступную связь. В этом, однако, и их недостаток. Неумелое пользование сотовым телефоном может испортить деловые отношения. Когда деловой человек становится рабом мобильного телефона, он переходит черту и в конце концов начинает нарушать правила хорошего тона.

Вот пять ключевых правил, которые должен знать каждый, кто пользуется *сотовым телефоном*:

1. Не допускайте, чтобы звонил ваш телефон, если это будет мешать другим. Встречи, собрания, презентации, спектакли и киносеансы — вот те случаи, когда вы обязаны отключать (или по крайней мере ставить на вибровознок) сотовый телефон.

2. Не пользуйтесь телефоном, если это может помешать другим людям. Они невольно начнут прислушиваться к вашему разговору. Запомните: гораздо труднее игнорировать разговор, когда вы слышите только одну сторону, чем когда слышите обоих собеседников.

3. Никогда не говорите ничего конфиденциального, сугубо личного при посторонних. Вместо этого прервите разговор и скажите собеседнику, что перезвоните, когда сможете поговорить без свидетелей.

4. Говорите спокойно. У большинства людей голос по телефону звучит громче, чем в обычной жизни. Разговаривая по сотовому телефону, нужно особенно следить за тем, чтобы не повышать голос, иначе в детали разговора будут посвящены все, кто находится в помещении.

5. Не злоупотребляйте разговорами по телефону. Однократный короткий разговор, вероятно, никого не побеспокоит, а вот беспрерывные разговоры по телефону в течение полутора часов могут довести окружающих до бешенства.

*На улице.* Сотовые телефоны уместны на улице или в такси, где нередко есть веская причина для звонка: вы отправились из офиса на встречу и застряли в пробке, забыли переслать кому-то важные

документы или неожиданно вспоминаете, что вам нужны дополнительные сведения для встречи. Главное — не забывайте о том, что не следует кричать в трубку, идя по улице: шум машин мешает только вам, а не вашему собеседнику. Сверх того — если разговаривать громко, это может создать у прохожих впечатление, что вы хотите привлечь к себе внимание. Еще один момент: помните о мерах безопасности и не забывайте смотреть по сторонам, особенно когда переходите через дорогу или идете в толпе по тротуару.

*В ресторане.* Если сотовые телефоны уместны в деловых отношениях, то использование их в ресторане — совершенно другое дело. Древнее правило, что всему свое время и место, здесь особенно актуально: в конце концов, в ресторан люди приходят расслабиться и поесть, отдохнуть от дел и работы. В некоторых ресторанах даже требуют, чтобы сотовые телефоны отключали, сдавали при входе или использовали только вне зала. Правило простое: чтобы сделать звонок или ответить на него, извинитесь, встаньте из-за стола и пойдите в гардеробную, туалет, холл или выйдите на крыльцо. Разумеется, могут быть и исключения — к примеру, врач, которого срочно вызывают к больному. Как во время делового, так и светского застолья пользоваться телефоном за столом невежливо и некрасиво.

А как быть, если человек за соседним столиком болтает по телефону, пока вы пытаетесь обсуждать деловые вопросы? Если он не стесняется говорить в полный голос, то сердитый взгляд, вероятно, не остановит его. Попросите официанта или менеджера поговорить с нарушителем спокойствия. Никогда сами не подходите к незнакомому человеку и не пытайтесь призвать его к порядку. Нельзя угадать, как он будет реагировать, а в результате может возникнуть неприятное — и бесполезное — столкновение.

*В машине.* Использование сотового телефона в движущемся транспорте связано не только с этикетом, но и с безопасностью. Разговор по телефону на полном ходу отвлекает внимание водителя от дороги, управление автомобилем одной рукой увеличивает опасность еще больше. Многие государства, в том числе Россия, идут по пути запрета пользования сотовыми телефонами в автомобиле без специального приспособления *hands free*, так что будьте внимательны к законам на этот счет. Использование портативного устройства громкой связи, встроенного телефона или приспособления *hands free* снизит риск, однако наилучший выход — свернуть на обочину дороги, прежде чем сделать звонок.

Еще одно необходимое правило вежливости — ставьте собеседника в известность, что в автомобиле есть другие люди, которые слышат разговор.

Одним из самых быстрых способов передачи информации, в частности документации, является отправление информации по **факсу**.

Для этого используются факсимильные копирующие аппараты (телефаксы). С их помощью можно за 12 секунд отправить посредством каналов факсимильной связи точную копию какого-либо документа: контракт, запрос, диаграмму, фотографию и т. п., если он срочно требуется, например, фирме-партнеру для изучения или обсуждения. Если у фирмы есть такой способ связи, то на ее бланке в заголовке вместе с номером телефона дается и номер факса. Обычно телефаксное сообщение оформляется в виде делового письма, в котором даны все необходимые реквизиты: дата, внутренний адрес, обращение, заключительная формула вежливости и т. д. Стилистически такие сообщения могут быть менее официальными, чем деловые письма.

**Электронная почта (*e-mail*)** — способ моментальной передачи информации. При передаче информации с помощью этого средства связи нужно следить за тем, чтобы сообщение не содержало информации, не предназначенной для чужих глаз, максимально соответствовало форме печатных документов и было кратким. Существующая модель электронной почты предполагает два концептуальных уровня обработки сообщений. Отправитель (или источник) создает электронное сообщение и передает его на первый уровень обработки агенту-пользователю, который от имени отправителя передает его на второй уровень транспортному агенту. Последний передает сообщение транспортному агенту следующего почтового сервера и т. д., пока оно не попадет транспортному агенту адресата. Полученное сообщение передается агенту-пользователю получателя для хранения. Получатель может обратиться к агенту-отправителю для того, чтобы прочитать сообщение, сохранить или ответить на него. Сообщения, принимаемые транспортным агентом, имеют специальный формат, детали которого зависят от особенностей почтового протокола. При обмене сообщениями формат должен быть известен всем агентам.

---

### Вопросы и задания для самоконтроля

---

1. Каковы цель и структура делового общения?
2. Назовите основные структурные формы общения и объясните их взаимосвязь.
3. Какие цели преследует классификация протокольных мероприятий?
4. Цель и содержание деловых встреч и бесед.
5. Особенности проведения деловых совещаний и собраний.
6. Как лучше провести деловое совещание?
7. Какие существуют этические правила телефонного разговора и деловой переписки?
8. Каковы характеристики делового письма?

---

**Список рекомендуемой литературы**

---

1. Айви А. Лицом к лицу: практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск: ЭКОР, 1994.
2. Зарецкая Е. Н. Деловое общение. М.: Дело, 2002.
3. Зельдович Б. З. Деловое общение. М.: Альфа-Пресс, 2007. 456 с.
4. Колтунова М. В. Язык делового общения. М.: Экономика, 2000.
5. Колтунова М. В. Язык и деловое общение: нормы, риторика, этикет. М.: Экономическая литература, 2002.
6. Коноваленко М. Ю., Коноваленко В. А. Деловые коммуникации. М.: Юрайт, 2012. 480 с.
7. Кузин Ф. А. Культура делового общения. М., 2002.
8. Культура русской речи: учебник для вузов / под ред. проф. Л. К. Граудиной и проф. Е. Н. Ширяева. М., 2004.
9. Самохина Т. С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств. М.: Изд. «Р. Валент», 2005.
10. Формановская И. Н. Культура общения и речевой этикет. М.: ИКАР, 2002.

## **Глава 4**

# **ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ**

**Цель** — рассмотреть нормы и правила деловых этики и этикета, которые способствуют эффективному деловому общению, созданию благоприятного имиджа делового человека и его организации.

**Ключевые слова:** деловое общение, деловая этика, деловой этикет.

### **4.1. Общие положения**

Деловое общение — необходимая часть человеческой жизни, важнейший вид отношений с другими людьми. Поэтому формирование у деловых людей соответствующих нравственных качеств и правил профессиональной этики является необходимым условием их повседневной деятельности. Сегодня уже совершенно ясно, что этика общения, деловой этикет и вообще культура делового общения играют очень важную роль в эффективной деятельности деловых людей.

Вечным и одним из главных регуляторов деловых отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своими подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Хочется надеяться, что настоящий раздел в определенной степени поможет читателю не только осознать те часто скрытые от первого взгляда проблемы, которые возникают в процессе делового общения и служат ему препятствием, но и успешно справиться с ними.

**Этика** (от греч. *ethos* — «обычай», «нрав») — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель для

обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки. Важнейшими категориями этики являются «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

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

Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Мораль всегда предполагает наличие определенного нравственного идеала, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом времени и социальном пространстве, т. е. в различные исторические эпохи и у разных народов.

Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с сущим, с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. Более того, на всем протяжении развития морального сознания внутренним стержнем и структурой его изменения является «противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного»<sup>1</sup>.

В этом противоречии между должным и сущим заключена и противоречивая сущность мотивации общения (в том числе и делового общения, и поведения человека). С одной стороны, человек стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

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

Основными категориями в сфере деловой культуры и делового общения являются деловая этика и деловой этикет. *Установленные принципы делового общения называются этическими (этикой), а системы правил и норм — этикетом. Этика является идеологией, а этикет — технологией общения.*

Этические принципы могут образовывать свод этических принципов, характеризующих различные этические системы общения

<sup>1</sup> Дробницкий О. Г. Понятие морали. М.: Наука, 1974. С. 269.

и (или) взаимодействия. Этические системы (в просторечии называемые этикой) могут быть специализированными (видовыми) или общегражданскими. Характерной чертой этики общественных отношений является конституционно узаконенная категория светскости. Светскость следует рассматривать как:

- систему отношений, отличных от религиозных и воинских;
- просвещенность в части этических аспектов общения;
- наличие навыков и умений комфортного общения на основе взаимного признания независимости, равноправия, конституционных прав и свобод человека и гражданина.

Предназначение, принципы и основные положения общегражданской этики и этикета изложены ниже, в гл. 6.

Специализированные системы этических принципов устанавливают принципы общения и взаимодействия между личностями, находящимися и не находящимися в устойчивых гражданских отношениях (состояниях), членами социальной группы, членами различных социальных групп. Каждая специализированная (видовая) этика допускает детализацию принципов общегражданской этики, налагая на них специализированные ограничения, связанные со спецификой жизнедеятельности и правовых установлений в сфере распространения данного вида этики. При этом допускается частичное сокращение или изменение области распространения основных принципов общегражданской этики, исходя из действующего законодательства.

К *специализированным видам этики* следует относить этику: государственную (государственной службы и государственной власти), дипломатическую (поведение дипломатов и других официальных лиц в ходе различных протокольно-представительских мероприятий), деловую (при проведении деловых встреч, организации деловой переписки, ведении телефонных переговоров), воинскую (поведение военнослужащих во всех сферах их деятельности), религиозную (общение с представителями культа той или иной конфессии и нахождение в храмах), образовательную (поведение во время учебных занятий), семейную (отношения внутри семьи между супругами, их детьми и близкими родственниками), клубную (общественных объединений), корпоративную (отношения между сотрудниками внутри организации и с внешней средой), спортивную (отношения между спортсменами, игроками в команде, спортивными командами и спортивными болельщиками), присутственную (поведение в общественных местах, театре, ресторане, музее, в государственных учреждениях и т.д.).

В случаях, когда принципы специализированной этики не применяются, следует руководствоваться принципами общегражданской этики.





Если специализированная этика предусматривает отношения зависимости сторон или необходимой заботы о безопасности, сохранении и поддержании жизни и здоровья, а также комфорта для стороны, признаваемой господствующей, то следует руководствоваться принципом приоритетности. Принцип приоритетности исходит из необходимости социальной неравноправности сторон или лиц, обусловленной:

- природными особенностями организма, в том числе полом, возрастом, состоянием или нарушением здоровья;
- социальным статусом (стабильным положением, имеющим правовую основу);
- социальной ролью (выполняемой в данный момент функцией);
- характером совершаемой деятельности;
- установленным правом.

Он предусматривает преимущественное положение сторон или лица, для которого предусмотрено господствующее положение в данной ситуации общения и (или) взаимодействия.

Соблюдение принципов этики как устойчивое убеждение (мировоззрение) признается как нравственность. *Общественно признаваемые принципы этики, как основополагающие, так и специализированные, образуют мировоззрение, называемое моралью.* Общественно признанная нравственность считается общественной моралью. Мораль, как правило, не имеет установленного законом содержания, но ее соблюдение формирует устойчивые общественные отношения, в том числе и гражданские состояния.

Этические принципы (этика) устанавливают сущность отношений лиц, вступающих в общение и осуществляющих его исходя из требований прав и свобод человека и гражданина, а также устанавливают основные принципы и методологические правила со-

ставления нормативных документов в области общения и взаимодействия в формальных и неформальных группах и объединениях, а также основные понятия, связанные с таким общением. Этика — идеология общения и взаимодействия. Она — залог успешных отношений в обществе, ее функция — нахождение мирных взаимоприемлемых решений в ходе делового общения.

Деловой этикой поддерживаются доверительные отношения, соблюдение прав и свобод человека и гражданина, правового статуса и социальных ролей участников деловых отношений, будь они юридическими или физическими лицами.

Устои жизни общества, выражающиеся в различных формах — правовой, моральной, традиционной и пр., послужили основой той совокупности условностей, норм, стандартов, рекомендаций и требований, предъявляемых к поведению и поступкам людей, которую принято называть этикетом. Этикет — это сумма норм и правил, касающихся внешности и образа действий в общении того общества, которое принято называть благовоспитанным. Само слово «благовоспитанный» показывает, что «приличные манеры» есть нечто, прививающееся человеку воспитанием.

**Этикет** (от франц. *etiquette*) — это установленный порядок поведения где-либо. Таково наиболее общее определение этикета. Этикетом, таким образом, являются методы и способы общения и взаимодействия, закрепленные в форме норм и правил. Этикет классифицируется аналогично этике и также может быть специализированным (видовым) или общегражданским.

Ключевая категория этикета — этика отношений между партнерами. Она содержит основополагающие принципы правоотношений между партнерами, вытекающие из международных и государственных правовых актов, из традиционных принципов доброжелательства, вежливости и гостеприимства.



Этические правила и нормы общения (этикет) регулируют речевое общение, поведенческое и жестовое общение, письменные обращения (особенности переписки), внешний вид как знаковые системы, а также методы и способы регулирования общения.

Именно этикет позволяет создать благоприятную обстановку как для личного, так и для делового общения. Это способствует эффективному решению различных вопросов, налаживанию контактов в различных сферах и достижению успеха и процветания.

**Деловой этикет** — правила и условности общения, используемые при проведении официальных встреч, важнейшая сторона профессионального поведения делового человека.

Деловой этикет может быть внутривидовым и межвидовым.

*Внутривидовой этикет* устанавливается для социальных групп и сообществ с одинаковыми или близкими социальными функциями и статусами и ведущих деятельность одного или близких видов. К внутривидовому этикету следует относить государственный, дипломатический, воинский, деловой, конфессиональный, семейный, клубный этикет.

*Межвидовой этикет* устанавливается для групп, сообществ и организаций с различными социальными функциями и статусами, но ведущих деятельность, которая может стать совместной. При этом приоритетные права и этические инициативы сохраняются преимущественно за принимающей стороной или стороной, обладающей более высоким общественным статусом.

Знание этикета — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Важность знания правил делового общения и владения культурой поведения выше подтверждалась высказыванием еще в 1936 году Д. Карнеги о том, что «успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми».

Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели. Знание этикета, культура поведения — вот ключевые условия для успешной работы в любой организации. Таково мнение специалистов в области делового общения.

К счастью, российские деловые люди сегодня придают достаточно серьезное значение этим аспектам своей деятельности. Подчеркнем, что соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя осо-

бенно важно при работе с иностранными представителями, а также при выезде с деловыми целями за границу.

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

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя — основа делового успеха.

Деловой этикет не может находиться вне общегражданского и международного этикета. Их принципы тесно переплетены и реализуются одновременно как целостная система отношений. К числу *принципов делового этикета* относятся:

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

2. Свобода: имеется в виду то, что правила и нормы делового этикета хотя и существуют и весьма ревностно исполняются, тем не менее не должны препятствовать свободному волеизъявлению каждого делового партнера, свободе выбора партнеров, свободе подбора методов и способов исполнения договоренностей между сторонами. Свобода предполагает также терпимое отношение к проявлению национальных особенностей, культурных национальных традиций, лояльность к свободно проявляемой точке зрения, к различным деловым позициям. Однако такой принцип делового этикета, как свобода, ограничен здравым смыслом, климатическими условиями, традициями, национальными особенностями, политическим режимом и др.

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

4. Удобство: нормы делового этикета — не путы, не оковы, не кандалы на руках и ногах партнеров по бизнесу, они не должны сковывать

деловых людей, мешая тем самым деловым отношениям и тормозя развитие экономики. Удобным для делового человека должно быть все — от планировки служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентаций и до требований, предъявляемых к деловым переговорам, причем эти удобства должны быть обеспечены в равной степени для всех участников деловых отношений.

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

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

7. Консерватизм: этот принцип является само собой разумеющимся, так как корни делового этикета — в этикете государственном, имеющем многовековую историю, в этикете воинском (столь же почтенного возраста), в светском (общегражданском) этикете, который хотя и не столь давно существует, однако его концепции завоевали прочное место в жизни общества и стали классическими. Консерватизм во внешнем облике делового человека, в его манерах, склонностях, приверженности к тем или иным традициям невольно вызывает ассоциации чего-то незыблемого, прочного, надежного, а надежный партнер в делах — предел желаний для каждого делового человека. Надежность, фундаментальность, стабильность — весьма привлекательные в деловом мире черты (и не только в деловом!), и они имеют содержательную связь с консерватизмом.

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

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

10. Эффективность: суть этого принципа в том, что стандарты деловых отношений должны способствовать сокращению сроков исполнений договоров, заключению большего числа договоров, уменьшению количества конфликтов в коллективе и т. д. В конечном счете использование деловой этики является экономически выгодным.

11. Уважительное отношение к народным обычаям, традициям, историческим, национальным, культурным, религиозным особенностям других народов.

Деловой этикет применяется при установлении регулярных отношений, а также при организации и проведении официальных мероприятий межгруппового общения, в том числе знакомства, совещаний и переговоров, визитов, совместных поездок, бесед, приемов, конференций, конгрессов, симпозиумов, выставок, встреч и проводов, праздничных и траурных обрядовых церемоний.

В неофициальной обстановке правила делового этикета применяются, когда лица, участвующие в мероприятии, обозначили свою принадлежность к представительству социальной группы и коллектива. Допускается их применение в качестве обиходных также в нерегламентируемых ситуациях общения.

Предпосылками успешного формирования качеств делового этикета являются следующие три основных правила:

- 1) золотое правило: относитесь к другим, ко всем без исключения, так, как вы бы хотели, чтобы относились к вам;
- 2) правила этикетного поведения одинаковы для мужчин и женщин;
- 3) пять волшебных слов: «пожалуйста», «благодарю вас», «отлично сделано».

При этом сохраняются, естественно, и правила общепринятого этикета, хотя некоторые из них сейчас утратили свою обязательность, например элементы рыцарского поведения.

В современном обществе практически никакие дипломатические, политические, культурные, экономические и прочие отношения не могут быть свободны от норм этикета. Современные исследователи жизни общества и историки утверждают, что родиной этикета является Италия XIV века, которая не только отличалась от варварской Англии, Германии и даже Франции уважением к силе, богатству и родовитости, но также полагала обязательным наличие у богатых и знатных людей приятных манер, любезного обхождения, умения вести себя в обществе. Более того, весьма желательным считалась также образованность — и это тогда, когда, например, Франция не уважала представителей наук, презирала ученых, считала их занятия бессмысленными. Исторически этикет возник прежде всего во дворцах, поэтому и был назван дворцовым или государственным.

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

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

Появились и другие виды этикета — светский, иногда называемый общегражданским, брачный, семейный, этикет путешествий, религиозный и др.





Требования этикета, в том числе и делового, не носят абсолютного характера, они меняются с течением времени, под влиянием факторов, о которых упоминалось ранее. Современный деловой человек следует этим неписаным нормам поведения. Можно рекомендовать ему не просто слепо и безоговорочно исполнять требования делового этикета, но постараться понять их внутренний смысл и содержание, которое и делает их необходимыми в деловом общении.

Деловой этикет — важная составляющая деловых отношений, базирующаяся на многовековой мудрости, определяющей представления о духовных ценностях (справедливости, честности, верности слову) и ценностях материальных (организованности, высоком дизайнерском уровне).



Манеры отражают внутреннюю культуру человека, его истинное отношение к морали, его понимание моральных требований, а также его интеллект. Поэтому можно твердо сказать, что деловой этикет — это внешнее выражение внутренней моральности и культуры человека.

## 4.2. Регламентирование деловых этики и этикета

Деловая этика и деловой этикет регламентируются правилами и нормами деловой этики — наиболее общими нравственными требованиями, регулирующими поведение людей в процессе деловых отношений. Основная проблема здесь заключается в том, что в восточных и западных культурах эти правила и нормы могут сильно различаться.



Важной особенностью делового этикета является системность. Системный подход позволяет выделить общие и частные требования. В группе общих требований сформулировано понятие о приоритетном праве общения. Само это право не новость, оно присутствует в любом этикете. Еще в «Юности честном зерцале» говорилось об особом уважении к старшему по положению. Современные правила, устанавливая приоритетные позиции одних лиц по отношению к другим, сосредотачивают внимание на выделении именно лиц, обладающих приоритетом. Это позволяет любой аспект регулирования общения, будь то поступки, речь, занятие того или иного места или движение, рассмотреть с позиции преимущества, предоставляемого тем, на кого распространяется приоритет. Такой подход позволяет существенно сократить объем излагаемых требований, а самое главное — самостоятельно решать поведенческие задачи, ориентируясь на суть принципа, а не на зазубривание каждого правила.

Сколько существует человеческое общество, столько оно старается регулировать, оказывать воздействие, влиять на поступки и поведение отдельной личности.



*Формы регулирования поведения человека* различны. К ним относятся:

- правовые нормы;
- традиции, обычаи;
- привычки;
- нормы морали, нравственности.

Правовые нормы находят свое выражение:

- а) в законах, различных правовых актах — на уровне государства или его субъекта;
- б) международных законах и подзаконных актах — в том случае, если государство входит в ту международную организацию, которая издала соответствующий регламентирующий акт;
- в) различных регламентирующих документах более узкой направленности, например правила пожарной безопасности, правила дорожного движения и т. п.;
- г) ведомственных инструкциях (должностных и пр.), информационных письмах-разъяснениях, методических указаниях и других, имеющих силу в рамках ведомства.

Нарушение правовых норм на уровне государства (законов) влечет за собой наказание нарушителя, которым может быть и лицо юридическое, и лицо физическое. Виды наказаний зафиксированы в текстах законов.

Нарушение норм на уровне ведомства также влечет за собой вполне определенные меры, например неуплата в положенные сроки подоходного налога наказывается штрафом, который также следует уплатить в строго назначенные сроки и в определенной сумме.

Нарушение обязательных норм, указанных в инструкциях организации, может привести к выговору или замечанию, штрафу, депремированию или увольнению с занимаемой должности.

Итак, нарушение норм приводит к нормируемому же наказанию.

Однако правовые нормы касаются только некоторых форм жизни человека. Не менее важную роль в регулировании поведения личности играют традиции, обычаи, привычки, моральные нормы.

Моральные нормы являются результатом многовекового опыта человеческого общества, которое всегда стремилось к тому, чтобы каждый человек и общество в целом могли гармонично сосуществовать.

Человечество постоянно преследовало, как одну из важнейших целей, гармонию в совместном проживании людей. Нормы морали возникли как результат усилий человека разграничить *добро* и *зло*, определить, что же такое *добродетель*. Существуют две точки зрения. Одна из них содержит утверждение, что стремление человека к добру постоянно и естественно. Это уважительный подход к человеку. Такой позиции придерживались Демокрит, Эпикур, Лукреций, Сократ, Платон, Аристотель, Фейербах и др.

Другая точка зрения состоит в том, что не так важно, к чему стремится сам человек, важнее поставить его перед необходимостью подчиняться долгу! Этот подход характерен для Канта, Лютера.

Столкновение этих двух тенденций отражает сущность морали, раскрывающейся в главной проблеме: каково соотношение злого и доброго начал в человеке?

В современной деловой практике такие черты, как трудолюбие, бескорыстная доброжелательность, пунктуальность, своевременность исполнения приказов и распоряжений, правдивость, точность, справедливые решения и т. п., квалифицируются как моральные качества.

И наоборот, взяточничество, беспринципность, коррупция, подтасовка фактов, уклонение от ответственности и пр. оцениваются как аморальные. Нормы морали отличаются от правовых тем, что они не зафиксированы в государственных и международных регламентирующих документах. Нарушение моральных стандартов влечет за собой не такие наказания, как нарушение правовых норм, — чаще всего нарушение моральных устоев наказывается общественным порицанием, которое проявляется в различных формах — в виде критических замечаний, осуждения, порицания, отказа в общении.

На нормах морали основаны традиции, обычаи, привычки. Они весьма разнообразны — в разных странах, регионах, у разных национальностей они свои. Например, белый цвет у некоторых народов по традиции означает нарядность, праздничность, а у других — траур; у многих народов, говорящих на немецком языке, по традиции самое почетное место за столом — слева от хозяйки, а по современным международным традициям — справа от хозяйки. Подобных примеров можно привести множество.

Традиции, базирующиеся на нормах морали, являются основой формирования внешних проявлений поведения и поступков человека и в значительной мере отражаются на взаимоотношениях людей в процессе осуществления ими деловых отношений, а именно:

- в поведении во время деловых встреч и переговоров;
- в одежде, ее опрятности, чистоте, безупречности;
- в деловых беседах;
- в организации и оборудовании служебного помещения и рабочего места;
- в поведении во время деловых приемов и т. д.

Современные деловые традиции требуют таких черт, как тактичность, доброжелательность, любезность, пунктуальность, вежливость, верность слову, умение слушать, умение владеть собой в конфликтных ситуациях.

Традиции не остаются неизменными: одни перестают существовать, стираются из памяти и из употребления, другие рождаются и по-

степенно приобретают силу и распространение, некоторые меняют не суть, а формы проявления.

Изменения в государственном устройстве, культуре, характере взаимоотношений народов, населяющих определенную страну и земной шар, а также технический, технологический, научный прогресс, развитие средств коммуникации — все это влияет на традиции.

Зачем нужно в наш «просвещенный век» соблюдать традиции? Не являются ли они путями, оковами на ногах современного человека и общества в целом? Дело в том, что, придерживаясь существующих традиций (в разумных пределах, разумеется), мы можем избежать многих конфликтов, взаимного непонимания, излишних противоречий и даже неприязненного к себе отношения. Поэтому важно знать и стараться придерживаться традиций и обычаев, существующих в той стране, куда человек едет в командировку или на отдых, учитывать их и в дружеском общении, и в деловых межличностных контактах.

Существует тем не менее точка зрения, разделяемая, к счастью, очень незначительной частью общества, — о том, что следование традициям, даже весьма умеренное, создает преграду естественному проявлению особенностей личности, мешает свободе общения.

Такая позиция неправомерна, так как именно взаимное уважение к традициям партнеров по бизнесу, представляющих свои фирмы, находящиеся, например, в разных странах, поможет сделать деловые контакты мягкими, устранить различия в понимании целей, оценке путей их достижения, что приведет в конечном счете к принятию совместного решения без лишних осложнений и эмоциональных потерь.

Следование традициям позволяет проявить уважение к другим людям, к обычаям страны, ее культуре. Недаром государственные и политические деятели, планируя визит в другую страну или регион своей страны, стремятся заранее ознакомиться с традициями и обычаями той местности (пример — общеизвестный общепринятый русский обычай встречать с хлебом-солью, хотя всем очевидно, что, кроме уважения к устоям нации, такое угощение никакой функциональной нагрузки не несет).

Как уже упоминалось, нарушение правовых основ влечет за собой наказание, определяемое соответствующими регламентами — законоуложениями. Нарушение норм морали, равно как и традиций и обычаев, обычно наказуемо, однако формы наказания могут быть разными: общественное порицание, замечание, отказ в общении, нежелание продолжать в дальнейшем дружеские отношения, осуждение, осмеяние. Иногда даже осуждающий взгляд, ироническая улыбка или иронический той сказанных фраз являются достаточно ощутимым наказанием.

Итак, правовые, моральные нормы, традиции, обычаи сходны по сути с причинами возникновения, иногда они отличаются друг от друга только формами проявления. Например, воровство осуждается как юридическими стандартами, так и существовавшими ранее и существующими сегодня нормами морали, традициями всех национальностей, обычаями.

Из вышесказанного вытекает, что деловые этика и этикет могут быть различными — от лояльных до захватнических. Разные деловые сообщества устанавливают свои принципы общения и взаимодействия. В нашем случае речь идет о формировании конституционной гражданской деловой этики и соответствующего этикета. В их основе лежит принцип лояльности по отношению ко всем участникам и сторонам делового оборота.

Фундаментальной базой деловой этики является законодательство РФ и в первую очередь Конституция и Гражданский кодекс. Законодательством формируются базовые этические принципы гражданского общества, проявляемые и в деловом обороте.

Однако в деловую этику входят и свои, особенные принципы, которыми пронизываются отношения деловых партнеров. В России генеральными являются принципы деловой этики, вытекающие из положений Гражданского кодекса РФ (ГК РФ).

Гражданское законодательство основывается на признании равенства участников регулируемых им отношений, неприкосновенности собственности, свободы договора, недопустимости произвольного вмешательства кого-либо в частные дела, необходимости беспрепятственного осуществления гражданских прав, обеспечения восстановления нарушенных прав, их судебной защиты (гл. 1, п. 1 ст. 1 ГК РФ).

Граждане (физические лица) и юридические лица приобретают и осуществляют свои гражданские права своей волей и в своем интересе. Они свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых, не противоречащих законодательству условий договора.

Гражданские права могут быть ограничены на основании федерального закона и только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства (п. 2 ст. 1 ГК РФ).

Гражданское законодательство определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальной собственности). Оно регулирует договорные

и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников.

Участниками регулируемых гражданским законодательством отношений, в том числе и этических, являются граждане и юридические лица. В регулируемых гражданским законодательством отношениях могут участвовать также Российская Федерация, субъекты РФ и муниципальные образования (ст. 124 ГК РФ).

Правила, установленные гражданским законодательством, применяются к отношениям с участием иностранных граждан, лиц без гражданства и иностранных юридических лиц, если иное не предусмотрено федеральным законом (п. 1 ст. 2 ГК РФ). Неотчуждаемые права и свободы человека и другие нематериальные блага защищаются нашим гражданским законодательством, если иное не вытекает из существа этих нематериальных благ (п. 2 ст. 2 ГК РФ).

С позиций деловой этики представляется особо важным положение об обычаях делового оборота. В кодексе «обычаем делового оборота признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе (ст. 5, п. 1). Обычаи делового оборота, противоречащие обязательным для участников соответствующего отношения положениям законодательства или договору, не применяются» (п. 2 ст. 5 ГК РФ). Это и есть деловой этикет.

Деловая этика определяется, таким образом (ст. 5 ГК РФ), признавая правила поведения обычаями делового оборота.

В случаях, когда предусмотренные пп. 1 и 2 ст. 2 ГК РФ отношения прямо не урегулированы законодательством или соглашением сторон и отсутствует применимый к ним обычай делового оборота, к таким отношениям, если это не противоречит их существу, применяется гражданское законодательство, регулирующее сходные отношения (аналогия закона) (п. 1 ст. 6 ГК РФ).

К особым принципам деловой этики относятся ниже перечисленные принципы, которыми она хотя и не исчерпывается, но формируется как системная организация деловых отношений.

Принцип инициативной правопослушности требует строгого соблюдения законодательства (как своей страны, так и стран, с представителями которых вы вступаете в деловые отношения), а также действующих актов международного права, затрагивающих проводимую деятельность. При этом следует для достижения своих предпринимательских целей использовать все допустимые возможности,

которые открывают эти правовые акты, проявлять инициативу в отыскании не использованных еще путей своей предпринимательской активности, предоставляемых действующим правом. Это, безусловно, этика предприимчивого менеджера.

Принцип ограниченной компромиссности в буквальном смысле ограничивает необходимость идти на компромисс в случаях существенного нарушения собственных деловых интересов.

Этот принцип напрямую связан с принципом приоритетности собственных предпринимательских интересов, по сути, являющимся принципом эффективности. В силу этих принципов существует предел допустимых соглашений, за границами которых маячит явный ущерб. Уважение этих принципов — признак высокой предпринимательской культуры.

Одним из наиболее существенных деловых этических принципов является принцип честной соревновательности — принцип конкурентности.

Реализация его в сфере деловых отношений связана со множеством противоречий. С одной стороны, лучший и сильнейший должен вытеснить со своего участка рынка худшего и слабейшего. Экономически это оправданно. Но даже в границах честного состязания будет ли оправданно доведение конкурента до жизненной катастрофы, когда для него единственной возможностью остается лишь суицид (самоубийство) или иное тяжкое преступление? С точки зрения Уголовного кодекса РФ такие действия являются по сути уголовным преступлением, стало быть, нарушается этический принцип правопослушности.

Честная конкуренция напрямую связана с правопослушностью, но тем не менее действие критериев честности может выходить за правовые рамки, и это чисто этическая сторона дела. Тут следует опереться на основополагающие конституционные права человека и гражданина, на общепринятые нормы морали общегражданской этики. Здесь трудно не упомянуть о расхожем постулате «не обманешь — не продашь». Он чаще всего проявляется в рекламе и PR. Там даже не обман, а скорее полуправда или недомолвки. А в целом-то выходит дезинформация. И честность здесь не просматривается — значит, принцип все-таки нарушен.

Защита деловых чести и достоинства, в частности репутации, являясь правовой нормой ГК РФ, становится и деловым этическим принципом. Прямое посягательство на честь и репутацию относится к правонарушениям. Косвенное же — к нарушениям деловой этики. Этот принцип можно назвать «принцип ненанесения морального вреда (морального ущерба)».

В силу этого принципа ущерб, нанесенный партнеру или иному участнику делового оборота, должен быть возмещен, а вред — деэвакуирован.

Из перечисленных принципов вытекает еще один — принцип уважения деловой символики. В информационных и деловых потоках символика играет роль архивированной и эффективной информации. Она является интеллектуальной собственностью ее владельца. Она символизирует его. Поэтому деловой символике отдаются соответствующие деловые гражданские почести наряду с почитанием государственных символов. Это касается гербов, эмблем, товарных знаков, логотипов, флагов, знамен, штандартов, вымпелов, деловых и государственных наград. В некоторых случаях это может относиться к «деловому мундиру» — униформе предприятия или корпорации.

К сугубо протокольным принципам деловой этики относится принцип старшинства. Он восходит к петровской «Табели о рангах» и сегодня формализован в законе о государственной службе, где установлены классы деятелей госслужбы.

В деловой практике такого ранжирования пока не сложилось формально, хотя фактически определены полномочия деловых ступеней в любой фирме. Старшинство устанавливается в соответствии с уставом организации или предприятия, с внутренней распорядительной документацией.

Во время официальных мероприятий соблюдение в этикете принципа старшинства облегчает организацию общения и соблюдение правил деловой вежливости. Поэтому для специалиста по деловому протоколу эта сторона будет крайне важной.

Конечно, сфера деловой этики много шире изложенных принципов и зависит от конкретных условий. Но основные ее закономерности важно знать и соблюдать.

Конкретно поведенческие формы и атрибутику проводимых встреч и деловых контактов регулирует технологический аспект общения — деловой этикет. Используя общепринятые методы общения в деловой практике, он обретает свои специфические формы, часто сходные с государственным и дипломатическим этикетом.

---

### Вопросы и задания для самоконтроля

---

1. Что понимается под этикой и этикетом? Каковы различия между ними?
2. Мораль и ее взаимосвязь с этикой.
3. Назовите основные виды и принципы делового этикета.
4. В чем заключаются основные правила делового этикета?
5. В чем заключается регламентирование деловых этики и этикета?

**Список рекомендуемой литературы**

---

1. *Винокуров В. И.* Деловой протокол и этикет. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2012. 318 с.
2. *Де Джордж Р. Т.* Деловая этика: в 2 Т. / пер. с англ. М.: Прогресс, 2001.
3. Деловая этика России и деловой протокольный этикет. Методическое пособие / авт. коллектив: М. Ю. Лимонад, А. П. Мухин, Л. Н. Щедельская, И. В. Миржиевская. М., 2008.
4. Деловое общение. Деловой этикет. М.: Юнити-Дана, 2008. 432 с.
5. *Егоршин А. П., Распопов В. П., Шашкова Н. В.* Этика деловых отношений. Н. Новгород: НИМБ, 2005.
6. *Кузнецов И. Н.* Деловой этикет. М.: Инфра-М, 2011. 352 с.
7. *Лукас М., Самородный О.* Протокол и этикет. Настольная книга для деловых людей. Tallinn: Raamatutrukicoda, Aambassador, 1996.
8. *Пост Э.* Этикет. М., 2000.
9. *Пост Пегги, Пост Питер.* Деловой этикет. М.: Эксмо, 2008.
10. *Равич М.* Этикет. СПб., 1999.
11. *Соловьев Э. Я.* Современный этикет. Деловой протокол. М.: Изд. «Ось-89», 2009.



## **Глава 5**

# **ДЕЛОВОЙ ПРОТОКОЛ: СУТЬ И СОДЕРЖАНИЕ**

**Цель** — рассмотреть правила и нормы делового протокола, которые способствуют эффективному деловому общению, созданию благоприятного имиджа делового человека и его ведомства.

**Ключевые слова:** деловое общение, деловой протокол, деловой этикет.

## **5.1. Понятия «протокол» и «деловой протокол»**

Понятие «**протокол**» носит двойственный характер. В общем виде это документ, фиксирующий результаты и ход договоренностей, в частном — отчет о прошедшей официальной встрече, ее ходе и результате.

Собственно, протоколом называется документ, подлежащий обоюдному согласованию сторон и содержащий:

- наименование и вид предполагаемой встречи или планируемого мероприятия;
- программу встречи или мероприятия;
- место и время проведения, в том числе время прибытия и время окончания мероприятия, а при необходимости — каждого элемента программы;
- состав и количество участников, в частности глав делегаций (представительств), членов делегаций (представительств), приглашенных гостей, сопровождающего персонала;
- требуемая форма одежды всех категорий участников, если эти требования отличаются от общепринятых (устанавливаются дополнительно, имеют профессиональные или национальные особенности, имеют ограничения по религиозным соображениям или связаны с особенностями места проведения встречи или мероприятия);
- допустимые виды и стоимость подарков, сувениров и иных подарков;
- состав и форма необходимых документов;
- применяемая символика;

- состав дополнительных услуг, предлагаемых проводящей стороной;
- устанавливаемые правила и нормы этикета, в том числе правила титулования участников, приветствия, размещения различных категорий участников на церемониях встречи, открытия, окончания, а также в ходе мероприятия;
- порядок произнесения речей и тостов;
- правила приоритетного общения.

**Деловой протокол** — это правила, которые регламентируют порядок организации и проведения визитов и встреч, бесед и переговоров, официальных и деловых приемов, оформление деловой переписки, порядок ведения телефонных переговоров и т. д., и т. п.

Протоколом устанавливаются: состав участников и их роли (в частности, принимающая и принимаемые стороны); программа официальных и деловых мероприятий; действующие для участников этические и иные нормы и правила общения; механизм разрешения разногласий; правила и нормы переписки; использование символики; поведенческие символы почета, уважения и вежливости; квоты участников мероприятий общения; регламент обмена подарками; меню приема; обеспечиваемый сервис и т. д.

При необходимости в протокол могут вноситься и взаимно согласовываться иные, важные для общающихся сторон положения. Протокол может считаться принятым или признанным, если:

- он согласован всеми сторонами, готовящимися принять участие в мероприятии;
- принимаемая сторона ответила принимающей стороне согласием на участие в мероприятии без оговорок и замечаний;
- он установлен специальным соглашением или нормативным документом.

Устные договоренности в деловой среде по характеру ведения дел возникли раньше, чем в дипломатической, однако именно дипломаты формализовали эту область деятельности, заключив многочисленные международные соглашения. Многие правила дипломатического протокола и этикета давно перестали быть предметом взаимных договоренностей. Деловые круги всегда стремились к меньшей формализации отношений, но не к полному отказу от них. Теперь же деловая сфера вынуждена частично использовать опыт дипломатов.

По степени приоритетности виды протокола и этикета следует использовать в порядке убывания их ответственности, т. е. государственный, дипломатический, воинский, деловой, конфессиональный, семейный, клубный. При участии в общении сторон с различной степенью приоритетности соответствующих им видов протокола и этикета применяются требования вида с наибольшей приоритетностью. Одновременно следует взаимно стремиться к соблюдению

норм и правил протокола и этикета, учитывающих специфику социального статуса и социальных ролей всех участвующих в конкретном мероприятии сторон.

В случаях, когда протокольные мероприятия проводятся стороной с менее высокой степенью приоритетности протокола и этикета, соответствующей этой стороне, принимаемая сторона должна стремиться к соблюдению требований делового протокола и этикета принимающей стороны.

В ситуациях, когда нормы и правила делового протокола и этикета расходятся с требованиями общегражданского протокола и этикета, следует руководствоваться нормами и правилами первого.

В ситуациях, не затрагиваемых требованиями делового протокола и этикета, применяются нормы и правила общегражданского этикета и принципы общегражданской этики, а в ситуациях, когда условия общения не подпадают под действие нормативных положений, применяются требования так называемого обычного права.

Обычное право устанавливает нормы и правила общения исходя из прецедентов сложившейся и устоявшейся практики общения. Нормы и правила, применяемые исходя из обычного права, не должны противоречить принципам общегражданской этики и требованиям действующего законодательства.

Стороны, участвующие в официальной встрече, специально устанавливают взаимоприемлемые нормы и правила проведения такой встречи в договорном порядке, что позволяет говорить о протокольном характере таких мероприятий.

## 5.2. Символика и геральдика

Применение в общении символики и геральдики, обозначающих принадлежность к государству, организации, социальной группе, следует рассматривать как придание общению и возникающим в его ходе отношениям официального (другими словами — протокольного) характера. Под **символикой** понимаются условные атрибуты, облегчающие общение, — как графические, так и иные (ювелирные, музыкальные, световые). По статусу символика может быть международной, государственной, деловой, организационной, семейной, личной. По назначению следует различать символику представительскую и указательную.

Символика вводится или утверждается правовыми и нормативными актами, а также распорядительными документами уполномоченных на то, в том числе международных или государственных, организаций, если она вводится для обязательного употребления. В этом случае она регламентируется и признается официальной и общепринятой, а права на нее охраняются законодательством.

Символика, введенная распорядительными документами без регистрации в международных или государственных, а также уполномоченных на то организациях, действует как официальная лишь в пределах организаций, ее утвердивших.

**Представительская символика.** Представительская символика призвана обозначать принадлежность и статус, что предусматривает возможность своевременно признавать общающимися сторонами вытекающие из этого права и свободы, а также принципы этики.



К представительской символике относятся:

- гербы (геральдика);
- знамена, флаги и вымпелы (вексиллология);
- эмблемы и товарные знаки (эмблематика);
- орденские символы и наградные знаки (фалеристика);
- форменная одежда (униформология);
- гимны, марши, туш (служебная музыка).

В международной протокольной практике важное место занимает так называемый *этикет государственной символики* — правильное, уважительное использование государственных символов в отношениях между странами при различных обстоятельствах.

Каждое государство обладает присущими ему внешними признаками — символами государственного суверенитета. К таковым относятся герб, флаг и гимн. Эти символы используются как внутри самого государства, так и в международных делах. Их применение определяется внутренним законодательством и международным обычаем.

Герб представляет собой отличительный знак, являющийся официальной эмблемой государства. Изображение герба или его организической части помещается на знаменах, флагах, денежных знаках, печатях, официальных бланках, зданиях, щитах, пограничных столбах, паспортах и т. п. Изображение герба, его художественный эскиз, утверждается специальным внутренним законодательством государства — Конституцией или другими актами. Оно воспроизводится на вывесках дипломатических представительств, постоянных представительств при международных организациях, консульских учреждениях, торговых и других официальных представительствах за рубежом.

Воспроизведение герба, независимо от его размеров, всегда должно в точности соответствовать цветному или черно-белому изображению.

Государственный флаг представляет собой одноцветное или многоцветное полотно. Его форма, расцветка и помещенные на нем изображения (герба или эмблемы) определяются законодательством государства, которое он представляет. В международной протокольной практике сложился определенный этикет флага. Государственный флаг поднимается на специальном флагштоке перед зданием или на здании. Принято учитывать соответствие величины флагштока и размер флага. Такое соотношение размера ширины флага и высоты флагштока, как 1 : 6, считается оптимальным.

Если поднимается несколько государственных флагов одновременно, то каждый из них — на отдельном флагштоке. Флагштоки и флаги должны быть одинакового размера. Нельзя располагать флаги на разных уровнях, а также друг над другом.

Флаги располагаются обычно в алфавитном порядке в соответствии с наименованием государств на согласованном языке.

Если флаги поднимаются в честь главы иностранного государства, то почетное место справа отдается флагу гостя.

Флаг вывешивается на стене в развернутом виде полотнищем вправо от спины сидящего за столом, а если устанавливается на специальном флагштоке, то по правую руку.

Принято флаг поднимать с рассветом и опускать с наступлением темноты. Если флаг висит круглосуточно, то с наступлением сумерек и в ночное время обеспечивается его искусственное освещение.

Государственные флаги используются при проведении траурной церемонии. В этом случае флаг сначала поднимается на всю высоту флагштока, а затем медленно опускается до половины. Иногда в знак траура к флагу прикрепляется бант из черного крепа.

В дипломатической практике флаги уменьшенного размера, но с сохранением формы устанавливаются на столах международных конференций, на автомашинах главы дипломатического представительства, постоянного представителя при международной организации, руководителя консульского учреждения. В портовых городах

флаг может быть установлен также на катере, которым пользуются указанные лица в служебных целях.

Неуважительное отношение к флагу, а тем более глумление над ним или его сознательная порча наказываются в законодательном порядке.

В государственной символике ряда стран существует штандарт (флаг) главы государства, который поднимается над его резиденцией и в местах временного пребывания, а также устанавливается на средствах передвижения. В Российской Федерации такой штандарт в качестве символа президентской власти стал использоваться с февраля 1994 года.

Гимн представляет собой торжественную, хвалебную песню. В дипломатической практике государств гимн часто исполняется при встречах и проходах посещающих страну глав государств и правительств, а также министров иностранных дел других стран. Как правило, гимн исполняется при открытии и закрытии торжественных собраний и заседаний, открытии памятников и монументов и иных сооружений в ознаменование важнейших исторических событий, при поднятии государственного флага во время церемоний и в других случаях.

Государственный гимн может исполняться в оркестровом, хоровом, оркестрово-хоровом исполнении. Могут использоваться также средства звукозаписи. Как при использовании флага недопустимо отступление от его оригинального стандарта, так при исполнении гимна зарубежного государства следует строго придерживаться подлинной партитуры гимна.

Представительскую символику государств и организаций на официальных мероприятиях следует вносить или выставлять в порядке старшинства по положению (статусу). В случаях, когда символика представляемых сторон равнозначна по положению (статусу), необходимо руководствоваться правилами гостеприимства символики.

При двусторонних встречах символика принимаемой стороны по правилам гостеприимства символики размещается справа по отношению к символике принимающей стороны, глядя от символики к наблюдающему. При выносе символов сначала выносятся символы принимаемой стороны.

На многосторонних встречах символика выносится или устанавливается в алфавитном порядке (применяя алфавит страны пребывания) по первым буквам наименований государств или организаций. Последней выносится или устанавливается символика принимающей стороны.

Для вноса и выноса символики исполняются торжественные марши, гимны для этой цели не применяются, за исключением случаев подъема флага.



Порядок выхода и размещения их в зоне общения сторон в шествиях следует принимать соответственно правилам гостеприимства символики. При этом на двусторонних встречах при входе в помещения для встреч следует стремиться к тому, чтобы стороны входили одновременно с разных сторон.

Порядок исполнения гимнов должен соответствовать правилам гостеприимства символики — в той же последовательности.

Символы наград (ордена, медали, почетные знаки) и символы принадлежности к организации (значки, нашивки) следует надевать для участия в официальных мероприятиях в соответствии с указаниями их статуса (положения), соблюдая правило: чем выше статус знака, тем выше он носится по отношению к остальным знакам, а в горизонтальном ряду более высокий по значимости знак правее менее значимого. При ношении наград платок в нагрудном кармане не носят. При вручении награды традиционно исполняется туш.

Степень парадности форменной одежды определяется степенью ответственности посещаемого мероприятия.

**Указательная символика.** Указательная символика предназначена для управления поведением, в частности движением. Она должна быть однозначно понимаемой (общепринятой) и хорошо восприниматься с расстояний, обеспечивающих своевременную возможность принять ее во внимание.

К указательной символике следует относить символические графические изображения (пиктограммы), указатели движения, свето-

вые и звуковые маячки, текстовые указатели, световую, цветовую и тактильную разметку зон движения.

При использовании указателей символики следует учитывать указания на круг лиц, для которых она предназначена. Допускается вместе с узаконенной нормативными документами символикой применять символы, ее дополняющую. При этом следует руководствоваться традициями обычного права. Выполнение требований нормативно узаконенной символики следует рассматривать как приоритетное по отношению к иной.

Нарушение предписаний указательной символики следует считать недопустимым и невежливым. В случаях, когда действующим законодательством такие действия рассматриваются как правонарушение или преступление, следует принимать меры по предупреждению этих противоправных действий.

### 5.3. Протокольное дело и протокольные службы

Там, где общение и отношения протекают между юридическими лицами, в частности между главами или полномочными представителями министерств и ведомств, они являются официальными. В зависимости от размера ведомства и масштабов его внешних контактов организация и проведение официальных встреч могут выделяться в самостоятельную ветвь его деятельности. Подобная деятельность осуществляется в соответствии с требованиями делового этикета и протокола и является миссией сотрудников протокольных служб, перед которыми стоят следующие задачи:

- прием делегаций, организация их проживания, питания и отдыха;
- протокольная переписка, планирование официальных встреч, составление отчетов о проведенных встречах;
- организация и проведение деловых встреч и протокольных мероприятий;
- транспортные вопросы при организации встреч и поездок;
- обмен подарками, сувенирами, атрибутами деловой символики, поддержание фирменного стиля;
- формирование и поддержание имиджа организации и ее руководителей, консультирование по вопросам делового протокола и этикета и др.

Этот перечень может быть расширен или сокращен в зависимости от складывающейся ситуации в части, касающейся связей с внешними (зарубежными) партнерами.

Сегодня ассортимент протокольных средств общения невелик. В дальнейшем представляется, что эта сфера деятельности будет развиваться, в том числе и как оказание услуг по вопросам официального общения и взаимодействия.



С учетом многогранности и многовекторности задач, стоящих перед протокольными службами, их сотрудники должны отвечать следующим требованиям:

- иметь целостное представление о психологии общения и взаимодействия в обществе, об информационных основах общения, об этике и этикете, их правовых и социальных основах;
- понимать возможности современных методов управления общением в ходе реализации официальных и неофициальных отношений и владеть ими на уровне, необходимом для решения задач, возникающих при выполнении профессиональных функций;
- участвовать в формировании этических основ общения, практикуемого в различных официальных мероприятиях;
- применять современные методы управления организацией, ее внешними связями, партнерскими взаимоотношениями;
- знать и применять на практике этические принципы международных отношений, владеть нормами и правилами делового этикета;
- иметь полноценное представление об общегражданских этике и этикете, о правовых положениях законодательства о правах и свободах человека и гражданина, а также о действующей системе гражданских отношений;
- квалифицированно владеть культурой речи и переписки, основами деловой лексики и руководствоваться требованиями международных соглашений, государственных стандартов, отраслевых нормативных документов в практической деятельности;
- быть в состоянии выполнять функции переводчика не менее чем с одного иностранного языка;
- уметь организовывать и проводить протокольные мероприятия, управлять их ходом, готовить и реализовывать программы протокольных встреч;
- консультировать участников протокольных встреч и мероприятий по вопросам их стратегии и тактики, обязательных аксессуаров, учета традиций общения, внешнего облика, одежды, стиля речи и поведения, использования геральдики и служебной символики;
- знать наиболее важные и общеупотребительные обрядовые церемонии, их ритуалы и особенности, уметь готовиться к их проведению и проводить их;
- уметь правильно использовать государственную и служебную символику, готовить ее к проведению протокольных мероприятий;
- вести протокольную переписку и переговоры с протокольными службами других организаций, вырабатывать взаимно прием-

лемые формы проведения официальных встреч и иных мероприятий;

- уметь организовывать прием делегаций своей организацией с деловыми и частными визитами;
- готовить речи и выступления для представителей своей организации, участвующих в протокольных мероприятиях;
- организовывать и проводить приемы, торжества в соответствии с поводом и требованиями делового протокола и этикета, подбирать репертуар и исполнителей;
- владеть знаниями и умениями по формированию и организации работы протокольной службы;
- применять современные методы научного познания, организацию конкретно-социологических исследований, средства и методы педагогического воздействия на личность, знания общих и индивидуальных особенностей психики человека;
- применять знания иностранного языка для профессионального общения;
- быть способным продолжить обучение и вести профессиональную деятельность в иноязычной среде;
- иметь научное представление о здоровом образе жизни, владеть умениями и навыками физического самосовершенствования;
- владеть программными методами решения профессиональных задач и уметь работать с персональным компьютером;
- уметь на научной основе организовывать свой труд, владеть компьютерными методами сбора, хранения и обработки (редактирования) информации, применяемыми в сфере его профессиональной деятельности;
- быть способным в условиях науки и изменяющейся социальной практики к переоценке накопленного опыта, анализу своих возможностей, уметь приобретать новые знания, используя современные информационные образовательные технологии;
- понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, основные проблемы дисциплин, определяющих конкретную область его деятельности, видеть их взаимосвязь в целостной системе знаний;
- быть способным находить нестандартные решения типовых задач или уметь решать нестандартные задачи;
- быть способным к аналитической деятельности в профессиональной сфере, знать принципы системного анализа, уметь строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных медико-социальных и психолого-педагогических явлений, осуществлять их качественный и количественный анализ;

- быть способным поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, уметь использовать для их решения методы изученных им наук;
- быть готовым к кооперации с коллегами по работе в коллективе, знакомым с методами управления, уметь организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований, знать основы педагогической деятельности;
- быть методически и психологически готовым к изменению вида и характера своей профессиональной деятельности, к работе над междисциплинарными проектами в сфере официального общения.

Квалифицированное и эффективное ведение протокольного менеджмента — залог успеха организации в части поддержания репутации и разумных усилий для достижения желаемой цели.

Одновременно нельзя не отметить, что протокольное и этикетное дело, пущенное на самотек, приводит к общему размыванию культуры общения. Она наполняется элементами дикой вседозволенности и превращает персонал в аморфную популяцию. Правовые нормы гражданского и уголовного законодательства, иных областей права не обеспечивают необходимого уровня регулирования общения.

В целом изучение организации и ведения протокола способствует повышению качества управления персоналом и менеджмента в целом, а кроме того, позволяет по-деловому решать вопросы общения.

На Руси всегда существовал особый порядок заключения договоров с иноземцами. После обязательного молебна придворный священник зачитывал положения договора о мире, слова которого повторял за ним великий князь. По окончании чтения текста договора великий князь передавал документ главе делегации государства, с которым заключался мир. При этом противоположная сторона также должна была соблюсти ряд норм. Договор считался нерушимым только после того, как глава делегации присягал крестным целованием, причем Иван Грозный, например, сам очень внимательно следил за тщательностью выполнения этой церемонии.

В 1774 году был разработан «Церемониал для чужестранных послов при Императорском российском дворе», явившийся, по сути, первой попыткой систематизации и законодательного оформления протокольных норм в России. В 1827 году протокол получил свое развитие в «Высочайше утвержденных этикетах при Императорском российском дворе». Эти документы и стали основой русского дипломатического протокола вплоть до Октябрьской революции 1917 года.

В Советском Союзе все функции по обеспечению дипломатического протокола возлагались на Протокольный отдел МИД СССР,

статус которого в 1989 году был повышен до Управления государственного протокола. Советский протокол имел определенную специфику, во многом продиктованную идеологией того времени. Отсутствие должности президента и фактическое исполнение его обязанностей генеральным секретарем ЦК КПСС, имевшим статус лидера политической партии, но не руководителя государства, приводили к трудностям в соблюдении принципа паритета при проведении встреч на высшем уровне. Советское протокольное старшинство было очень простым: генеральный секретарь, а затем (по алфавиту) члены Политбюро, кандидаты в члены Политбюро, члены ЦК КПСС и так далее вплоть до уровня секретаря райкома.

С позиций сегодняшнего времени советский протокол кажется чересчур официозным и заидеологизированным. Возможно, это происходило отчасти потому, что советские лидеры нечасто принимали участие в международных мероприятиях и редко выезжали с визитами за рубеж.

В середине 1980-х годов ситуация начала меняться. Тогдашний руководитель СССР М. С. Горбачев много времени уделял международным вопросам, активно путешествовал по миру, часто встречался с зарубежными лидерами, что привело к изменению протокольных норм. В мае 1990 года в Управлении делами Президента СССР был создан Протокольный отдел, который занялся разработкой дипломатического протокола в соответствии с требованиями времени.

После распада СССР президентом России Б. Н. Ельциным было принято решение о создании Управления протокола, которое 20 января 1992 года было реорганизовано в Службу протокола Администрации Президента РФ. Были подготовлены и утверждены Положение о Службе протокола Администрации Президента РФ и Положение об организационно-протокольном обеспечении международных контактов руководства России.

В 1993 году руководитель Администрации Президента РФ утвердил Порядок приема и обслуживания иностранных делегаций, командирования за границу делегаций на высшем уровне и работников Администрации Президента РФ, а летом 1995 года Указом Президента РФ было утверждено Положение об Управлении протокола Президента РФ, которое в декабре 1998 года было дополнено в соответствии с требованиями сегодняшнего дня. Эти документы являются нормативной базой для работы подразделения.

Главная задача Управления протокола Президента РФ — осуществление всего комплекса протокольных норм в отношении главы государства и его супруги, содействие в организации визитов лидеров зарубежных стран, проведении крупных конференций и других официальных мероприятий на высшем уровне. Управление протокола

Президента РФ работает в тесном контакте с Департаментом государственного протокола Министерства иностранных дел РФ, иностранными посольствами, коллегами за рубежом. Ведется досье всех состоявшихся встреч и визитов. Сотрудники Управления протокола Президента РФ имеют опыт работы в МИД, органах государственной власти, международных организациях.

На дипломатическом уровне задачи протокольной службы возлагаются на Департамент государственного протокола МИД России. В своей деятельности департамент руководствуется Конституцией, законами, указами Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, приказами, инструкциями и указаниями министра иностранных дел России.

Департамент государственного протокола включает следующие подразделения: отдел по пребыванию дипломатического корпуса, отдел визитов и делегаций, а также отдел информационной работы с дипкорпусом, регистрации и правительственных телеграмм.

В задачи департамента входят:

- обеспечение единой протокольной практики в Российской Федерации, контроль за соблюдением Венской конвенции о дипломатических сношениях 1961 г. и Венской конвенции о консульских сношениях 1963 г.;
- защита интересов Российской Федерации и ее граждан при выполнении служебных задач, связанных с пребыванием дипломатического корпуса, осуществление контроля за соблюдением иностранными дипломатами законов и правил РФ;
- участие в разработке предложений и осуществлении мероприятий протокольного и организационного характера при визитах за границу Президента РФ, председателя Правительства РФ, министра иностранных дел, а также визитов государственных и правительственных делегаций, глав государств, глав правительств зарубежных стран, министров иностранных дел в Россию;
- контроль за составлением и направлением телеграмм от имени главы государства в связи с национальными праздниками и другими памяtnыми датами иностранных государств;
- поддержание деловых контактов с дипломатическими представительствами иностранных государств на территории России по вопросам, относящимся к компетенции департамента;
- изучение и обобщение международной протокольной практики.

Исходя из перечисленных выше основных задач, Департамент государственного протокола:

- готовит по согласованию с другими подразделениями МИД России документы по приему в Российской Федерации зару-

бежных делегаций на высшем и высоком уровнях, разрабатывает проекты программ их пребывания и после соответствующего утверждения организует проведение протокольных мероприятий (встречи, проводы делегаций, возложение венков, завтраки, обеды, посещение театра и др.);

- организует аккредитацию глав иностранных дипломатических представительств;
- занимается вопросами дипломатических привилегий и иммунитетов иностранных дипломатических и административно-технических работников, а также их таможенных привилегий;
- готовит верительные и отзывные грамоты послов РФ, направляемых за рубеж;
- осуществляет регистрацию персонала дипломатического корпуса и выдачу им соответствующих документов;
- организует приглашение глав дипломатических представительств на мероприятия и церемонии государственного характера, а также на проводимые в России международные мероприятия (фестивали, выставки, ярмарки и т. п.);
- издает сборник «Дипломатический корпус в Москве».

По всем вопросам, касающимся обеспечения единой протокольной практики в Российской Федерации, Департамент государственного протокола работает в тесном и постоянном контакте с протокольными службами Президента РФ и Правительства РФ. Департамент тесно взаимодействует также со всеми министерствами, ведомствами и субъектами РФ по вопросам, входящим в его компетенцию.

В министерствах и ведомствах, имеющих выход на международную арену, эти функции выполняют управления внешних сношений или протокольные отделы (например, Протокольный отдел Правительства Москвы, который функционирует на правах управления). В бизнес-структурах вопросами протокола занимаются соответствующие протокольные службы.

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Понятия протокола и делового протокола. Различия между этими понятиями.
2. Какова роль делового протокола в международном общении?
3. Основные положения Венской конвенции о дипломатических сношениях 1961 г. и Венской конвенции о консульских сношениях 1963 г.
4. Российские нормативно-законодательные акты, касающиеся деятельности протокольных служб.
5. Структура и функции Департамента государственного протокола МИД России.
6. Символика и геральдика: типология и краткая характеристика.
7. Что понимается под этикетом государственных символов?

---

**Список рекомендуемой литературы**

---

1. Винокуров В. И. Деловой протокол и этикет. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2012. 318 с.
2. Вуд Д., Серре Ж. Дипломатический церемониал и протокол. М., 1976.
3. Деловая этика России и деловой протокольный этикет. Методическое пособие / авт. коллектив: М. Ю. Лимонад, А. П. Мухин, Л. Н. Щедельская, И. В. Миржиевская. М., 2008.
4. Иванов К. А. Флаги государств мира. М., 1971.
5. Квасов О. К. Протокол и этикет: дипломатический, деловой, общегражданский. Учебное пособие. М.: Дипломатическая академия МИД России, 2016.
6. Марк (Головков), епископ Егорьевский. Церковный протокол. М.: Издательский совет Русской православной церкви, 2007.
7. Молочков Ф. Ф. Дипломатический протокол и дипломатическая практика. М., 1977.
8. Самохина Т. С. Эффективное деловое общение в контекстах разных культур и обстоятельств. М.: Изд. «Р. Валент», 2005.
9. Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой протокол. М.: Изд. «Ось-89», 2009.
10. Холопова Т. И., Лебедева М. М. Протокол и этикет для деловых людей. М.: Инфра-М, 1995. 366 с.
11. Шепелева А. Ю. Современный деловой протокол и этикет. М., 2009.

## **Глава 6**

# **ОБЩЕГРАЖДАНСКАЯ ЭТИКА И ОБЩЕГРАЖДАНСКИЙ ЭТИКЕТ**

*Целью* данной темы является ознакомление с правилами поведения в конкретных жизненных обстоятельствах и деловых контактах, т. е. с основными принципами и правилами современного общегражданского этикета. В главе анализируются конкретные этикетные ситуации, а также уделено должное внимание особенностям правил поведения и этикета в зарубежных странах.

*Ключевые слова:* принципы, нормы, правила и условности этикета.

Правила и нормы делового протокола и этикета развивают и дополняют правила и нормы общегражданского этикета, не противореча им. В случаях, когда в силу правовых установлений и (или) протокольных договоренностей установлены правила и нормы, расходящиеся с общегражданскими, применяются правила и нормы делового протокола и этикета. В ситуациях, не оговоренных протоколом, применяются правила и нормы общегражданского этикета.

### **6.1. Общие положения**

В предыдущих главах говорилось о том, что этические системы (этика) могут быть специализированными (видовыми) или общегражданскими.

К специализированным видам этики относятся: государственная, дипломатическая, деловая, воинская, религиозная, образовательная, семейная, клубная, спортивная. Их нормы и правила применяются, как водится, в случае официального делового общения и пользуются правом приоритета по отношению к общегражданскому этикету. В ситуациях, не затрагиваемых принципами специализированной этики, что, в отличие от государственного или дипломатического общения, происходит довольно часто в деловом неофициальном общении, применяются принципы общегражданской этики.

Каждая специализированная (видовая) этика допускает детализацию принципов общегражданской этики, налагая на них специализи-



рованные ограничения, связанные со спецификой жизнедеятельности и правовых установлений в сфере распространения данного вида этики. При этом допускается частичное сокращение или изменение области распространения основных принципов общегражданской этики, исходя из действующего законодательства.

Общегражданская этическая система (общегражданская этика) устанавливает генеральные принципы общения и взаимодействия между гражданами государства, опираясь на права и свободы человека и гражданина, декларированные Конституцией РФ и международными декларациями, а также развитые в действующем законодательстве.

Генеральные принципы общегражданской этики носят наиболее общий и универсальный характер. К основополагающим относятся *принципы*:

- уважения прав и свобод сторон: стороны признают взаимно права и свободы, вытекающие из международного и национальных законодательств, социальных статусов и ролей друг друга;
- равенства сторон: стороны равны при общении и взаимодействии и признают это;
- независимости сторон: стороны независимы в формировании своего мнения, в высказываниях, действиях, принятии решений;
- невмешательства во внутренние дела сторон: стороны не могут и не стремятся вмешиваться во внутренние дела сторон, влиять на их мнения и действия в сфере, относимой к внутренним делам;
- лояльности сторон: стороны лояльны друг к другу и сообществам, которые они представляют;
- соблюдения личной дистанции: стороны соблюдают комфортную психологическую дистанцию при общении с учетом объективных и субъективных подходов каждой из сторон и не нарушают ее;
- неприкосновенности пространства проживания и деятельности: стороны не посягают и не покушаются на занимаемое каждой из сторон пространство проживания и деятельности, на ресурсы и лиц, обслуживающих такое пространство;
- установления единого или адекватно переводимого языка общения — «интерфейса»;
- согласованности действий: стороны взаимно увязывают свои действия и высказывания для достижения позитивного результата общения;
- справедливости: стороны не покушаются на унижение и ущемление прав и свобод друг друга и на возмездие за расхождение в мнениях.

Неофициальные отношения регулируются чаще всего требованиями общегражданского этикета. Как уже указывалось выше, требования общегражданского этикета выступают здесь как правила языка

общения лиц, незнакомых между собой, знакомых друг с другом, а также находящихся в близких или родственных отношениях.

Общее значение общения сводится к обмену смысловыми сообщениями, передаваемыми любыми доступными для адекватного понимания средствами: речью, внешним видом, жестами, мимикой, поступками, графикой или иными средствами изображения, передаваемыми предметами, письменными и иными сообщениями, а также совокупностью таких средств.

Требования общегражданского этикета направлены на внедрение в практику общения всех слоев населения следующих критериев комфортности общения и морали: вежливость, галантность, деликатность, тактичность, учтивость, предупредительность, благожелательность, информационная оптимальность и благоприятность.

## 6.2. Регламентирование общегражданского этикета

Существуют принципиальные общесистемные правила и нормы общегражданского этикета для различных категорий лиц, вовлеченных в деловой оборот. Общение здесь рассматривается как двух- или многостороннее.

Сторонами признаются участники общения, являющиеся полномочными представителями своих социальных коллективов. Внутренние дела рассматриваются как отношения, установленные внутри социального коллектива, являющегося стороной (внутригрупповые отношения). В качестве проявления доброжелательности сторон принимаемые формы общения могут носить традиционный для одной или нескольких сторон этнокультурный характер.

Равенство и независимость сторон, вступающих в общение по правилам общегражданского этикета, следует признавать независимо от принадлежности к какому-либо коллективу имущественного или социального положения, политического влияния, экономических возможностей, количества представляемых лиц.

Неравноправность в общении как форма вежливости допускается лишь на основе общеизвестных правил приоритетного права общения и в случае, когда стороны (лица) состоят в субординационных отношениях. Приоритетные права общения устанавливают соподчиненность действий одних лиц по отношению к другим, признаваемую вежливой. В общегражданском этикете, в том числе в ходе проведения протокольных мероприятий, приоритетными правами пользуются:

- находящиеся в семейных отношениях по отношению к друг другу;
- члены одной делегации или учреждения по отношению к любому члену своей делегации или учреждения;
- ведущий гость по отношению к приглашенным им с собой гостям;

- хозяева приема по отношению к любому другому лицу;
- гость по отношению к персоналу;
- почетный гость по отношению к остальным гостям;
- старший по отношению к младшему (как по возрасту, так и по званию);
- «дама» по отношению к «кавалеру»;
- наделенный полномочиями по отношению к не имеющим таких полномочий.

При расхождении в узких пространствах, в том числе в проходах транспортных средств, необходимо принимать меры к беспрепятственному расхождению, пропуская в первую очередь лиц, обладающих правом преимущественного прохода (правом дороги).

Право дороги устанавливается аналогично праву приоритетного общения с дополнениями, что этим правом обладают:

- инвалиды и маломобильные лица по отношению к здоровым;
- персонал экстренных служб по отношению к другим участникам движения.

В случаях, когда свободного пространства недостаточно для расхождения или обгона, следует останавливаться и пропускать лиц, имеющих право дороги.

При расхождении в узких пространствах, где невозможно разойтись, двигаясь лицом навстречу друг к другу, следует поворачиваться лицом друг к другу в зоне расхождения.

При необходимости обогнать или разойтись в стесненном пространстве пешеходного пути следует в любезной форме попросить разрешения у лиц, с которыми предстоит разойтись или которых требуется обогнать. Долг вежливости — ответить согласием и предложить место для расхождения или обгона, в том числе и приостановиться в своем движении. Протискиваться и толкаться при движении в стесненном пространстве — признак неучтивости и оскорбительности. Следует также придерживаться правостороннего движения пешеходов, если иное не предусмотрено указателями движения.

Лицо, занявшее при движении, сидении или стоянии какое-либо место ранее другого лица, обладает приоритетом по использованию этого места для себя по отношению к любому другому лицу. Исключением для этого правила является необходимость признания и реализации приоритетных прав общения и дороги другого лица.

### **6.3. Структура и содержание общегражданского этикета**

Большинство правил дипломатического, делового и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Одно из отличий между ними состоит в том, что соблюдению этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или их нарушение

может нанести ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнению во взаимоотношениях между государствами. Есть некоторые различия между общегражданским и деловым этикетом в части, касающейся норм приветствия, обращения и представления, о чем пойдет речь в разд. 6.3.1. и 6.3.2.

По мере изменений условий жизни, повышения уровня образования и культуры одни правила поведения сменяются другими, то, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот. Вместе с тем требования общегражданского этикета не являются абсолютными: их соблюдение зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, может быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах. Так, например, в гостях и тем более на официальном приеме рыбу принято есть с помощью специального ножа и не принято брать мясо руками, а на пикнике это вполне допустимо.

Нормы этикета, в отличие от норм морали, являются условными, они носят характер как бы неписаного соглашения о том, что в поведении людей считать общепринятым, а что нет. Культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать их необходимость во взаимоотношениях между людьми. Мanners во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества. Умение правильно вести себя в обществе имеет очень большое значение: оно облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Следует отметить, что тактичный и воспитанный человек ведет себя в соответствии с требованиями этикета не только на официальных церемониях, в общественных местах, на работе, в гостях, но и дома, в кругу близких, друзей, на улице, в средствах транспорта. Подлинная вежливость, в основе которой лежит доброжелательность, обуславливается тактом, чувством меры, подсказывающим, что можно, а чего нельзя делать в тех или иных обстоятельствах. Такой человек никогда не нарушит общественный порядок, ни словом, ни поступком не обидит другого человека, не оскорбит его достоинства.

Ниже рассматривается основное содержание общегражданского этикета.

### ***6.3.1. Приветствие, обращение и представление***

Любое общение, любой разговор начинается с приветствия, которое сопровождается соответствующими действиями. Следует постоянно помнить, что как невозможно дважды войти в одну и ту же реку, так невозможно исправить первое впечатление от знакомства. Нам предоставляется лишь одна попытка, и, конечно, всегда хочется, чтобы эта попытка была успешной, чтобы впечатление, произведенное

нами, было наиболее благоприятным. Залог успеха — правильное приветствие и представление при знакомстве.

А теперь более подробно по каждому из этих элементов.

Формы приветствий в разных странах различаются, но при всем многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков: люди, встречаясь, желают друг другу добра и благополучия, здоровья, успехов в труде, доброго утра, дня или вечера. Приветствие — обычай, пришедший к нам из древних времен, с которым мы, пожалуй, чаще всего встречаемся в повседневной жизни. Слова приветствия каждый из нас произносит по несколько раз в день. С приветствия начинается любой разговор, и именно произнесенные при приветствии слова задают тон всему дальнейшему общению — «здравствуйте», «рад вас приветствовать», «добрый день», «привет».

Слова приветствия часто сопровождаются соответствующими действиями — рукопожатием, поклоном, поцелуем руки женщины, снятием шляпы. При этом крайне важно правильно выбрать форму приветствия — что сказать, как сказать и как себя держать. Это может показаться удивительным, но наиболее значительным при первой встрече оказывается не то, что мы говорим (с помощью слов передается примерно 20 % всей информации), а как мы говорим, какое у нас выражение лица, жесты, манера держаться, внешний облик (прическа, макияж, одежда) и т. д. Очень многое может сказать о человеке походка (легкая, спортивная, усталая, важная, грациозная). Некоторые не знают, куда деть от смущения руки, нервно потирают ладони или напряженно вытягивают руки по швам. Если вы совсем не знаете, что делать с руками, то лучше всего постарайтесь просто забыть о них, собраться и непременно «держать улыбку», внимательно слушая собеседника.

Конечно, умение произвести первое впечатление — большое искусство, которому нужно учиться каждый день. Итак, вы встретились...

В России, как и в других странах Европы, общепринятым считается, что первым должен *приветствовать*: мужчина — женщину; младший — старшего по возрасту или по занимаемому положению; человек, занимающий более низкую ступень в общественной (служебной) иерархии, — того, кто находится на более высокой ступени; входящий в помещение, будь то мужчина или женщина, — присутствующих; запаздывающий — ожидающего.

Как пишут авторы методического пособия «Деловая этика и деловой протокольный этикет», не ждите, пока вас будут приветствовать, лучше следовать правилу известного российского военного дипломата генерал-лейтенанта графа А. А. Игнатьева: «Из двух офицеров, имеющих одинаковое звание, первым здоровается тот, кто более вежлив и лучше воспитан».

Большое значение при приветствиях имеет манера держаться. На человека, с которым здороваешься, следует смотреть прямо, с улыбкой. Неблагоприятное впечатление производит человек, который, протягивая правую руку для приветствия, левую руку держит в кармане, смотрит в сторону или продолжает разговаривать с другим человеком. Такое поведение не располагает к продолжению знакомства.

Во время приветствия мужчина может приподнять или снять шляпу (но не берет или лыжную шапку) и слегка поклониться. При этом мужчине непременно следует вынуть руки из карманов. Женщины же, в отличие от мужчин, чаще всего сопровождают приветствие кивком, при этом они могут не вынимать руки из карманов, хотя, следует заметить, воспитанные дамы вообще редко держат руки в карманах.

Как правило, снятие шляпы и поклон — мужские формы приветствия. В то же время в бальном и дворцовом этикете и для женщин приняты варианты поклона при приветствии: реверанс и книксен. Реверанс — глубокий поклон с приседанием, книксен — упрощенная форма женского поклона, представляющая собой короткое, неглубокое приседание.

Снимать при приветствии головной убор — довольно древний обычай, который получил наибольшее распространение в Европе. Однако мужчине можно не снимать шляпу, если при приветствии или представлении не присутствуют женщины.

Ранее головной убор был обязательным атрибутом костюма и женщин, и мужчин. Сейчас его ношение не регламентируется какими-либо особыми правилами, хотя в некоторых ситуациях (например, на похоронах) желательно, чтобы женщина была с покрытой головой. Традиция определяет и то, в каких ситуациях необходимо обнажать голову. Входя в помещение, мужчина обязан снять головной убор, а женщина может в нем остаться.

Поклон также пришел в современный этикет из глубины веков. Раньше глубокий поклон демонстрировал социальные различия: чем больше были эти различия, тем ниже был поклон. Например, два-три века назад при встрече с монархом простой люд должен был падать ниц, в то время как сам монарх мог даже не повернуть головы в его сторону. Сегодня в большинстве стран этикет стал демократичнее, поэтому поклон стал легким, и теперь он просто символизирует уважение к другому человеку. Постепенно и поклон, и снятие головного убора уходят в прошлое. Поклон заменяется дружелюбным кивком. Глубокий поклон совершают только актеры или музыканты на сцене.

Этикет приветствий имеет не только исторические, но и географические и этнографические особенности.

В Японии, например, в качестве приветствия применяются три вида поклонов — самый низкий, средний поклон под углом 30° и лег-

кий поклон под углом 15°. Европейцы обычно слегка приподнимают левой рукой шляпу и отдают легкий поклон. Это не касается таких головных уборов, как берет, вязаная и меховая шапка.

Арабы (мужчины) при встрече обнимаются, слегка прикасаются щеками, похлопывают друг друга по спине. Естественным считается и взаимный поцелуй.

Принятое у нас рукопожатие при встрече или представлении мужчины и женщины в странах ислама совершенно неуместно. Ислам не приемлет даже простое соприкосновение лиц разного пола, если они не связаны родственными узами.

Рукопожатие не традиционно и для китайцев. В настоящее время они используют его главным образом при общении с иностранцами.

Англичане редко подают другу руку при встрече и практически никогда не делают это при прощании.

В Англии женщина на улице первая приветствует мужчину, так как ей предоставляется право решать, желает ли она публично подтвердить свое знакомство с данным мужчиной или нет.

В США рукопожатие более характерно для официальных случаев, чем для повседневной жизни. Оно используется при знакомстве, но не является обязательным, когда встречаются старые знакомые или сослуживцы.

Польский этикет признает целование женских рук как единственную форму приветствия дамы. Мужчина целует руку не только при каждой встрече, но и при прощании.

В Германии женщине целуют руку в особо торжественных случаях.

Кивнуть можно при встрече с малознакомым и малозначимым для вас человеком, если вы не предполагаете продолжать и укреплять ваше знакомство или вообще поддерживать общение в данный момент. Главное — ваш кивок не должен выказывать пренебрежение и неуважительное отношение к человеку.

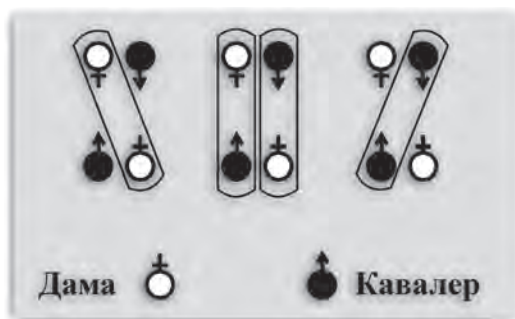
Забыть о приветствии нельзя ни при каких обстоятельствах, даже если встреча была случайной, мимолетной, даже если вы спешите или встретились на улице. У каждого из нас, как правило, множество знакомых — это наши друзья, коллеги, одноклассники, однокурсники, соседи, знакомые наших знакомых и многие другие люди, с которыми нам приходится встречаться в повседневной жизни. Иногда бывает трудно вспомнить, знаком ли ты с этим человеком. Если у вас возникли какие-то сомнения по этому поводу, лучше все же поздороваться, чем пройти мимо, сделав вид, что не заметили. Нет ничего страшного, если вы поприветствуете незнакомого человека, это будет вежливо, но ни к чему не обяжет, однако если вы не поприветствуете вашего знакомого и не ответите на его кивок, у него может остаться в душе неприятный осадок и он сочтет вас слишком высокомерным. Если вы настолько погружены в свои мысли, что не расслышали, как



с вами поздоровались, не заметили приветственного жеста или прошли в двух шагах от знакомого, то, узнав об этом, следует извиниться. Кроме того, если на ваш приветственный поклон или кивок вы не получили ответа, прежде чем обижаться, постарайтесь вспомнить, не плохое ли у вашего знакомого зрение.

Приветствие знакомого человека обычно не вызывает затруднений. В этом случае этикет довольно либерален. Однако важно соблюдать ряд правил. Если вы увидели человека, которого хотите поприветствовать, не следует пробираться к нему через всю комнату или сквозь толпу, расталкивая остальных. Независимо от того, каковы ваши взаимоотношения с человеком, не следует обращаться к нему слишком громко. Встретив знакомого на улице, не задерживайте его надолго, лучше, если есть необходимость поговорить, договориться о встрече или телефонном звонке. Если следовать строгим правилам этикета, мужчина, встретив знакомую женщину на улице, не должен задерживать ее после слов приветствия, женщина же, встретив знакомого мужчину на улице, может остановиться сама, чтобы обменяться с ним несколькими словами. Случайно встретив знакомых в кафе или ресторане, следует поприветствовать их улыбкой и кивком.

Если мужчина идет с женщиной и встречает знакомого, то он не должен оставлять женщину одну, чтобы подойти к знакомому. Если же побеседовать со знакомым все-таки необходимо, нужно представить его своей спутнице. При встрече двух женщин, одна из которых находится в обществе мужчины, первой здоровается та, которая со спутником. Если женщина обгоняет мужчину, она приветствует его первой.



Принято всегда присоединяться к приветствию человека, в обществе которого вы находитесь.

Когда вы входите в кафе, парикмахерскую, ателье, садитесь в такси и т. д., всегда нужно здороваться первым, хотя, как говорится, первым здоровается более вежливый.



*Рукопожатие* — традиционный (и весьма древний) символический жест, ставший неотъемлемой частью нашей жизни. Смысл древнего обычая подавать руку для приветствия состоит в том, чтобы показать, что в ней нет оружия и у нас нет враждебных намерений. Люди обмениваются рукопожатиями, когда здороваются или знакомятся друг с другом, мирятся после размолвки или заключают какое-либо соглашение, благодарят или прощаются, поздравляют друг друга или выражают соболезнование. Приветствуют друг друга рукопожатием чаще всего мужчины. Не принять протянутую вам руку — значит, нанести подавшему ее тяжкое оскорбление: так поступают лишь по отношению к лицам, к которым относятся враждебно. Руку пожимают, произнося слова приветствия или после них. Рукопожатие должно быть коротким, но не вялым. Поданную руку чрезвычайно редко жмут двумя руками — только в случаях, когда выражается особая радость. Пожимая поданную руку или протягивая свою для рукопожатия, не следует стоять слишком прямо или слишком откидывать корпус назад — следует слегка поклониться, подчеркивая тем самым свою искренность и уважение к тому, кого вы приветствуете.

Не следует идти с протянутой рукой через всю комнату, чтобы поздороваться с человеком. Не принято пожимать руку через порог, через стол, через какую-либо перегородку. Однако в последние годы нам часто показывают по телевидению сцены дипломатических церемоний даже на самом высоком уровне, во время которых руководители стран или правительств пожимают друг другу руки через стол или какой-либо барьер. Часто мы вынуждены приветствовать знакомых в ситуации, когда невозможно пожать руку без затруднений, например в коридоре, на лестнице, на улице или тогда, когда очень торопимся. В таком случае достаточно кивнуть, приподнять шляпу или слегка поклониться. Иногда в знак дружеского приветствия можно поднять руку с открытой ладонью.

В России при встрече с женщиной мужчина не протягивает первую руку для пожатия: решение о рукопожатии — привилегия дамы, только она может первой подать руку. Но в некоторых европейских странах мужчина может подать руку первым. Женщины пожимают друг другу руки по обоюдному согласию, причем инициатором должна быть та, что замужем. Женское рукопожатие отличается от мужского: руки не сжимают и не трясут, а только слегка прикасаются друг к другу пальцами.

Женщина, подавая руку, не должна снимать перчатку, за исключением случая, когда она здоровается с женщиной старше ее. Если женщина сняла перчатку при встрече с мужчиной, то это является знаком ее особого уважения к нему. Целовать даме руку в перчатке не принято. При рукопожатии на улице мужчина также может не снимать перчатку (но не варежку!). Если один из мужчин снял перчатку,

то это должен сделать и другой. Если приветствуют друг друга женщина и мужчина, то в любом случае мужчина снимает перчатку. Если здороваются несколько человек, следует избегать перекрещивания рук при рукопожатии.

Гость, входя в дом, в первую очередь должен приветствовать того, кто открыл ему дверь, затем — хозяйку и хозяина, если это день рождения — виновника торжества, а затем всех остальных. Правила хорошего тона требуют, чтобы всех гостей хозяева приветствовали одинаково, никого не выделяя и не ставя в особое положение.

Следует отметить, что, например, в Великобритании рукопожатие при приветствии далеко не так популярно, как в других европейских странах или Америке. Англичане редко подают друг другу руку при встрече и практически никогда не делают этого при прощании. В США рукопожатие характерно скорее для официальных случаев, чем для повседневной жизни, а также используется как приветствие при знакомстве, но не является обязательным, когда встречаются старые знакомые или сослуживцы.

В мусульманских странах не принято, чтобы мужчина пожимал руку женщине, так как там не допускается прикасаться к лицам другого пола. Более того, мужчина вообще не должен первым приветствовать женщину. Рукопожатие не традиционно для японцев и китайцев, в настоящее время они используют его главным образом при общении с иностранцами. Поэтому при встрече с японцем европеец подчас не знает, как ему поступить — то ли протянуть руку, следуя европейскому этикету, то ли не делать этого, придерживаясь старинных обычаев.

Особого внимания требует ситуация, когда приветствие обращено к сидящему человеку. Если к сидящему мужчине подходит женщина или старший по возрасту мужчина, то сидящий должен встать, приветствуя их. Однако, если они проходят мимо, достаточно лишь чуть приподняться. Сидящая женщина, здороваясь с мужчиной, не встает, а здороваясь с женщиной, встает. Женщины также всегда должны вставать, приветствуя очень пожилых мужчин, поэтому, когда женщина решает, встать ли ей в такой ситуации, она прежде всего должна подумать, не подчеркнет ли таким образом возраст мужчины, что может оказаться для него не слишком приятным. Поздоровавшись со своим сверстником, мужчина может сесть, если же он здоровается с более пожилым мужчиной или женщиной, то садиться следует только после того, как сядут они, или с их позволения. Если хозяйка дома предлагает гостю сесть, а сама продолжает стоять, садиться не следует.

Тот, кто подходит к стоящему, приветствует его первым. Первым также приветствует общество опоздавший, даже в случае, если это женщина.

Вообще не надо бояться здороваться первым. Выше уже упоминалось высказывание на этот счет графа А. А. Игнатьева, который,

говоря о том, что из равных по чину офицеров при встрече первым здоровается тот, кто лучше воспитан, имеет при этом в виду положение французского военного устава. Этот пункт — неплохое правило не только для военных.

*Поцелуй* как форма приветствия принят главным образом при встрече родственников или близких друзей, особенно после долгой разлуки. Дружеский поцелуй — это поцелуй в щеку, а не в губы, «чмокание» при этом совершенно недопустимо. Кроме того, следует учитывать культурные традиции и нормы, бытующие в различных странах, которые могут допускать большее или меньшее проявление чувств. Так, в Испании или странах Латинской Америки объятия мужчин можно встретить довольно часто. Этот жест выражает особую симпатию и расположенность. В других европейских странах, а также в странах Северной Америки к объятиям при встрече относятся более сдержанно. В Европе принята такая форма приветствия, как «щека к щеке», которая пришла из ритуала приема в рыцарский орден. Такое приветствие предполагает довольно близкие личные отношения людей и порой сопровождается поцелуем. При встрече могут поцеловаться школьники, однако поцелуй двух женщин в деловой обстановке офиса будет не совсем уместен. Поцелуй двух мужчин как форма приветствия на Западе не принят и может произвести на окружающих неприятное впечатление.

Мужчина, целуя при встрече женщину, должен снять шляпу. В России при приветствии возможен троекратный поцелуй в щеки.

Обычай целовать руку даме при встрече в настоящее время больше распространен на Западе, чем в России. В то же время в Германии и Австрии, например, руку целуют только в особо торжественных случаях, а в Польше подобный ритуал общепринят: мужчина целует руку женщине при каждой встрече и каждом прощании. Поцелуй должен быть символическим, и выражается он в легком прикосновении губ к руке. Если женщина протянула руку для поцелуя, следует осторожно взять ее пальцы своими, слегка склониться над рукой и коснуться губами ее тыльной стороны. Со временем техника поцелуя руки заметно модифицировалась: мужчина теперь часто не склоняется перед женщиной, а берет ее руку, поднимает до уровня своего лица и уже в таком положении целует руку. Такой поцелуй, безусловно, имеет более интимный характер и не вполне уместен в официальной обстановке или в ситуации знакомства. Целуйте только пальцы дамы. Учтите, что поцелуй ладони или запястья будет воспринят окружающими как знак вашей интимной связи с женщиной.

Что касается дам, то им следует помнить, что, подавая руку мужчине, не стоит поднимать ее слишком высоко и подносить ее к его лицу; предоставьте мужчине право выбора — поцеловать вам руку или пожать ее. Не принято целовать руку девушкам. Не целуют руку

и при встрече на улице, этот жест уместен лишь в закрытых помещениях. В нашей стране, как и в большинстве стран мира, принято целовать руку лишь замужним женщинам и только в торжественной обстановке.

Женщине не следует отдергивать руку при поцелуе. Во время приемов руку целуют только хозяйке дома. Когда мужчина входит в комнату, в которой находятся несколько женщин, он должен либо поцеловать руку у каждой из них, либо не целовать ни у одной. Аналогичное правило соблюдается и относительно рукопожатия: нельзя пожать руку одному из присутствующих и кивнуть остальным — это может быть воспринято ими как знак пренебрежения. В целом поцелуй руки выражает особое уважение и расположение к женщине.

Форма приветствия (слова, жесты, интонация) во многом зависит от того, с кем вы здороваетесь. Если вы видите человека впервые, то приветствие должно быть сдержанным. В этом случае неуместны похлопывание по плечу, горячие объятия или поцелуи.

При приветствии знакомых лиц персонально к речевому сообщению (приветствию) добавляется **обращение**. Обращение, как правило, содержит имя и отчество, а в случаях обращения к близким или иностранцам может содержать только имя. От того, как вы обращаетесь к человеку, зависит, какими будут ваши дальнейшие отношения с ним. Очень важно расположить к себе потенциального собеседника, правильно обратившись к нему. Обычно различают такие виды обращения, как официальное, неофициальное (доверительное, интимное, шуточное) и безличное.

Приветствие обычно сопровождается словами. Чаще всего — это «*здравствуйте*» или, в зависимости от времени суток, «*доброе утро*», «*добрый день*», «*добрый вечер*». Далее следует обращение, т. е. произносится имя (или фамилия, титул) человека, которого вы приветствуете, например: «*Здравствуйте, Михаил Васильевич*» или «*Добрый день, господин президент*», а также во множественном числе — «*Доброе утро, господа*».

Следует произносить «*дамы и кавалеры*», «*леди и джентльмены*», но никак не «*дамы и господа*», ибо дамы и кавалеры и есть господа.

При менее официальном приветствии обращение можно опустить.

При обращении к лицам, имеющим королевский титул, государственный статус, воинское, дипломатическое или церковное звание, как правило, обходятся без упоминания имени: «*Ваше Величество (Your Majesty)*», «*Ваше Высочество (Your Highness)*», «*Ваше Превосходительство (Your Excellency)*», «*Ваше Преосвященство (Your Eminence)*», к папскому нунцию ли католическому кардиналу — «*Ваше Святейшество (Your Holiness)*».

Очень важен выбор формы обращения при общении с священнослужителям Русской православной церкви. Важно потому, что эти сложившиеся традиционные формы помогают не только соблюсти пра-

вила приветствия, выразить уважение к сану, свое духовное расположение к священнослужителю, но и получить Божие благословение тем, кто считает себя религиозным человеком.

Вначале необходимо определиться, кто перед нами: предстоятель, священник, диакон, монах или монахиня. Для этого надо разобраться в чинах (санах или рангах) священнослужителей.

Существует три степени священнослужителей:

1) епископская. Носители этой степени священства: патриарх, митрополит, архиепископ, епископ. Обращение к патриарху: «Ваше Святейшество» или «Святейший владыко»; к митрополиту и архиепископу: «Ваше Высокопреосвященство» или «Высокопреосвященнейший владыко». Если титул митрополита носит предстоятель церкви и он также имеет эпитет «Блаженнейший», то обращение к нему будет «Ваше Блаженство» или «Блаженнейший владыко» (такое обращение подобает Митрополиту Киевскому и всея Украины). Обращение к епископу: «Ваше Преосвященство» или «Преосвященнейший владыко». Эти обращения употребляются также в официальной переписке и в официальной обстановке. Есть народное, «теплое» обращение: «Владыко». После слов обращения следует имя того, к кому мы обращаемся. Носителей епископской степени именуют «владыко» потому, что в их ведении находятся все остальные степени священства и они владеют над всем церковным клиром;

2) иерейская. Носители этой степени священства: протопресвитер, протоиерей, архимандрит, игумен, иерей, иеромонах. Обращение к протопресвитеру, протоиерею, архимандриту, игумену: «Ваше Высокопреподобие, отец (имя)»; к иерею, иеромонаху: «Ваше Преподобие, отец (имя)». Есть народное, «теплое» обращение: «Батюшка». Иногда этот эпитет употребляют только по отношению к своему духовнику;

3) диаконская. Носители этой степени священства: архидакон, протодиакон, диакон, иеродиакон. Обращение к архи-, протодиакону: «Отец архи-, протодиакон (имя)»; к диакону, иеродиакону: «Отец (имя)».

Почему носителей второй и третьей степеней священства мы именует отцами? На этот вопрос дает ответ учитель Церкви Климент Александрийский (ум. 215). Он говорит, что отцами мы называем тех, кто родил нас духовно. Самому священнику неэтично именовать себя: «Я, отец (имя)». Как правило, священники и диаконы, говоря о себе в третьем лице, так и называют себя: «Я священник (протопресвитер, протоиерей, архимандрит, игумен, иерей, иеромонах) такой-то (имя)» или «Я диакон (архидакон, протодиакон, иеродиакон) такой-то (имя)».

Говоря в третьем лице о священнослужителе, называют его сан.

Кроме священнослужителей, в Церкви есть лица, которые избрали путь монашеской жизни: игуменя, монах, монахиня, послушник, по-

слушница. Обращение к игуменье: «Матушка (имя)», «Досточтимая матушка (имя)». Обращение к монаху, не имеющему сана, и послушнику: «Честной брат (отец) (имя)»; к монахине, послушнице: «Сестра (имя)».

Правила обращения, принятые в Церкви, для наглядности показаны в таблице ниже.

Таблица 6.3.1.1

Белое духовенство	Монашествующее духовенство	Форма обращения
Диакон, архидиакон, протодиакон	Иеродиакон	Отец (имя)
Иерей	Иеромонах	Ваше Преподобие, отец (имя)
Протопресвитер, протоиерей	Игумен, архимандрит	Ваше Высокопреподобие, отец (имя)
	Игуменья	Досточтимая матушка (имя)
	Епископ	Ваше Преосвященство, Преосвященнейший владыко (имя)
	Архиепископ, митрополит	Ваше Высокопреосвященство, Высокопреосвященнейший владыко (имя), Ваше Блаженство, Блаженнейший владыко (имя)
	Патриарх	Ваше Святейшество (имя), Святейший владыко (имя)
	Монах, послушник	Честной брат (отец) (имя)
	Монахиня, послушница	Сестра (имя)

К женам священников и диаконов принято обращаться «матушка (имя)».

В приветствии можно отразить текущее в церкви празднуемое событие или время. В дни поста можно добавить: «С постом», «С постным днем», «С Великим постом»; в Пасхальные дни — «Христос Воскресе!», в дни перед праздниками — «С предпразднеством», в праздничные дни или дни особо чтимых святых — «С праздником», на Страстной неделе — «С Великим понедельником», «С Великим вторником» и т. д. Поздравление с двенадцатым (или великим) праздником носит название самого праздника: «С Рождеством», «С Благовещением», «С Преображением»...

Также встречается приветствие среди священнослужителей, равных по сану: «Христос посреде нас» (ответ: «И есть, и будет»).

Выражение «спаси, Бог» является скорее благодарностью за что-либо (отсюда происходит привычное «спасибо»), чем приветствием.

Мирыне обращаются друг к другу «брат (имя)», «сестра (имя)». В третьем лице именуют верующих «раб (имя)», «раба (имя)».

При указании ученого звания имя можно опустить, например: «Разрешите представить вам профессора Китайгородского».

Ученая степень также является титулом. Следует иметь в виду, что в подавляющем большинстве стран ученая степень кандидата наук отсутствует, поэтому при представлении она либо не упоминается, либо ее обладатель именуется как «доктор».

В западноевропейских странах при обращении друг к другу принято присоединять к имени звание или должность: «Профессор Штейн», «Доктор Ватсон» и т. д. Причем, в отличие от нашей страны, такие звания, как «доктор» или «профессор», могут означать лишь принадлежность данного лица к творческой профессии. Совсем необязательным является действительное наличие у него такого звания. В Австрии обращение «господин доктор» применяется по отношению к медикам, докторам наук, актерам, музыкантам. В США и Англии любого преподавателя могут назвать профессором.

В большинстве стран можно обращаться к людям без упоминания их фамилии: «Господин мэр», «Господин доктор». Исключением является Германия, где даже в подобном случае все-таки присоединяется фамилия: «Герр доктор Шульц». Женщин могут назвать по званию мужа. В Австрии выражение «фрау профессор» может означать, что муж этой женщины — преподаватель университета. Одно из условий зарубежного титулирования — это создание в глазах потенциального партнера имиджа уверенного в себе человека, умеющего себя вести в обществе, не вызывая своими поступками недоумения и пренебрежительной улыбки. Поэтому необходимо усвоить кодекс поведения, принятый для хорошо воспитанных людей во всех странах. Этот кодекс включает четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство и такт.

Слова обращения следует произносить четко и внятно, глядя при этом на того, к кому они относятся. Считается неприличным при приветствии отводить взгляд в сторону, рассматривать помещение или других гостей. Слова приветствия, как правило, сопровождаются улыбкой. Тон должен быть обязательно доброжелательным. Отвечать на приветствие никогда не следует высокомерно, независимо от того, какую должность или социальное положение вы занимаете. Невежливо стоять боком, а тем более спиной к тому, кто вас приветствует. В ответ на приветствие следует повернуться к человеку лицом и улыбнуться.

В молодежных компаниях часто используются менее официальные слова приветствия: «Привет», «Салют», «Здорово», что вполне допустимо. Однако если молодой человек или девушка оказываются



на официальном приеме или приветствуют старших по возрасту или по положению в обществе, они обязаны следовать общепринятым нормам этикета. В свою очередь, и старшие, оказавшись в молодежной компании (например, среди друзей сына или дочери), должны использовать общепринятые слова приветствия, а не молодежный жаргон. В противном случае они будут выглядеть довольно нелепо.

Какая бы форма приветствия ни была выбрана (поцелуй, рукопожатие или словесная формула), важно, чтобы приветствие по преимуществу было услышано только тем человеком, кому непосредственно адресовано, а не остальными окружающими вас людьми. Поэтому стоит избегать излишне громких приветствий и обращений, долгих объятий и жарких поцелуев.

И, наконец, еще об одном важном моменте, связанном с обращением. Какой вид обращения выбирать каждый раз, определяется ситуацией. Все зависит от того, в каких отношениях с человеком вы находитесь и при каких обстоятельствах встретились. В официальной обстановке лучше не использовать неофициальное обращение (по имени или на «ты»), даже если вы хорошо с ним знакомы. Официальный же вид обращения выглядит нелепо, например, на дружеской вечеринке, если только это не является шуткой. Будете ли вы использовать доверительное обращение «уважаемые коллеги», интимное «дорогой» или «милая» либо шуточное, например школьное прозвище вашего друга, зависит от ситуации. Безличное обращение обычно используется в общественном транспорте, в магазинах, на улице. К этому виду обращения относятся такие фразы, как *«Разрешите», «Позвольте», «Прошу прощения», «Простите, где находится...», «Извините, как пройти...»* и т. п.

Обращение на «вы» прежде всего свидетельствует о вашей собственной культуре и подчеркивает вежливое и уважительное отношение к человеку. Это местоимение используется в официальной сфере (даже по отношению к своему другу или приятелю), при обращении к незнакомым или малознакомым людям, к старшим по возрасту или к лицам, занимающим более высокую ступень в социальной иерархии. Хорошо воспитанный человек всегда будет обращаться на «вы» независимо от того, с кем он беседует — с начальником или подчиненным.

Обращение на «ты» возможно в неофициальной обстановке по отношению к хорошо знакомому человеку, равному или младшему по возрасту. К детям также обращаются на «ты».

Четких и строгих форм, когда можно или нужно переходить с «вы» на «ты», не существует. На Руси традиционным было обращение на «ты». Так говорили со всеми — и со старшими, и с младшими по положению и по возрасту. В XVIII веке стараниями Петра I вводится европейский стиль поведения и в русском языке появляется обращение на «вы». Обращение во множественном числе к одному



человеку имело особый смысл — «ты один стоишь многих». Ревнители чистоты русского языка выступали против вежливого европейского «вы». Владимир Даль называл такое обращение «искаженная вежливость», приводя пословицу: «Лучше по чести тыкать, нежели с подвохой выкать».

Вообще-то, нужно стараться всегда быть тактичным и в любой ситуации следовать нижеследующим правилам:

- не торопитесь переходить на «ты», поскольку это могут воспринять как фамильярность;
- в отношениях с мужчиной только женщина может решать, когда переходить на «ты»;
- избегайте переходить на «ты», если знаете, что человек, к которому вы обращаетесь, по отношению к вам не может себе позволить такой переход, например из-за большой разницы в социальном статусе или возрасте.

Обращение на «ты» при деловом общении, когда отсутствуют неформальные отношения между людьми, может быть воспринято собеседником как оскорбление, поскольку является серьезным нарушением этикета.

Начальственное «тыканье» без сочетания с именем и отчеством может быть также оскорбительным («*Слушайте, вы...*»).

Если вы хорошо знакомы с человеком и обращаетесь к нему на «ты», не следует пользоваться этим в официальной обстановке, демонстрируя тем самым свои неформальные с ним отношения.

В разных странах традиции при переходе на «ты» различны. Например, в английском языке нет различий между обращением на «ты» и «вы», но американцы довольно легко переходят на некое подобие «ты», просто называя собеседника по имени: «*Мой друг Джордж*», «*Мой друг Сергей*». Для японцев же, напротив, такой быстрый переход при деловом общении будет неприемлемым.

В этикете нет мелочей, поэтому всегда надо стремиться к проявлению максимальной вежливости. Для того чтобы познакомиться с кем-либо, необходимо **представиться**, т. е. назвать свои фамилию, имя, отчество. Этот момент очень важен для дальнейших отношений с новыми знакомыми. Допущенные при этом неловкости или ошибки могут осложнить дальнейшее общение. От того, как будет представлен человек, зависит, сможет ли он стать «своим» в определенном кругу людей.

Что касается процесса представления, то здесь тоже существуют определенные правила, которых нужно придерживаться. Очень часто, находясь на работе, на отдыхе, в гостях, мы знакомимся (или нас знакомят) с новыми людьми. Правильно ли мы при этом представляем себя и других?

Существует ряд общепринятых правил, которые необходимо соблюдать. При представлении следует учитывать пол, возраст, статус.

Так, мужчина, независимо от возраста и положения, всегда представляется даме первым, за исключением случая, когда мужчина намного старше ее. Младших по возрасту или служебному положению мужчин и дам следует представлять более старшим. При равном положении (ранге) более молодой представляется более пожилому, подчиненный — начальнику, один человек представляется паре, группе, обществу, дама представляется супружеской паре первой.

Знакомых первыми представляют родителям, а не наоборот.

Хозяева дома должны представить гостей друг другу, если они незнакомы, причем хозяйка знакомит между собой женщин, а хозяин — мужчин.

Когда в обществе представляют одного человека сразу несколькими, обычно громко называют его имя, отчество и фамилию. Представляемый отвешивает всем легкий поклон. Кланяться каждому не принято. С остальными он уже может знакомиться сам, ибо официально им представлен.

Если кто-то знакомит двух людей, он должен их назвать. Нельзя подвести их друг к другу и сказать: *«Познакомьтесь»*, обязывая их самих назвать себя. Это вне этикета.

Человек, которому представляют нового знакомого, называет свою фамилию и добавляет: *«Очень приятно»* или *«Рад с вами познакомиться»*. Тот, кого представляют, говорить этого не должен. Новые знакомые, как правило, обмениваются несколькими словами или вступают в непродолжительную беседу. Инициатором такой беседы является старший по возрасту, по положению или женщина.

Если надо познакомить даму с мужчиной, следует сказать, обращаясь к ней: *«Валентина Ивановна, разрешите представить вам Филиппа Константиновича»* или *«Разрешите вас познакомить — это Филипп Константинович»*. Не принято, чтобы дама сама представлялась.

Нередки ситуации, когда приходится представляться самому. Делать это можно только в исключительных случаях, важность которых оправдывает такое отступление от этикета. Но сначала следует непременно извиниться, затем назвать себя и лишь после этого, в случае благоприятного к вам отношения, кратко изложить причину, заставившую вас обратиться к этому человеку с просьбой уделить вам несколько минут.

Если люди незнакомы друг с другом, перед служебным или деловым разговором обязательно надо представиться. Современный общегражданский этикет допускает самостоятельное представление женщины на деловых встречах.

За рубежом этикет предусматривает и такую примечательную деталь: обращаясь к официальному лицу, обычно его немного повышают в звании или должности. Так, посланника называют *«Господин посол»*, заместителя министра — *«Господин министр»*.

В том случае, когда представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого человека более знакомому.

Членов своей семьи представляют, как правило, не называя фамилии, например: *«Федор Михайлович, позвольте представить вам моего сына Константина»*.

В гостях, на официальных приемах для представления лучше прибегать к помощи посредника из числа знакомых гостей или членов семьи хозяина. Но если нет человека, который мог бы вас представить, можно это сделать самому.

Гостя, который только что прибыл, никогда не представляют тому, кто собирается уходить.

Нельзя также прерывать оживленную беседу двух людей, чтобы представить третьего.

Если кто-нибудь представляется вам, в ответ следует назвать свои имя, отчество и фамилию.

Представляют человека ранее неизвестного, вновь прибывшего собравшимся, мужчину — женщине, менее известного — более достойному (в соответствии со служебным положением и т. д.).

При представлении протягивать руку необязательно, но принято, чтобы люди, которых знакомят, смотрели в глаза друг другу. Представляемый никогда не протягивает руку первым, он должен подождать, когда ему подаст руку тот, с кем его знакомят. После того как одно лицо представлено другому, начать разговор может лишь старший по возрасту или положению. Младший может начать беседу только в случае затянувшейся неловкой паузы, при этом следует проявлять особое чувство такта.

Во время представления людей старшего возраста обычно называют их титулы и звания. Это имеет место и на официальном мероприятии при представлении присутствующих.

Когда мужчину представляют женщине, то руку первой подает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям. Старшая по возрасту женщина подает руку младшей, руководитель — подчиненному и т. п.

Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин и только после этого мужчины приветствуют друг друга. Женщина представляется супружеской паре первой. Если приветствие сопровождается рукопожатием, то мужчина, здороваясь, во всех случаях должен снять перчатку с правой руки, а женщина это делает, только если на руке вязаная варежка или толстая меховая перчатка. Если при встрече одна из двух женщин обнажила руку для рукопожатия, то другая должна последовать ее примеру.

При представлении сообщать, кто вы такой, нужно не во всех ситуациях, а лишь тогда, когда это удобно и необходимо.

По правилам хорошего тона незнакомые люди должны быть представлены друг другу кем-то третьим. Существует и односторонний порядок представления. Он используется, когда одного человека представляют большой группе людей. Например, оратора представляют аудитории. Если возникла необходимость представиться аудитории самостоятельно, то перед представлением следует принести извинения и попросить разрешения представиться.

Вообще представляться самому можно только в исключительных случаях, важность которых оправдывает такое отступление от этикета. При этом обязательно нужно соблюдать необходимую «дистанцию», чтобы не натолкнуться даже на очень вежливое, но недоумение. Сначала непременно следует извиниться, затем назвать себя и лишь после этого, в случае благоприятного к вам отношения, кратко изложить причину, заставившую вас обратиться к человеку с просьбой уделить вам несколько минут. Если люди незнакомы друг с другом, перед служебным или деловым разговором обязательно нужно представиться.

Как правило, представляют людей друг другу лично. Но в некоторых случаях допускается письменное (заочное) представление. Родственника или очень близкого знакомого можно представить в рекомендательном письме, но лишь в том случае, если нам хорошо знакомы обе стороны. При этом письмо должно быть кратким, без лишней или сугубо личной информации. Такое письмо можно отправить почтой или отдать в незапечатанном конверте тому, кто его вручит. Вместо письма можно использовать визитную карточку. В этом случае на ней над своим именем можно написать: «*Рекомендую (господина) А.*». Визитную карточку также посылают в незапечатанном виде. Ее используют, если нужно представить человека, с которым вы связаны по работе.

Представление следует заканчивать комплиментом, обозначающим приятность знакомства («*приятно познакомиться*», «*очень рад*»).

Когда люди представлены, они должны приветствовать друг друга при последующих встречах. Форма приветствия зависит от установившихся между ними отношений.

Общегражданский этикет предписывает и то, как надо *прощаться*. Если общество многочисленно, можно ни с кем, кроме хозяев, не прощаться. Это всюду, кроме Англии, называется «уйти по-английски», а в Англии — «уйти по-французски».

Приветствие и прощание являются этическими элементами начала и окончания общения, выражающими лояльность, пожелание здоровья и благополучия в условной, символической форме. При этом приветствие различается от прощания только назначением передава-

емого в символической форме сообщения и речевыми сообщениями. Жесты и поступки при приветствии и прощании являются одинаковыми (идентичными).

Степень выражения благожелательности и близости стороны увеличивается по мере использования следующих действий: устное высказывание; обмен приветственными жестами, в том числе обмен рукопожатием (целованием руки дам или священнослужителей); объятия; прижатие щеками; обмен поцелуями.

По степени официальности и допустимости в общем употреблении речевые сообщения делятся на классы ответственности: официальные, полуофициальные, фамильярные (неофициальные). Снижение класса ответственности происходит по мере изменения темы сообщения в последовательности: пожелание здоровья (мира, встречи), пожелание добра (благополучия), простое приветствие. Уровень благожелательности может повышаться, если приветственных пожеланий и соответствующих фраз несколько.

Как говорилось выше, при приветствии официальных лиц следует называть их звание, должность или иное положение их статуса, образуясь с установленными формами обращения или титулования, если лицо, к которому адресовано обращение, имеет титул (например, *«товарищ инспектор»*, *«господин генеральный директор»*, *«Ваша честь»* — к судье). При этом фамильярные приветствия не употребляются.

Таблица 6.3.1.2

### Классы ответственности приветственных и прощальных речевых сообщений

Класс ответственности	Лица, к которым обращено сообщение	Речевые сообщения	
		Приветствие	Прощание
Официальные	Незнакомые, малознакомые, стоящие выше по положению	Здравствуйте, здравия желаю (воинское), рад вас видеть, честь имею приветствовать	До свидания, будьте здоровы, честь имею откланяться
Полуофициальные	Знакомые и лица, находящиеся в товарищеских отношениях	Добрый день (вечер, утро)	Всего хорошего (доброго), всех благ, желаю удачи (успеха)
Фамильярные	Родные, близкие знакомые	Привет, здорово, приветствую (плюс иностранные приветствия)	Привет, увидимся, пока (иностранные прощания)

Если при произнесении речи, выступления приветствуется аудитория (в смысле специализированная группа лиц — совет, собрание), то вместо приветствия произносится только обращение к ней. Допускается отдельно обратиться к руководителям и отдельным группам, составляющим аудиторию. Если же приветствуются персонально лица, образующие группу, то порядок приветствий должен соотноситься либо с правом приоритетного общения, либо в порядке обхода присутствующих по выбранной плавной траектории, не мешающей присутствующим. Такое приветствие допускается для небольших групп хорошо знакомых лиц. В остальных случаях следует приветствовать всю группу сразу.

К приветственным жестам относятся манипуляции частями тела (головой, руками, корпусом), не требующие перемещения тела. К жестам относятся, в частности, поклоны, отдавание воинской чести, махание кистью руки или всей рукой, снятие головного убора, перчатки. Приветственные жесты являются средством усиления приветствия или заменой речевого сообщения в ситуациях, когда речевые сообщения не употребляются (при значительном расстоянии, плохой слышимости, приветствии в составе группы лиц). Жесты по смыслу следует соотносить с классами ответственности подобно речевым сообщениям.

Приветственные поступки являются действиями, требующими перемещения — локомоции. К ним относят: поворот, подход для совершения жестов, вставание с места, выстраивание группы лиц. Приветственные поступки являются демонстрацией глубокого уважения. При приветствии и прощании следует всегда поворачиваться к тому, кто приветствует или прощается. В случае, когда приветствуется группа лиц (прощаются с группой лиц), беседы прерывают и поворачиваются лицом к пришедшему (уходящему) лицу.

Если в группе, связанной официальными отношениями, есть старший, то он должен обращением к группе привлечь внимание к приветствующему (прощающемуся). При этом обращение старшего предшествует приветствию или прощанию, например: *«Господа!»*, *«Коллеги!»*

Пришедшие (входящие) приветствуют остальных первыми. Уходящие первыми прощаются.

При приветствии (прощании) лиц, обладающих приоритетом общения, остальным следует вставать, если они до этого сидели. В группе, связанной официальными отношениями, сигналом к вставанию является обращение к группе старшего.

При приветствии лиц, занимающих при общении равное или менее приоритетное положение, вставать необязательно, но желательно хотя бы привставать.

Выстраивание, как знак глубочайшего почтения, может применяться при приветствии или прощании с лицами очень высокого общественного положения или на торжественных церемониях.

Приветствия всегда должны быть взаимными. Не ответить на них или нарушить приоритет общения — проявление невнимания, неуважения. Демонстративный отказ ответить следует рассматривать как оскорбление.

Вышеперечисленные требования приветствия необходимо соблюдать и тогда, когда они не соответствуют желанию человека, независимо от его настроения и психологического состояния в тот или иной момент времени. Так, например, встретив знакомого, надо с ним поздороваться независимо от того, как вы к нему относитесь. В гостях в первую очередь надо приветствовать хозяйку дома даже в том случае, если у вас с ней натянутые отношения.

Слова **извинения** не всегда означают, что произносящий их чувствует себя в чем-то виноватым. Представим себе, что вы едете в троллейбусе и вам надо выйти, а впереди стоят люди. Как вы поступите? Скорее всего, вы скажете, обращаясь к впереди стоящему человеку: *«Извините, вы выходите на следующей остановке?»* Но в этой ситуации слово «извините» не означает извинение в полном смысле этого слова, а является лишь вежливым обращением к незнакомым людям. Не рекомендуется употреблять слово «извините» в возвратной форме — «извиняюсь», т. е. вы уже сами себя заранее извинили.

В разных странах в ситуации, описанной выше, принято вести себя по-разному. Например, в Великобритании, если вы случайно задели кого-то, извиняются оба участника происшедшего.

Если вы все же на самом деле обидели кого-то, особенно если это произошло случайно, нужно принести свои извинения. Слова извинения, произнесенные с вежливой улыбкой, помогут быстрее разрядить конфликт.

Однако есть ситуации, когда человек сознательно нарушает правила вежливости, не скрывая при этом свое неприязненное отношение к другому человеку: не подает руки, в неуважительном тоне отзывается о ком-либо из его родственников или о нем самом, возвращает подарок. В этом случае конфликт практически неизбежен, он может привести к полному разрыву отношений и в невыгодном свете предстает прежде всего инициатор неприятной ситуации.

Бывает, что случайная неловкость или обычная невнимательность может показаться кому-то афронтом, например произнесенная неправильно фамилия или ситуация, когда к вам случайно повернулись спиной. Чтобы этого не произошло, старайтесь всегда контролировать свои действия и внимательно следите за тем, как вы себя ведете.

Таким образом, у разных народов существуют свои особенности в порядке приветствия, но при всем их многообразии общеграждан-



ский этикет в своей основе одинаков: встречаясь, люди желают друг другу добра, благополучия и здоровья. Если у вас нет возможности ознакомиться с обычаями того или иного народа, лучше следовать общепринятым нормам. Главное, следует помнить, что приветствие — это ваша визитная карточка, по которой окружающие будут судить о степени вашей вежливости и учтивости по отношению к другим и будут относиться к вам так же, как и вы относитесь к ним.

**Приветствие и титулирование в деловом этикете.** Все нормы приветствия, обращения и представления, конечно, сохраняются и в деловом этикете, однако деловая сфера вносит свои поправки: здесь пол и возраст, как критерии того, кто кого должен приветствовать первым, отступают на второй план, а на первый план выступает должность.

Например, секретарь (женщина) первым приветствует своего руководителя (мужчину), стоящие и беседующие возле дверей высшего учебного заведения студенты первыми приветствуют проходящего мимо ректора и т. п., т. е. на первом месте должность: нижестоящий по должности первым приветствует вышестоящего. Однако и здесь могут быть отступления от правил: например, молодой генеральный директор (мужчина), если он хорошо воспитан, не станет дожидаться приветствия от своего заместителя (женщины), а поздоровается с ней первым, хотя она ниже его по должностному рангу.

Вообще, стоит заметить, что нет строгих правил того, кому с кем следует здороваться первым. Обычно в повседневной деловой практике первым здоровается тот, кто первым другого увидел, если нет уж слишком большой разницы и в должностном ранге, и в возрасте.

Приветствуя женщину или старшего по должности или возрасту, мужчина обычно встает — это предписывает общегражданский этикет. Деловой этикет и тут вносит свои поправки: женщина в деловой обстановке также приветствует входящего сотрудника (сотрудницу) вставая, если входящий значительно выше по должности. То есть в данном случае не важно, кто приветствует — мужчина или женщина, и не важно, кого приветствует — мужчину или женщину. Важно другое — лицо нижестоящее приветствует лицо вышестоящее вставанием.

При приветствии лучше всего пользоваться традиционным официальным «*здравствуйте*». «*Доброе утро*» принято говорить до 12:00, «*добрый день*» — до 18:00, «*добрый вечер*» — после 18:00. Три последних приветствия не рекомендуется обращать к вышестоящим лицам, хотя последние могут таким образом адресоваться нижестоящим.

Если обстоятельства таковы, что приветствие голосом нецелесообразно (слишком большое расстояние или между здоровающимися есть стоящие или проходящие по коридору другие сотрудники), имеет смысл лишь обменяться поклонами. Поклон — это не кивок, при поклоне голова фиксируется в наклоненном состоянии на 1–2 секунды.



Когда вы приходите в учреждение, следует представиться служащему, если это имеет значение для решения вашего вопроса. Служащий при этом, как правило, не называет своего имени, так как оно обычно указано на дверях кабинета. Вообще деловой этикет предполагает, что, прежде чем вы обратитесь лично или по телефону с просьбой или вопросом в какую-либо организацию или к какому-либо официальному лицу, вы должны обязательно представиться (исключение составляют городские справочные службы аптек, вокзалов, службы 112). При этом следует назвать себя, свою должность и организацию, в которой вы работаете.

Если в офис входит посетитель и представляется, секретарь не обязан вставать. Достаточно улыбки и слов приветствия. Далее следует ответить на вопрос или просьбу посетителя. Представиться необходимо, когда вы впервые приходите в коллектив, с которым вам предстоит встречаться или сотрудничать в будущем. Если кто-либо вводит вас в коллектив, то представить вас должен он. Если позже вы встретитесь с членами коллектива, которые отсутствовали при знакомстве, то вас должны представить те, с кем вы уже знакомы, либо вы можете представиться им сами.

Если человек назначается на руководящую работу, то ему должны быть представлены его заместители и ближайшие помощники, при этом называются должности и направления их работы, например: «заместитель декана по учебной работе» или «помощник президента по национальным вопросам». При представлении в фирме нового должностного лица, занимающего руководящий пост, служащие, в том числе и секретарь, должны встать. Это является проявлением уважения к новому руководителю.

В обязанности руководителя входит представление нового сотрудника его коллегам. При этом руководитель называет имя, фамилию, должность, а также титулы и звания представляемого сотрудника, а затем произносит несколько слов о его прежней работе и заслугах.

Старшего по положению, а также своих знакомых обязательно заранее информируют о том, кому его представят. Если знакомят людей примерно одного круга и возраста, достаточно фразы: «*Познакомьтесь, пожалуйста, вот (господин) А., а вот (господин) В.*». При этом имена представляемых должны произноситься отчетливо. При частном знакомстве достаточно называть только имена, если же это официальная встреча, нужно назвать звание и должность.

Поклон может быть формальным, вежливым, заискивающим, пренебрежительным, холодным, теплым, полным уважения, изящным, глубоким. На улице сотрудники приветствуют друг друга, руководствуясь теми же правилами, однако мужчине следует приподнять шляпу или хотя бы прикоснуться к ней рукой. Это правило не касается других головных уборов.

Приветствие может сопровождаться рукопожатием, однако при ежедневном общении каждый день пожимать руки друг другу не принято. Обычно это делается, если сотрудники не виделись какое-то время (например, рукопожатие после возвращения из отпуска).

При рукопожатии мужчина перчатку снимает, женщина — нет, первым руку протягивает: женщина — мужчине; старший по возрасту — младшему.

Но снова эти общепринятые правила этикета уступают в сфере деловых отношений первенство другим, где главный критерий — должностной статус, т. е. руку первым протягивает старший по должности. Отступления есть и здесь: президент компании (мужчина) на деловом совещании должен первым протянуть руку рядовому сотруднику рекламного отдела (женщине), однако он, будучи светским человеком, может не воспользоваться своим правом старшего по должности и помедлить с протягиванием руки, давая возможность женщине первой сделать это, и лишь тогда пожать ей руку.

Для тех, кому трудно запомнить, кто и кому первым протягивает руку, сделаем маленькую подсказку: руку первым протягивает тот, кто «снисходит» до партнера, а «снисходит» тот, у кого более привилегированный статус в обществе, — прекрасный пол, человек более старшего возраста или занимающий более высокую должность.

Рукопожатие не должно быть ни слишком сильным, ни слишком слабым. Нельзя трясти или встряхивать чужую руку, сжимать ее двумя руками, протягивать лишь пальцы руки.

Кроме рукопожатия, при приветствии изредка может «использоваться» поцелуй, который в зависимости от обстоятельств может быть как уместным, так и неуместным. В деловых отношениях к нему надо прибегать с большой осторожностью, тем более не следует лезть с поцелуем к малознакомым людям. Короче говоря, чем дольше вы знакомы с человеком и чем теснее деловые и дружеские отношения с ним, тем больше оправданий имеет приветственный поцелуй.

Необходимо помнить о поводе, по которому вы встречаетесь, и ясно представлять ситуацию, в которой происходит встреча. Обмен поцелуями между деловыми партнерами во время светского приема, на собраниях, банкетах, куда гости приглашены с супругами, может быть вполне уместен. Приветствие же на чисто деловой встрече, проводимой в комнате для переговоров или в конференц-зале, должно ограничиваться дружеским рукопожатием. Не вздумайте целоваться с теми, кто выше или ниже по служебному положению. Если молодая особа целует ответственного сотрудника, то складывается впечатление, что она что-то желает попросить у него. Когда же руководитель целует молодую подчиненную, то возникает мысль, что он намерен злоупотребить служебным положением, имея вполне понятные мотивы.

Вообще, поцелуй — это вовсе не обязательная «процедура». Выполнение достаточно искренней улыбки и слов «очень рад вас видеть», соединенных с рукопожатием. Возможно, во время предыдущей встречи кто-то приветствовал вас поцелуем, а вы хотите сейчас избежать этого. Тогда держитесь от такого человека на определенном расстоянии и, прежде чем он приблизится на «опасную» дистанцию, протяните ему руку.

Что касается представления, то здесь в основе делового этикета также лежат правила этикета общегражданского.

Согласно деловому этикету, представить кого-либо — значит, называть его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает.

Для того чтобы иметь право кого-либо представить кому-либо, представляющий обязан быть знакомым с обеими сторонами.

Представляют: мужчину — женщине; младшего по возрасту — старшему по возрасту; имеющего более низкий должностной статус — имеющему более высокий должностной статус; одного сотрудника — группе сотрудников.

Назвав имя представляемого, следует назвать и того, кому представляют.

Если первое лицо (президент компании, директор, ведущий собрание или совещание) хочет представить вновь прибывшего сотрудника, он должен это сделать следующим образом: идет навстречу вновь прибывшему, они обмениваются рукопожатием, после чего президент (директор и пр.) говорит присутствующим: *«Позвольте вам представить — господин Соболев»*. Новоприбывший и присутствующиежимают друг другу руки, при этом присутствующие по очереди называют свои фамилии. Вновь прибывший этого не делает, так как его уже представил президент компании. Имена и фамилии следует произносить четко и ясно, чтобы не было необходимости переспрашивать.

При большой разнице в служебном положении представление проходит так: представляющий говорит: *«Господин директор, позвольте вам представить нашего нового молодого сотрудника отдела — Сергея Ковалева»*.

Представляющий, знакомя лиц одного пола, близких по возрасту и служебному положению, может воспользоваться формулировкой: *«Познакомьтесь, пожалуйста, уважаемые коллеги»*, не акцентируя внимание на том, кто кому представлен.

После представления для подтверждения знакомства обычно принято обменяться несколькими любезными общими фразами или непродолжительно побеседовать. Инициатива при этом — у женщины или лица более высокой должности, т. е. у того, кому представляли. Однако, если фразы, произносимые при представлении, носят отчетливо «верноподданнический» характер, их может произнести и тот,

кого представляли, например представляемый не может удержаться от радостного восклицания: *«Я так давно мечтал познакомиться (вариант — «мечтал быть представленным») с руководителем такой уважаемой фирмы!»*

Однако хотелось бы предостеречь от произнесения дежурной формулировки *«очень приятно познакомиться»*. Ваш новый знакомый волен подумать: «А почему, собственно говоря, приятно?»

Еще один нюанс: бывают случаи, когда представляющее лицо просто не нужно, его услуга не требуется. Вообще, представляющий нужен как гарант для обеих сторон, гарант достоверности данных, порядочности представляемых друг другу людей — его роль определяется правилами, идущими из глубины веков. Но в сегодняшнем деловом мире роль гаранта может выполнить организация, в которой работают (или встретились на деловом мероприятии) сотрудники.

Пример: на совещание в вышестоящее ведомство приглашены заведующие его филиалами (отделами). Некоторые из них не знакомы друг с другом. Чтобы познакомиться, им совсем не надо искать кого-то, кто бы представил их друг другу, — они являются сотрудниками организации, которая и выступает в данном случае гарантом. Следует просто сказать: *«Мы с вами не знакомы, хотя и сидим уже час на этом совещании. Позвольте представиться»* (или: *«Не возражаете, если мы с вами познакомимся?»*). Далее — обмен визитными карточками.

Еще одна нетипичная ситуация: у вас завязался разговор с незнакомым лицом, и он не сотрудник организации, однако вы пришли к выводу, что хотите продолжить знакомство, — протяните руку и назовите себя, предложите визитную карточку.

Еще одна деталь представления и знакомства. В прежние времена (еще в начале XX века) замужняя женщина считалась более уважаемым членом общества, чем незамужняя, поэтому незамужнюю женщину представляли замужней, пользовавшейся званием и титулом мужа. В современном деловом обществе эта традиция не действует, она устарела. Незамужняя женщина, да к тому же еще и молодая, тем не менее будет пользоваться уважением сообразно своему служебному положению (например, руководитель ведомства), а есть ли у нее муж с определенными заслугами — не имеет значения.

Поговорим теперь о *титулах и титулировании*.

Титул отражает положение человека в общественной и служебной иерархиях. Существуют следующие титулы.

1. Титулы, связанные с занимаемой должностью, — «господин министр», «господин президент», «господин директор», «господин ректор». Можно отметить, что при личных контактах общегражданский этикет допускает употребление имени и фамилии сотрудника без титула. Однако если имеет место деловое мероприятие или письменное деловое общение, рекомендуется использовать при обращении титул.

Титулирование по должности целесообразно до того момента, пока человек данную должность занимает (в отличие от научных титулов).

2. Титулы, связанные с учеными званиями. Ученые звания (доцент, профессор) присваиваются на основании соответствующих документов (аттестатов) пожизненно, поэтому таким титулом можно пользоваться по отношению к данному человеку постоянно. Например, если у сотрудника есть профессорский аттестат, к нему можно соответственно обращаться, используя титул «господин профессор», независимо от того, какую должность он занимает (в отличие от титулов, определяемых должностью). Еще одна «милая» деталь титулирования в современном научном мире: титул «господин доцент» не применяется — если у человека ученое звание «доцент», по отношению к нему принято использовать титул «господин профессор».

3. Куртуазные титулы, которые применяются по отношению к членам королевских семей (король, принцесса), по отношению к лицам, осуществляющим управление страной или ее представляющим в других странах путем реализаций функций дипломатической службы, — «премьер-министр», «министр», «посол». Отметим, однако, что использование куртуазных титулов по отношению к перечисленным группам лиц не является обязательным и в некоторых странах подобные титулы вообще не употребляются. Сохранились и используются в настоящее время куртуазные титулы, являющиеся принадлежностью к иерархии Римско-католической церкви («Ваше святейшество», «Ваше преосвященство»). Еще один куртуазный титул, дошедший до нас из глубины веков, из времен первых студийцев, обучающихся в университетах, и обучающихся их профессоров, — «магнетиций». Этим титулом обозначается первое лицо высшего учебного заведения — ректор. Этот титул применяют в особо торжественных обстоятельствах.

Титулы помогают продемонстрировать уважение к тому, кого титулируют, и хорошие манеры того, кто титулирует. Однако избыточное титулирование говорит как раз о плохих манерах, так как желание проявить подобострастие, заискивание не относится к числу лучших черт личности. Если при личном контакте подчиненный почти в каждой фразе употребляет титул «господин директор», это может выглядеть как провинциализм в худшем смысле слова и уж во всяком случае — как недостаток хорошего воспитания.

Но умеренное титулирование и даже иногда самотитулирование приносит пользу, информируя присутствующих при личных контактах о наличии у данного лица прав на тот или иной титул.

Приведем пример уместного самотитулирования. Допустим, что секретарю ректора некоего университета звонит некто Воронин. Ректор, выслушав сообщение секретаря, не имеет ни малейшего представления о том, какие вопросы могут быть у господина Воронина

к нему, ректору. Но если звонящий называет себя: «*Говорит Александр Воронин, профессор Московского государственного университета*», — ректору сразу становится ясно, что круг интересов звонящего к нему, ректору, находится скорее всего в профессиональной сфере. Здесь, как видим, самотитулирование и самопредставление очень близки.

Что касается письменного делового общения, то здесь титулирование обязательно при обращении «господин профессор», «господин министр», «господин главный редактор». Сокращения в титулировании при обращении недопустимы — нельзя написать «господин проф.» или «господин дир-р».

При повседневных деловых контактах, особенно если они протекают на примерно равном должностном уровне, титулы обычно опускаются, а к начальнику отдела или директору обращаются по имени и отчеству — без прибавления титула.

Интересно следующее требование современного общегражданского этикета: если деловая женщина вышла замуж и поменяла фамилию на фамилию мужа, она должна разослать письма-уведомления своим деловым партнерам с указанием того, как теперь следует к ней обращаться, т. е. какой должен быть использован титул.

4. Анонимное титулирование — это применение титула без обозначения должностного, научного и прочего статуса.

В настоящее время принято использовать следующие анонимные титулы:

- в Германии — «герр», «фрау», «фройляйн»;
- в Великобритании и других англоязычных странах — «мистер», «миссис», «мисс»;
- во Франции и других франкоговорящих странах — «месье», «мадемуазель», «мадам».

В современной России появилось отчетливое желание вернуться к старым традициям, т. е. использовать в деловых контактах (а нас интересуют только они) титулы «господин» и «госпожа». В настоящее время при письменном деловом общении (в большей части случаев) вышеуказанная форма анонимного титулирования употребляется в сочетании с должностным титулом или фамилией: «*Уважаемый господин директор*» или «*Госпожа Лежнева!*».

Можно только приветствовать возврат к традициям. Ведь анонимное титулирование используется и между совершенно незнакомыми друг с другом людьми — для выражения взаимного уважения, установления доброжелательных, дружеских контактов, даже если они мимолетны.

В целом, используя титулы, в том числе и анонимные, следует придерживаться золотой середины: и отсутствие титулирования, и избыточное применение титулов равно нежелательны и не являются демонстрацией хороших манер.

### 6.3.2. *Этикет визитной карточки*

**Функции и требования.** Визитные карточки впервые появились во Франции в XVII веке, хотя нечто похожее существовало уже в Древнем Китае. В Россию визитные карточки попали из французского придворного этикета во времена царствования Екатерины II.

В современной деловой жизни визитная карточка — обязательный атрибут, и к настоящему времени сложились определенные общепринятые нормы их применения. В основе их лежит простое понимание, что визитная карточка — это то, что остается у знакомого, собеседника, делового партнера после очной или заочной встречи с человеком. Карточка должна не только содержать те сведения, которые он хотел бы о себе оставить, но и содействовать сохранению у партнера того имиджа, к созданию которого человек стремится.

*Функции визитных карточек:*

- 1) представление деловых партнеров;
- 2) подтверждение заинтересованности в последующих деловых контактах;
- 3) информирование об учреждении и о направлениях его деятельности;
- 4) осуществление деловых контактов между партнерами (например, при сопровождении подарка, цветов и т. п.).

Уместно подчеркнуть, что визитная карточка в деловой сфере служит для передачи информации, является подтверждением солидности и хорошей репутации ведомства и его сотрудника.

Для визитной карточки требуется плотная бумага высокого качества, белого или очень светлого цвета, но не черного. Деловая визитная карточка обычно имеет стандартный размер, приблизительно  $5 \times 8$  см (для удобства хранения карточки в кляссере), и предельно информативна. На типовой (стандартной) визитной карточке сотрудника наносят герб, эмблему, товарный знак или логотип ведомства, в ней указываются фамилия, имя, должность, полномочия (а иногда и выполняемую в ходе визита роль), служебный телефон (может быть не один), название ведомства, его почтовый адрес, телефон секретариата, телефакс, телекс.

Шрифт карточки должен быть легко читаемым. Имя, как правило, выделяется полужирным шрифтом, печатается чуть большего размера. Размер и шрифт визитных карточек строго не регламентируются и обычно зависят от местной практики. Размер визитных карточек дам несколько меньше размера визитных карточек мужчин. В России наиболее распространенный размер визитной карточки: для мужчин —  $90 \times 50$  мм, для женщин —  $80 \times 40$ , для девушек —  $70 \times 35$ , для высших должностных лиц —  $100 \times 60$  мм. В Европе (евростандарт) —  $84 \times 56$  мм.



Визитные карточки печатаются на плотной мелованной бумаге черным шрифтом — это классический вариант. В настоящее время деловые люди при оформлении визитных карточек используют и другие цвета, но психологи предупреждают, что они не должны быть красными или черными (красный — цвет агрессии, черный — склонность к криминалу). Золотой или серебряный шрифт также недопустим — это моветон. Следует помнить, что вычурно оформленная визитная карточка настораживает, а небрежно оформленная может вызвать предубеждение.

## ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА

На визитной карточке печатаются

имя, отчество и фамилия

должность

адрес ведомства или учреждения

номер служебного телефона, факса

адрес электронной почты

Она может содержать сведения об ученой степени, научном звании и наградах (они располагаются под именем, отчеством и фамилией).

В итоге визитная карточка выглядит следующим образом:

Международный деловой центр «РОССИЯ»	
<b><i>РЯБИНИН ИВАН СЕМЕНОВИЧ</i></b>	
Генеральный директор	
113054, Москва, Стремянный пер., 29	Тел.: +7 (495) 236-71-47 Факс: +7 (495) 230-23-60, 181-41-33
E-mail: rjab50@mail.ru	

Текст на русском языке располагается на одной стороне, а с другой стороны может присутствовать текст на английском языке или на языке страны пребывания владельца карточки.

В современной мировой практике действуют правила оформления визитных карточек, принятые в общегражданском этикете: текст должен быть предельно простым, не вычурным, легко читаемым и не золотого, не красного или еще какого-либо экзотического оттенка, а черного цвета, без цветных или золотых напылений, объемных изо-



бражений и тому подобных украшательских элементов. Чем проще карточка, тем больше в ней достоинства и элегантности.

Таким образом, визитная карточка дает представление о ведомстве — через его адрес. Номера внутренней связи на визитной карточке тоже работают на солидную репутацию ведомства, поскольку косвенным образом указывают на многочисленность персонала, т. е. масштаб организации.

В последнее десятилетие стандартные требования к виду и содержанию визитной карточки значительно расширились. Например, некоторые ведомства заказывают своим сотрудникам (разумеется, если это продиктовано должностной необходимостью) визитные карточки непривычного вида с фотографией или в виде небольшой книжечки, где подробно указывается, чем занимается то или иное подразделение организации, как с ним связаться, как проехать, где находится место для парковки автомашин и т. п.

Другой тип визитной карточки, используемой в деловой сфере, — карточка, где указываются только фамилия и имя. Такими карточками могут обмениваться только в том случае, если требуется закрепить первое знакомство, а в сведениях об учреждении, должности и занятиях владельца карточки потребность еще не возникла.

Еще один тип — визитная карточка ведомства. Она также появилась сравнительно недавно и существует приблизительно одно-два десятилетия. В ней указывается полное официальное название ведомства, ее логотип, почтовый адрес и адрес в интернете, телефоны секретариата, иногда — отдела по связям с общественностью и рекламного отдела, направление деятельности организации, в ней также могут размещаться адреса и телефоны филиалов за рубежом. Визитные карточки ведомств используются во время презентаций, на различных конгрессах, конференциях, симпозиумах.

Третий тип — семейная визитная карточка. На ней указываются имя и фамилия главы семьи (без указания должности в какой-либо организации), имя и фамилия его супруги, имена детей, домашний адрес и телефон. Это может показаться странным с первого взгляда, но семейная визитная карточка используется и в деловой жизни, например, при знакомстве глав семей, находящихся на выездной учебе или на отдыхе за счет ведомства, а также в том случае, когда ведомство направляет своих сотрудников с семьями для работы в зарубежном филиале.

Следует отметить, что служебные визитные карточки женщин не отличаются от визитных карточек мужчин.

Разновидностью деловой визитки является комбинированная визитная карточка, где наряду со служебным адресом (в левом нижнем углу), указывается и домашний адрес (в правом нижнем углу). Такие карточки уместны для научных и творческих работников, которые

часто работают дома. Комбинированные визитные карточки в некоторых организациях могут лежать на конторке, и посетители могут брать их.

К семейству визитных карточек относятся бейджи. Они выдаются при регистрации участникам мероприятий типа симпозиумов, конференций, съездов. На них указываются имя, фамилия, ученое звание, должность и название организации, которую они представляют. Бейджи размещаются на левой стороне груди и носят их только в здании, где проходит мероприятие.

Заказывать визитные карточки рекомендуется по 200–300 штук (к ним — 20–30 конвертиков для тех случаев, когда визитка направляется в конвертике [при этом он не запечатывается]). Если закажете меньше — быстро разойдутся, больше — могут измениться ваши координаты или ваше положение в обществе и визитки станут непригодными.

При изменении адреса, должности или звания новую визитную карточку вместе со старой визитной карточкой отправляют по почте своим деловым партнерам.

**Применение визитных карточек.** Деловые визитные карточки являются неотъемлемым атрибутом современного делового общения. Отправляясь на встречу с деловыми партнерами, во избежание неловой ситуации необходимо запастись соответствующим количеством визитных карточек. Первое представление чаще всего начинают с обмена ими. Особое значение они имеют при обмене с иностранцами, людьми, не говорящими на вашем языке.

Деловая визитная карточка без указания адреса не соответствует нормам этикета (исключение составляют дипломаты и высшие государственные должностные лица). Если организация имеет несколько филиалов, то на деловых визитных карточках ее представителей может быть указано несколько адресов.

Визитные карточки сотрудников магазинов, предприятий сферы услуг, коммивояжеров по своему оформлению часто отступают от строгих норм этикета, поскольку это не только информационная, но и рекламная продукция. На таких карточках на обороте может быть помещена небольшая схема окрестностей, на лицевой стороне можно встретить фотографию ее владельца, красочный символ, девиз фирмы.

Кроме деловых отношений, визитная карточка, оправдывая свое название, может использоваться и в иных, более обыденных ситуациях. Ее можно вложить в букет цветов или приложить к подарку, чтобы человек мог узнать, от кого они. При этом обратную сторону можно использовать в качестве мини-открытки, написав несколько слов с выражением пожеланий, поздравлений или благодарности.

В ряде стран принято помещать в левом нижнем углу визитной карточки сокращения, которые позволяют безошибочно определить, по какому случаю ее прислали. В международной практике в сокращениях используются первые буквы французских слов, которые приняты во всем мире и употребляются независимо от того, на каком языке говорят жители страны. Однако уместно заметить, что английский язык, претендующий на роль планетарного, пытается если не заменить непреложные французские выражения, то хотя бы их дублировать. Так, например, в приглашении на деловой ужин принято указывать форму одежды, используя все те же устоявшиеся французские слова: *cravate noire* («черный галстук»), т. е. имеется в виду, что на ужин необходимо явиться в смокинге. Некоторые американские фирмы в своих приглашениях под французским текстом пишут аналогичный английский — *blake tie*, однако полностью заменить французские слова английскими, т. е. нарушить вековые традиции этикета, хотя бы общегражданского, никто не решается. Следует также указать, что отвечать на посланные с какой-либо целью визитные карточки по телефону не принято, ответ дается также визитной карточкой.

На визитных карточках можно делать надписи. В зависимости от конкретного случая в левом нижнем углу карандашом пишутся буквы латинского алфавита, которые имеют следующие значения:

- *a. c. (avec compliment)* — «с уважением»;
- *p. f. (pour feliciter)* — поздравление по какому-либо приятному случаю;
- *p. r. (pour remercier)* — выражение благодарности;
- *p. c. (pour condoler)* — выражение соболезнования по случаю какого-либо печального события;
- *p. p. (pour presenter)* — при представлении или рекомендации другого лица по приезду, в порядке заочного знакомства;
- *p. p. p. (pour prendre part)* — выражение участия и сочувствия;
- *p. f. c. (pour faire connaissance)* — выражение удовлетворения состоявшимся знакомством;
- *p. p. c. (pour prendre conge)* — заочное прощание при окончательном отъезде из страны пребывания;
- *p. f. N. A. (pour feliciter le Nouvel An)* — поздравление с Новым годом.

Если ваши друзья или партнеры прислали поздравления с Новым годом первыми, то следует их поблагодарить и в свою очередь поздравить с Новым годом: *p. r. f. N. A. (pour remercier et pour feter le Nouvel An)* — благодарность за новогоднее поздравление и поздравление с наступившим Новым годом.

На визитные карточки с литерами *p. r.*, *p. p.* отвечать не принято. На визитные карточки с литерами *p. c.*, *p. f.*, *p. p. p.* посылают

свою визитную карточку с литерами *p. r.*, т. е. благодарят. На визитку с литерами *p. p.* ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты.

Это стандартная международная символика, которая одинаково понимается во всех цивилизованных странах.

В зависимости от характера отношений с соответствующим лицом вместо указанных сокращений на обратной чистой стороне визитной карточки могут делаться надписи на родном языке, но обязательно в третьем лице, например: «*Благодарит за новогоднее поздравление*», «*Шлет свои наилучшие пожелания в Новом году*», «*Благодарит за внимание*», «*Выражает соболезнования по случаю*» и т. д.

Визитные карточки никогда не подписываются, и дата на них не проставляется.

Использование визитных карточек не ограничивается указанными выше случаями. Ими также обмениваются при знакомстве, их оставляют при нанесении визита, посылают после нанесенного визита (если не наносится ответный визит), с визитными карточками пересылаются подарки, цветы, альбомы, книги, газеты, журналы, билеты в театр, фотографии и т. д. Иногда визитные карточки посылаются вместо письма, выражающего благодарность за приглашение на какое-либо мероприятие (завтрак, выставку, кинофильм и т. п.).

**Обмен визитными карточками.** При деловом знакомстве обмен визитными карточками обязателен. Если кем-либо из участников встречи не вручена карточка, это быть может расценено как неуважение, нежелание продолжать контакты — ни деловые, ни личные, а также как пренебрежение. Особенно это чтят в Японии, где отсутствие визитной карточки может навсегда прервать деловые отношения.

Визитная карточка вручается таким образом, чтобы текст ее был сразу прочитан. При этом владельцу визитной карточки следует вслух произнести свою фамилию, чтобы облегчить партнеру ее запоминание. Получивший карточку должен, держа ее в руке, прочитать ее содержание, поблагодарить и убрать в кейс, папку или во внутренний карман (но не в наружный) пиджака. Вручается и принимается визитная карточка обычно правой рукой, оба партнера при этом обмениваются легкими поклонами.

Процедура обмена визитными карточками, в случае если деловая встреча достаточно многочисленная и потенциальные партнеры визуально не знают друг друга, может осложниться. Поэтому имеет смысл постараться узнать заранее, кто из участников встречи относится к более высокому рангу. Дело в том, что первым вручает свою визитную карточку младший по должности, а если должности равны — младший по возрасту.

Если деловая встреча проходит за рубежом, то первыми вручают свои визитные карточки представители принимающей организации, т. е. хозяева.

В ходе деловой беседы или переговоров можно положить перед партнерами визитные карточки собеседников — это помогает избежать ошибок в произношении их имен и должностей. При этом положить визитные карточки перед собой следует в том порядке, в котором сидят деловые партнеры.

Нельзя использовать чужие визитные карточки для записи во время переговоров, мять, складывать их, просто вертеть в руках. Это будет воспринято как знак неуважения к хозяину карточки и, следовательно, ко всем остальным.

Уместно вручить свою визитную карточку секретарю в приемной (при посещении ведомства), если с лицом, которому вы наносите деловой визит, ранее знакомы не были. В этом случае секретарь, представляя вас, наверняка не перепутает имя и правильно произнесет фамилию.

При заочном знакомстве вполне уместно после назначения на новое место работы направить свои визитные карточки коллегам из других организаций или ведомств. Направляя визитные карточки заочно, желательно сопроводить их кратким письмом или запиской с выражением надежды на продолжение знакомства. Можно сделать приписку и на самой визитной карточке, скажем: *«По случаю назначения на новую должность»*.

В деловой спешке обмен визитными карточками может приравниваться к визиту вежливости или заочному знакомству. Следует уважать стремление к рациональным тратам времени и повышению эффективности проводимых информационных взаимодействий.

Визитные карточки, посылаемые почтой или с курьером, вкладываются в специальный конверт, на котором от руки чернилами или на принтере указываются имя, фамилия и должность адресата.

В один конверт на имя одного лица могут быть вложены несколько визитных карточек от разных лиц. Если в одном конверте посылаются визитные карточки сразу нескольким лицам, то в левом верхнем углу каждой визитной карточки указывается фамилия лица, которому она адресована.

Визитные карточки, направляемые в конверте, не загибаются. Рекомендуется по возможности написать несколько строк на визитной карточке, чтобы не допустить возможность ее использования позднее каким-либо посторонним лицом в неблагоприятных целях.

Если вы завозите визитную карточку лично, то это рассматривается как знак особого уважения к лицу, которому она предназначена. Фамилия лица, которому оставляется визитная карточка, не пишется.

Визитные карточки, завозимые лично адресату их владельцем, загибаются в зависимости от местной практики. В некоторых странах загибают верхний правый или левый угол, в других — всю правую или всю левую сторону визитной карточки. В российской практике при нанесении визита загибают правый верхний угол визитной карточки или правую сторону по всей ее ширине.

В случае если карточка посылается с целью знакомства и просьбой о личной встрече, она загибается справа или загибается правый верхний угол. В русской традиции загибают слева лишь карточки с выражением соболезнования, но во многих странах не имеет значения, как загнута карточка.

Если загнутую карточку доставляет шофер, курьер или она направляется по почте, то это считается грубым нарушением этикета.

На полученные или завезенные визитные карточки полагается давать ответ также визитной карточкой в течение 24 часов.

Вручать свою визитную карточку с выражением благодарности и других чувств лично адресату не принято.

Существуют также некоторые особые правила, которых придерживаются за рубежом при использовании визитных карточек. Так, после состоявшегося знакомства первым оставляет свою визитную карточку тот, чей ранг ниже. При прочих равных условиях во внимание принимается возраст — младший по возрасту оставляет свою карточку первым.

Всем гостям, присутствовавшим на завтраке, обеде или вечернем приеме (исключая приглашение на чай), следует, если они не посылали писем с выражением благодарности, оставить в течение недели свою визитную карточку в доме хозяйки.

### **6.3.3. Правила приема гостей**



В деловом общении домашние приемы не редкость. В России принято приглашать гостей к себе домой по самым разнообразным поводам: по случаю Нового года, семейных праздников и юбилейных дат.

Прием гостей в своем доме — это не только удовольствие, но и большая ответственность, ведь вы должны все сделать так, чтобы гости приятно провели время. Поэтому принимать гостей нужно правильно, т. е. по всем правилам этикета. Это обязательный момент для тех, кто желает оставаться в глазах друзей и знакомых прекрасным хозяином. Если вы вдруг не очень уверены в своих познаниях в данной области, тогда вам стоит запомнить только те правила, которые помогут в ответственный момент.

Правила гостеприимства включают такие вопросы, как приглашение гостей, определение времени приема, решение вопроса «полная пара», встреча и знакомство гостей, размещение за столом, сервировка стола, беседа, прощание.

Прием гостей начинается с *приглашений*. В зависимости от вида домашнего торжества, на которое вы приглашаете, каждого гостя необходимо пригласить лично при встрече или по телефону либо выслать ему приглашение почтой. Как правило, на маленькие семейные праздники в кругу друзей гостей приглашают в устной форме. На большое торжество удобнее всего вручить гостям приглашения с указанием места и времени его проведения. При этом важно учесть, что празднично оформленное приглашение всегда производит на приглашаемых, в том числе ваших друзей и знакомых, весьма благоприятное впечатление.



Приглашая гостей, необходимо помнить, что приглашенные должны иметь достаточный запас времени на подготовку к торжеству, ведь каждый гость должен выбрать подарок хозяевам вечера, подобрать соответствующий наряд. Как правило, на свадьбу или значительный юбилей принято приглашать за месяц до торжества, на дни рождения и юбилеи гостей приглашают за одну-две недели, но и на более скромные праздники желательно приглашать гостей заблаговременно. Го-



стей следует предупредить как о характере предстоящей встречи, так и о лицах, которые приглашены.

Блиzkих людей и родственников приглашают на обед или ужин за два-три дня по телефону или же при встрече.

Приглашения для несовершеннолетних детей направляются их родителям.



На домашние торжества гостей приглашают вместе с супругами. Исключения допустимы для специфических видов приема гостей, например для девичников или мальчишников. Если кто-то из приглашенных решит прийти один, без супруги (супруга), то с этим решением должны согласиться и хозяева.

Получив приглашение на домашнее торжество, не принято брать туда с собой кого-нибудь за компанию.

Отрицательный ответ на приглашение всегда (и в случаях домашних торжеств) необходимо обосновать. После отрицательных ответов на два приглашения подряд, нет смысла приглашать данную персону в третий раз.

При подборе гостей желательно учитывать следующее:

- число мужчин и женщин должно быть одинаковым;
- идеальный вариант рассаживания гостей — восемь человек за одним столом;
- если гостей более 14 человек, то следует накрывать два стола;
- если приглашены люди, работающие вместе или занятые в одной сфере деятельности, домашний ужин рискует превратиться в деловой, когда гости будут говорить только о работе;
- соседство за столом конфликтующих между собой людей может испортить настроение остальным гостям.





**Время для приема** необходимо выбирать в зависимости от вида застолья. На завтрак, согласно правилам этикета, принято приглашать между 10:00 и 12:00, на обед — с 15:00 до 19:00, на ужин — с 19:00 до 22:00. На чай или кофе гостей приглашают с 17:00 до 19:00.



В гости следует приходить вовремя, без опоздания. Опоздание считается нарушением этикета и может быть воспринято с обидой. Если по каким-либо причинам приглашенный задерживается, он должен предупредить об этом по телефону. Опоздавший обязан извиниться перед хозяйкой и лишь после этого занять свое место за столом, при этом он не должен здороваться с каждым из присутствующих, а только с теми, кто сидит рядом с ним справа и слева, а также напротив него.

Хозяйка встречает гостей у входа и представляет вновь прибывших тем из гостей, с которыми они незнакомы. Если хозяйки нет на месте, вновь прибывший должен найти ее и поздороваться с ней прежде, чем вступать в контакты с другими гостями.

Встреча гостей должна проходить в приподнятом, праздничном настроении, чтобы уже с порога чувствовалась особая праздничная

атмосфера. Встречая гостей, вы должны быть при полном параде, т. е. уже причесанными, одетыми в праздничную одежду. После того как вы открыли гостям дверь, помогите им раздеться, покажите места, на которые следует повесить верхнюю одежду. Для этого позаботьтесь о достаточном количестве крючков и плечиков для одежды, чтобы куртки и пальто гостей не помялись. На видном месте стоит положить шетку для обуви, а в ванной повесить несколько чистых полотенец.



Предлагать ли гостям сменную обувь? Чтобы гости не чувствовали себя неловко, лучше предоставить им возможность остаться в своей обуви. Кроме того, предлагать гостям свои тапочки — это попросту негигиенично.

Если гость вручает вам подарок, примите его с искренней улыбкой, поблагодарите.

У нас не придерживаются строгих правил при *рассадке гостей за столом*, однако целесообразно учитывать их интересы, возраст, характер и степень знакомства друг с другом. Это способствует созданию за столом непринужденной атмосферы, так как знакомые и симпатизирующие друг другу люди могут легко находить темы для разговора. Следует избегать разделения гостей на мужскую и женскую половины, не принято сажать мужа вместе с женой (за исключением молодоженов), двух женщин или двух мужчин. Необходимо учитывать и общественное положение гостей. В большинстве стран, в том числе и у нас, принято справа от хозяйки посадить главного гостя, а справа от хозяйина — супругу главного гостя.

Размещение гостей за праздничным столом — настоящее искусство. На маленьких домашних посиделках гости, как правило, выбирают себе место сами. На больших мероприятиях принято ставить кувертные карточки с указанием имени гостя, которые размещаются на столе или кладутся на самый высокий бокал (как правило, для минеральной воды).

Рассаживая гостей, следует позаботиться о том, чтобы у каждого гостя была хлопчатобумажная салфетка, предназначенная для защиты одежды гостя. Такую салфетку гость должен положить себе на колени, но ни в коем случае не заправлять салфетку за воротник одежды, на манер слюнявчика. После еды салфетку не складывают, а слегка

скомкав, кладут на стол с правой стороны. Руки и губы вытирают только бумажными салфетками. После этого ее следует снять и положить на использованную тарелку.



При размещении гостей за столом вы должны учитывать несколько правил. Во-первых, хозяйка дома должна сесть так, чтобы видеть всех гостей, но при этом у нее должна быть возможность в любой момент встать из-за стола, никого не беспокоя. Во-вторых, места почетных гостей должны располагаться лицом к входным дверям. В-третьих, рассаживая гостей, вы должны позаботиться о том, чтобы соседям по столу было интересно друг с другом.

Праздничное застолье не должно превращаться в откармливание гостей. Начинать *застолье* лучше всего с аперитива, ведь не всегда гости собираются в одно и то же время. Аперитив позволяет приятно скоротать время ожидания гостей. На аперитив подаются обычно легкие алкогольные напитки и закуски (орешки, канапе, нарезка и т. д.). За стол хозяйка приглашает гостей обычно не позже, чем через 30 минут после назначенного срока, даже если еще и не все собрались.



К моменту начала застолья стол должен быть полностью сервирован. В последний момент необходимо еще раз проверить столовые приборы, чтобы каждому из присутствующих хватило всего необходимого.

Когда вы и ваши гости садятся за стол и подается основное блюдо, накладывайте его сначала приглашенным, а потом уже только себе и своей супруге или супругу. Подавать блюда гостям должна хозяйка или же обслуживающий персонал. За небольшим домашним столом гости могут обслуживать себя сами.

Во время подачи основного блюда обязательно обратите внимание на то, чтобы тарелки были наполнены только в углублении, ведь в противном случае кушанье может разлиться, а это вызовет неудобство и у гостя, и у вас. Также подносить уже наполненную тарелку по правилам этикета нужно слева, а правой рукой ставить тарелку для второго блюда.

Если вы планируете масштабный обед с подачей жаркого, овощей и десерта, тогда вам следует помнить, что эти блюда тоже подаются слева, а напитки вроде чая или кофе — справа. Не следует самостоятельно класть в них сахар или сливки, каждый гость должен сделать это сам.

Если вы предлагаете гостю кушанье с общего блюда, тогда последнее следует подносить как можно плотнее к тарелке гостя для того, чтобы человеку было удобно взять нужный кусочек.

Подносить или предлагать блюда следует исключительно по старшинству гостей. Таким образом вы покажете себя как человек, почитающий традиции и уважающий присутствующих.

Начинают застолье хозяева дома. Во время застолья вы не должны навязывать гостям какое-то блюдо, не заставляйте гостей съедать большие порции.

**Поведение за столом.** Мужчина должен оказывать внимание в первую очередь даме, находящейся справа от него, и занимать ее разговором независимо от того, представлен он ей или нет. Разговаривать с соседкой по столу следует, не поворачиваясь к ней всем корпусом, чтобы не оказаться спиной к другой гостье.

Не принято знакомиться за столом, разговаривать через стол, дуть на бульон, нагибаться над чужой тарелкой, брать соль или горчицу своим ножом, пользоваться зубочисткой.

Гость, случайно уронивший ложку или вилку, должен сделать вид, что ничего не произошло, и спокойно попросить другую. Окружающие также не должны придавать никакого значения случившемуся. Это одно из проявления такта и деликатности.

Не следует скрести ложкой или вилкой по тарелке, нюхать подаваемые кушанья, критиковать вслух то, что не нравится, так как

это блюдо может нравиться другим гостям, делать резкие замечания и явно выражать свое недовольствие.

Не принято начинать есть до тех пор, пока хозяйка дома не возьмет в руки столовые приборы. Кроме того, мужчины должны ждать, пока не приступят к еде сидящие рядом с ними дамы.

Нельзя есть с общего блюда, которое предназначено для нескольких человек. Следует положить порцию кушанья на свою тарелку специальной раздаточной ложкой или вилкой, а не теми, которыми вы едите.

Отказываться от еды не принято. Не считается зазорным попросить добавки, это только доставит удовольствие хозяйке.

Во время еды левая рука непринужденно покоится на краю стола, однако, предплечье и локоть на стол класть нельзя. Жевать пищу нужно с закрытым ртом, беззвучно.



Задавать тон беседы и направлять ее в нужное русло должны вы, так как многие люди в гостях чувствуют себя неловко. За столом не следует разговаривать на служебные темы, обсуждать личную жизнь знакомых или сослуживцев. Никогда не жалуйтесь гостям на дороговизну продуктов — этим вы ставите их в неловкое положение. Также не обсуждайте с гостями проблемы вашего и их здоровья, ваши семейные неурядицы и т. д. Старайтесь тактично остужать не в меру пылких гостей, вовлекать в беседу остальных гостей, но не навязывайтесь.

Начинать пить можно лишь после общего тоста. Чокаться при произнесении тоста, особенно в больших компаниях, не обязательно. Рюмки и бокалы нужно наливать не до краев, а на две трети от их емкости. Так удобнее из них пить.

Если после тоста чокаются, то мужчина должен держать свою рюмку ниже рюмки дамы.

Не следует выпивать бокал вина сразу, как говорится, до дна. При предложении выпить или после произнесения тоста достаточно его пригубить.

Не принято доливать бокал, если из него не выпито все вино. Гость, не желающий больше пить, при предложении наполнить его бокал может отказаться, вежливо поблагодарив, при этом нельзя закрывать бокал рукой или каким-либо предметом.

Не следует принуждать гостя или соседа по столу пить вино. Важно знать меру при употреблении спиртных напитков и никогда не напиваться до такой степени, чтобы быть не в состоянии контролировать свои поступки. Восточная мудрость гласит: «Вино сообщает каждому, кто пьет его, четыре качества. Вначале человек становится похожим на павлина — он пыжится, его движения плавны и величавы. Затем он приобретает повадки обезьяны и начинает со всеми шутить и играть. Потом он уподобляется льву и становится самонадеянным, гордым, уверенным в своей силе. Но в заключение он превращается в свинью и подобно ей валяется в грязи».

Необязательно допивать бокал вина или доедать какое-либо блюдо до конца.

Нетактично без надобности выходить из-за стола до окончания трапезы.

После окончания обеда или ужина спешить с уходом не следует, но и излишне задерживаться тоже не рекомендуется.

Если нужно уйти из гостей раньше окончания семейного торжества, это нужно сделать по возможности незаметно, не привлекая внимания присутствующих, простившись только с хозяевами дома.

В том случае, когда после обеда или ужина подается чай, то со стола убирают лишнюю посуду, бутылки с вином, рюмки, бокалы, фужеры. На стол ставят вазы с вареньем, конфетами, печеньем, тарелочки с тонко нарезанными ломтиками лимона, молоко, сахар и розетки для варенья.

Если подается торт или пирог, для каждого гостя ставится десертная тарелка, справа от нее кладется десертный нож или ложка, а слева — десертная вилка.

Чайники с кипятком и заваркой стоят рядом с хозяйкой, которая разливает гостям чай в чашки или стаканы.

**Уход гостей** — это также очень важный этап домашнего торжества. Вы не должны напоминать гостям, что они слишком засиделись и им уже давно пора домой. В любом случае вы не должны приниматься за уборку стола и помещения, пока ваш дом не покинет последний гость. При этом вам всегда необходимо помнить, что просить кого-то из гостей помочь вам во время уборки — некрасиво. В исключительных случаях можете обратиться за помощью только к самым близким из них.





Хозяева обязаны провожать гостей до выходных дверей и поблагодарить их за приход. Гости, прощаясь с хозяевами, благодарят за интересно проведенный вечер, а не за вкусное угощение — так принято.

Некоторые современные правила приема гостей повторяют правила этикета еще позапрошлого столетия, другие — изобретение нынешних дней. Однако в любом случае принимать гостей нужно всегда так, чтобы у них надолго остались самые теплые воспоминания о вашем гостеприимстве!

### **6.3.4. Поведение в общественных местах**

Важнейшей частью общегражданского этикета являются правила поведения в общественном транспорте, в театре, на концерте, в вузе, музее, ресторане и т. д. Все это принято называть присутственными (общественными) местами. Умение правильно вести себя в этой ситуации имеет очень большое значение: оно облегчает установление контактов в малознакомых компаниях, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие взаимоотношения во время отдыха, будь то театр или турпоход.

К примеру, *на улице* действуют обычные правила этикета.

Не забудьте извиниться, если причинили другому человеку беспокойство или неудобство.

Не насвистывайте на улице и в других общественных местах.

Не оборачивайтесь и не смотрите вслед проходящим людям.

Не смейтесь слишком громко.

Не смотрите пристально на окружающих.

Не показывайте пальцем на людей или предметы.

Не носите головной убор, надвинутый на глаза или сдвинутый на затылок.

Не забывайте заботиться о своем внешнем виде, однако заниматься этим можно только дома или в местах, где нет посторонних.

Не выходите на улицу в мятом костюме, невыглаженной рубашке, нечищенной обуви.

Не следует причесываться и приводить в порядок костюм в общественных местах.

Не жестикулируйте без необходимости, всегда держите под контролем руки.

Не рекомендуется разговаривать, стоя на оживленной части улицы, лучше отойти в сторону, чтобы не мешать прохожим.

Кашлять, чихать, сморкаться следует по возможности незаметно, держа при этом у рта и носа носовой платок и лишь в крайнем случае руку. Чихнувшему человеку у нас принято говорить: «*Будьте здоровы*» (за рубежом не принято). Сам чихнувший извинения не просит (за рубежом говорят: «*Извините*»).

На улице дама идет справа от мужчины. Эта традиция возникла в те далекие времена, когда слева мужчины носили шпагу или саблю. Позднее появилось иное правило — мужчина должен идти с той стороны, где наиболее опасно, например со стороны проезжей части. Современные правила этикета говорят, что дама идет справа от мужчины в официальных случаях, в остальных случаях это требование по ее желанию может не соблюдаться.

Если по улице идут вдвоем лица одного пола, то почетным местом считается место справа.

Когда идут трое, то наиболее почетное место — посередине, второе — справа, последнее — слева. Двое мужчин должны предоставить даме место посередине.

Распространено ошибочное мнение, что при сопровождении двух дам мужчина должен занимать место в центре, оказывая тем самым равное внимание обеим спутницам. Но это невозможно по ряду причин. Во-первых, центральное место, как уже было сказано выше, считается наиболее почетным. Поэтому в центре должна идти дама, тем более если она старше по возрасту. Во-вторых, идя в центре, мужчина не может оказывать обеим дамам равное внимание, поскольку, обращаясь к одной, он, естественно, отворачивается от другой, что крайне невежливо. Мужчине надлежит занимать место с левой стороны от дам.

Мужчина обязан освободить свою спутницу от необходимости нести какие-либо вещи, за исключением дамской сумочки.

Мужчина должен уступать дорогу даме, пожилому человеку, а при необходимости даже сойти с тротуара, если он слишком узкий.

На улице есть и пить не принято.

Мужчина немного опережает даму, когда открывает дверь для нее, но входит в помещение только вслед за дамой.

Люди, выходящие из здания, пользуются преимуществом.





**В транспорте** мы проводим большую часть времени в обществе незнакомых нам людей. Главное правило поведения в общественном транспорте — не доставлять неудобств и неприятностей окружающим. Нельзя входить в общественный транспорт с мороженым, бутербродом, открытой бутылкой пива или воды. При использовании общественного транспорта не следует толкаться, нарушать очередь. При этом правила хорошего тона рекомендуют пропустить вперед пожилых людей, женщин, матерей с детьми, больных и инвалидов. Молодые люди должны уступать место женщинам и людям преклонного возраста.

Не привлекайте внимания окружающих слишком громким разговором.

Сидеть в вагоне метро или салоне автобуса с широко расставленными ногами, занимая два сиденья, также против правил этикета.

Сорить в общественном транспорте, бросать на пол ненужные бумажки или какой-либо другой мусор неприлично.

Нельзя в метро садиться на эскалаторе и категорически запрещено «цепляться» за вагоны.

**Этикет поведения во время учебных занятий.** Одним из переломных этапов в жизни почти каждого человека является поступление в высшее учебное заведение. Это период, когда школьные годы позади, а наставления родителей зачастую можно услышать уже только по телефону. Наступает время показать, чему научили мамы и папы, учителя и друзья, но наверняка каждому захочется насладиться свободой, что может отразиться на поведении на лекциях.

На самом деле, поведение на лекциях — это очень важный момент, и об этом стоит поговорить немного подробнее.

*Как вести себя в вузе и почему стоит вести себя деликатно?*

Да, в университете вам ничего не будет за то, что вы плохо ведете себя на занятиях. По крайней мере, далеко не сразу. Однако вам стоит задуматься, почему преподаватели в университете, в отличие от учителей в школе, не воспитывают своих учеников. Ответ напрашивается сам собой. Потому что воспитывают и прививают хорошие манеры только детям. А если ты уже студент вуза — значит, ты взрослый человек и, наверняка, сам считаешь себя взрослым.



Преподаватели тоже думают, что ты взрослый, поэтому они и не делают тебе никаких замечаний. Потому что если ты правда взрослый, то предполагается, что вести себя на занятиях в вузе ты тоже будешь как взрослый. А шалить, болтать, опаздывать и иными способами нарушать дисциплину — это детское поведение.

Нужно понять одну простую вещь. ***Если ты пришел на занятия в университет — это нужно именно тебе, а никак не преподавателю.*** Поверь, твоего преподавателя совершенно не волнуют твои капризы. Он пришел в эти стены, чтобы давать тебе знания — тебе и еще сотне-другой таких, как ты. У него, в отличие от тебя, высшее образование уже есть. И работа, кстати, тоже. Так что если тебе неинтересно его слушать, то уговаривать тебя он не будет — ты можешь встать и выйти из аудитории.

А вот если ты остался, то тебе стоит иметь уважение к человеку, который пришел сюда для того, чтобы дать тебе знания в соответствии с выбранной тобой профессией. А вести себя прилично на лекциях — это и значит «иметь уважение». А потому давай поговорим о том, как стоит вести себя на лекциях в вузе.

*Какие правила этикета стоит соблюдать на лекциях в университете?*

#### **Будь вежливым**

Когда заходишь в аудиторию — здоровайся с преподавателем. Когда выходишь — прощайся и, желательно, говори: «Спасибо». Это признак вежливости и воспитанности, а потому не стоит пренебрегать такими вещами. Кроме того, преподавателю самому комфортнее иметь дело с адекватными и вежливыми студентами.

#### **Старайся не опаздывать**

Началась лекция, преподаватель стал что-то рассказывать. Раз хлопнула дверь — вошел



опоздавший и пошел шуршать, раскладывая вещи на месте за партой. Два — еще один опоздавший. Три, четыре, пять... Поверьте, эти хлопанья дверей и шуршание очень отвлекают вашего преподавателя — каждый раз он автоматически переводит взгляд на вошедшего и сбивается с мысли.



#### Если опаздываешь — зайди деликатно

Если опаздываешь на лекцию, то старайся открыть дверь максимально тихо, пройти к своему месту — тоже. Постарайся не привлечь к себе внимания. А если в аудитории мало народа и преподаватель сразу посмотрит на тебя, будучи не в состоянии тебя не заметить, то обязательно скажи: «Здравствуйте. Извините».



**СОБЛЮДАЙТЕ  
ТИШИНУ!**

#### Не шуми на лекции

Разговоры с соседями, шуршания фантиками шоколадок, игры в телефоне — все это создает шум и мешает твоему преподавателю вести занятия. Зачем сбивать человека с мысли и вынуждать его прилагать усилия к тому, чтобы не запутаться и говорить громче? К тому же если ты всю лекцию будешь заниматься своими делами, тем самым

ты демонстрируешь, что лекция тебя совершенно не интересует, а это уже очень невежливо. И, в конце концов, такое поведение студента на лекции может испортить преподавателю настроение и навести его на мысли, что он плохо справляется со своей работой и не умеет преподавать учебный материал интересно. Но в любом случае — если тебе правда неинтересно, зачем ты тогда вообще пришел на лекцию?

Так что, если тебе нужно заглянуть в телефон или сделать что-то еще, — делай это тихо. А если тебе правда совершенно неинтересно и ты хочешь почитать книгу или сделать реферат к другой лекции — все равно делай это тихо. И все-таки не ленись посмотреть на преподавателя хотя бы иногда — этим ты проявишь уважение.

### Задавай только нужные вопросы

Если на лекции у тебя возникает вопрос — спроси. Если этот вопрос глупый — все равно спроси. Преподаватель для того сюда и пришел, чтобы научить тебя тому, что знает он, и нет ничего зазорного в том, что ты чего-то не знаешь.

Но не надо специально задавать такие вопросы, которые могут поставить преподавателя в неудобное положение. Не надо стараться придумать каверзный вопрос, чтобы подловить его на том, что он чего-то не знает, не надо провоцировать его что-то перепутать. Преподаватель тоже человек, он тоже может что-то забыть. А когда студенты стараются загнать его в тупик — это несмешно, неинтересно и не производит впечатления. Это признак невоспитанности, закомплексованности и недалекого ума такого студента.

Вот мы и рассмотрели основные правила поведения на лекциях. Если ты будешь вежливо себя вести в вузе, это не будет указывать на то, что ты в душе остался школьником, который боится гнева учителя. Напротив — этим ты покажешь, что ты правда взрослый человек и знаешь, зачем пришел учиться в университет.

Если ты будешь вежливо себя вести в вузе, это не будет указывать на то, что ты в душе остался школьником, который боится гнева учителя. Напротив — этим ты покажешь, что ты правда взрослый человек и знаешь, зачем пришел учиться в университет.

Присутствие **в театре, на концерте и в кино** требует особого отношения к нормам этикета. Основное требование — не мешать окружающим следить за игрой актеров, музыкантов, не отвлекать от сюжетной линии театрального или музыкального действия (не обсуждать вслух игру актеров, не опаздывать, не притопывать ногами и не барабанить пальцами в такт музыке, нельзя громко смеяться, есть во время спектакля, опираться ногами на переднее сиденье, разговаривать по мобильному телефону).





В театр приходят заранее, чтобы привести себя в порядок и спокойно, без спешки найти свое место. В гардеробе мужчина помогает даме раздеться и лишь после этого снимает свое пальто или плащ.

Крайне невоспитанно опаздывать на спектакль. Если это все-таки произошло, следует потихоньку пробираться к своему месту в зале.

Если представление еще не началось, то проходить на свое место надо спиной к сцене и лицом к сидящим в зале зрителям, а если представление началось, то лицом к сцене. Так полагается по этикету. И в этом есть своя логика, потому что если вы уважаете тех, кто для вас играет, то обращаетесь к ним лицом. А зрители могут немного и потерпеть.

Если места находятся далеко от сцены, следует взять театральный бинокль. Перед спектаклем и во время антракта не следует разглядывать публику в бинокль.

Если в зрительном зале усаживаются две пары, то дамы сидят в центре, а мужчины — по обеим сторонам от них. В ложе впереди располагаются дамы, за ними — мужчины.

Мужчина проходит к своему месту первым. Если проходят две пары, первым идет мужчина, затем дамы и за ними второй мужчина.

Извиняться за причиненное беспокойство следует тихим голосом или кивком.

С началом спектакля все разговоры прекращаются. Во время спектакля происходящее на сцене не комментируется.

Этикет требует сидеть спокойно, не клонясь то влево, то вправо, особенно если у вас пышная шевелюра: тот, кто сидит за вами, будет вынужден все время следовать за вашими перемещениями. Высокий головной убор стоит снять.

Во время спектаклей и концертов считается дурным тоном привлекать к себе внимание громким голосом и жестикуляцией. Неприлично

во время спектакля шуршать программкой, оберткой от плитки шоколада или фантиками от конфет. Не забывайте переключить телефон в режим вибрации или отключите его совсем. Если забыли и телефон зазвонил во время кино (спектакля, концерта) — извинитесь.

Если во время спектакля необходимо по какой-либо причине выйти, то делать это следует как можно незаметнее.

Есть правила о месте и времени аплодисментов. Их незнание может поставить вас в неловкое положение. На симфонических концертах принято аплодировать после окончания всего произведения, а не после каждой его части. Тут следует ориентироваться по дирижеру. Его поворот к публике — время оваций. Исключение составляют концерты. В этом случае аплодируют после выступления солиста, даже если оркестр продолжает играть. Публика может приветствовать артиста общим вставанием.

Ритмичное рукоплескание не принято на концертах классической музыки.

Во время прослушивания музыкального произведения не барабаният пальцами, не отбивают такт ногой, не подпевают.

В театре аплодируют после поднятия занавеса, при выходе популярного артиста, после наиболее сложных арий и сольных номеров, после завершения акта, пьесы в целом или отдельного концертного номера.

В антракте можно выйти из зала, но если спутница не желает выходить, мужчина должен остаться с ней.

Если спектакль не нравится, то сидят молча или покидают зал в антракте. Если решили остаться, не следует своим видом или репликами мешать окружающим.

Во время антракта не разглядывают прогуливающихся в фойе людей.

На концертах не нужно подпевать исполнителям или оркестру либо отбивать такт ногами. Обмен впечатлениями об исполнении номеров концерта нужно откладывать до антракта или хотя бы до конца номера.

Премьера любого спектакля — торжественное мероприятие, поэтому можно прийти одетым наряднее, чем в будни (джинсы и спортивная одежда категорически неприемлемы). Дурным тоном считается разглядывать в перерыве сидящих в зале людей в бинокль, пристально рассматривать прогуливающихся в фойе людей и т. д.

Но некоторые этикетные нормы теряют силу на больших гала-концертах, шоу-праздниках и т. д.

По завершении спектакля не торопятся к выходу, дожидаются, пока опустится занавес и смолкнут аплодисменты, и лишь тогда спокойно и неторопливо идут в гардероб, где мужчина должен вначале помочь одеться даме.

Если приходится подниматься по лестнице, мужчина должен идти позади дамы на одну-две ступеньки ниже, а спускаясь — впереди нее. Фотографировать в театре категорически запрещено.

### В музее



В случае недомогания посещение театра следует отложить.

Согласно правилам этикета, прежде чем отправиться осматривать **музейные экспонаты**, нужно пройти в гардероб, чтобы снять верхнюю одежду. Крупные сумки, портфели, пакеты, рюкзаки и зонты также положено оставлять в гардеробе.

Если в музее — как правило, это старинные дворцы и усадьбы — сохранился старинный паркет, посетителям предлагаются специальные войлочные тапки, которые следует надевать поверх уличной обуви.

По залам музея следует передвигаться как можно тише. Недопустимо громко разговаривать или кричать, подзывая своего спутника.

В крупных музеях считается неправильной попытка торопливо осмотреть всю экспозицию за время одного посещения. Лучше всего выбрать один или несколько соседних залов, отложив осмотр остальной части экспозиции до следующего посещения.

**В художественной галерее.** Во время посещения художественной галереи по залам ходят тихо, громко не разговаривают, не смеются и не кашляют.

Сотовые телефоны отключают.

Фотосъемка без разрешения не допускается.

Осматривая произведения искусства, не встают перед другими посетителями или чересчур близко к ним.





Экспонаты руками не трогают.

Экскурсовода слушают молча, вопросы задают во время паузы.

Если перед вами находится художественное произведение, смысл которого вам не понятен, не судите по первому впечатлению и воздержитесь от пренебрежительных комментариев в адрес художника.

### Правило №1

*Бережно относитесь к произведениям печати и др. носителям информации, полученным из фонда библиотеки (не делайте в них пометок, подчеркиваний, не вырываете, не загибайте страницы и т.п.).*



**В библиотеке.** Библиотека — это место, которое посещает много людей! И правила поведения тут довольно жесткие. В любой библиотеке есть гардероб. Оставьте там верхнюю одежду и все ненужные вещи. В читальном зале нужно соблюдать тишину, говорить по телефону — за пределами зала.

Книги нужно сохранять в том состоянии, в каком они попали в руки. Загибать уголки страниц недопустимо, как и ставить на них бутылки с водой или другие предметы.

**В ресторане.** За последние годы ресторанный бизнес в России существенно расширился, появились кафе, бары и рестораны на любой вкус и кошелек, поэтому если вы решили пойти с кем-нибудь в ресторан, то лучше заранее сделать свой выбор. Выбор ресторана должен



быть согласован с теми людьми, которых вы приглашаете, — нужно учитывать вкусы ваших спутников и особенности их диеты. Можно попасть в очень неудобную ситуацию, пригласив человека в рыбный ресторан, а потом вдруг выяснить, что он не любит рыбу.



Конечно, лучше заранее поинтересоваться, какую кухню предпочитают ваши спутники — русскую, французскую, китайскую, или, может быть, они хотят посетить ресторан, специализирующийся на каком-либо конкретном виде блюд, например из морепродуктов. Хорошо, если вы сами уже бывали там, куда приглашаете своих знакомых. В этом случае вы имеете собственное представление о кухне и об ассортименте блюд данного ресторана (а также о ценах) и сможете посоветовать какое-либо блюдо, не полагаясь только на мнение официанта.

Планируя посещение ресторана, важно учитывать не только кухню, но и общую атмосферу. Например, если ваш спутник уже немолод, ему может не понравиться громкая музыка и шум, в этом случае, может быть, лучше сходить с ним в ресторан, где нет большого оркестра. Всегда нужно помнить о том впечатлении, которое вы хотите произвести на своих гостей в результате посещения ресторана, поэтому сначала надо подумать, будет ли способствовать этому ресторан, куда вы их приглашаете.

Важно также и то, где расположен ресторан. Существуют очень хорошие загородные рестораны, но прежде чем остановить свой выбор на одном из них, подумайте, как вы и ваши спутники будете туда добираться, а также о том, как вы будете возвращаться обратно. Приглашающий может, конечно, предложить воспользоваться его личным транспортом, но в этом случае нужно помнить, что нельзя отвозить гостей домой самому, будучи в нетрезвом состоянии.

Во многих ресторанах необходимо заранее заказать столик. Если это известное заведение и вы собираетесь посетить его в выходные

дни, можно оказаться в неприятной ситуации, пригласив гостя в ресторан, а приехав, узнать, что свободных мест нет. Нужно договориться и о стоянке автомобиля, если вы и ваши гости собираетесь приехать на машине. У многих ресторанов есть свои платные стоянки.

Тот, кто приглашает в ресторан, должен прийти немного раньше и ожидать приглашенного за столиком, если столик был забронирован заранее, или подыскать свободный столик. В случае если вы пришли к назначенному времени, а пригласившего еще нет, можно пройти к столику и заказать, например, минеральную воду, сок. Пригласивший вас человек, пришедший с опозданием, обязан извиниться и объяснить причину своей задержки. Портить вечер из-за опоздания не следует. Если столик в ресторане заказан на несколько человек, пришедшие вовремя ожидают остальных примерно 10–15 минут, после чего проходят к столику. Пришедшие с опозданием могут, извинившись и не привлекая к себе особого внимания, присоединиться.

Некоторые лица, особенно девушки и женщины, предпочитают договариваться о встрече на улице перед рестораном, не желая в одиночку входить в зал. В таком случае опаздывать приглашающему тем более нельзя. Встретиться на улице можно и в том случае, если ресторан сложно найти или это закрытое клубное заведение, куда вашего гостя могут одного не пустить.

Первой в ресторан входит женщина, но по пути к столику мужчина опережает ее и помогает сесть. Прежде чем пройти в ресторанный зал, следует оставить в гардеробе верхнюю одежду. Принято помогать женщине снять пальто или плащ, причем, если встреча официальная, это обязательно должен делать только ее спутник, а в более свободной обстановке может помочь и гардеробщик. После того как мужчина помог женщине раздеться, он сам снимает свое пальто. Уходя из ресторана, мужчина также сначала помогает одеться женщине, а потом берет у гардеробщика свое пальто.

Входя в вестибюль ресторана, мужчина снимает головной убор, а при выходе надевает его в дверях. В гардеробе обычно оставляют зонты, сумки с покупками, пакеты, желательно оставлять и портфели; дамы свою сумочку берут с собой. Перед входом в зал можно слегка поправить прическу у зеркала в гардеробе, но нельзя здесь причесываться, подкрашиваться, поправлять одежду — все это делают в туалетной комнате. В кафе или баре может не быть гардероба, тогда верхнюю одежду оставляют на размещенных при входе в зал вешалках. В ряде стран допускается, чтобы женщина (но только женщина) в кафе сидела в плаще. В этом случае садятся на плащ, не приподнимая его. Подойдя к столику, мужчина помогает женщине сесть, отодвигая и придвигая стул, и только потом садится сам. Важно знать, что наиболее удобным местом за столиком, расположенным у стены, считается место лицом к залу, если же столик находится в центре

зала, то наиболее почетное место — лицом к входу. Мужчина обычно садится слева от женщины, а если столик небольшой — то напротив нее. Не стоит занимать места, расположенные по одну сторону стола, поскольку разговаривать в таком случае придется, развернувшись вполоборота.

В ресторанах не принято подсаживаться к столику, за которым уже кто-то сидит (за исключением того случая, когда сидящий вам знаком или он сам предложил вам сделать это). Если в зале нет свободных мест, нужно обратиться за помощью к метрдотелю, который поможет вам устроиться, не побеспокоив при этом других посетителей. Чтобы избежать этой ситуации, лучше, как уже говорилось, заказать столик заранее. В кафе и тем более в бистро подсаживаться на свободные места вполне допустимо, но предварительно необходимо все же получить согласие сидящих за столиком. Если они кого-то ждут или по какой-либо причине просто не желают присутствия посторонних за своим столом, а в зале еще есть свободные места, не надо настаивать на разрешении.

В ресторане также следует помнить об основных этикетных правилах, чтобы не вызвать у окружающих недоуменные взгляды. К таким правилам можно отнести: поведение пригласившего и приглашенного; поведение мужчины по отношению к женщине; умение пользоваться приборами; умение правильно сделать заказ; знание правила «кто и как должен расплачиваться» и т. д.

Главное правило — за одежду спутницы отвечает мужчина. Он помогает снять пальто и сдает его в гардероб. На входе в зал посетитель встречает метрдотеля, который провожает их к свободному месту. Следом за ним идет дама, замыкает процессию ее спутник. Метрдотель помогает женщине занять ее место, мужчина усаживается сам.

В более демократичных заведениях, где нет метрдотеля, клиенты самостоятельно идут к свободному столику. В этом случае джентльмен следует первым, дама — за ним. Он отодвигает стул, усаживает свою спутницу, после садится сам. При этом лучше расположиться таким образом, чтобы официанту было удобнее обслуживать даму, поскольку именно ей блюда подают в первую очередь.

В ресторанах, кафе не принято громко разговаривать, смеяться, ставить локти на стол, тем не менее вести себя следует, конечно, непринужденно. К еде приступают только тогда, когда все гости получают заказанное. Но если между подачей различных блюд большие промежутки времени и принесенные блюда остывают, то те, кто еще не получил своего блюда, могут предложить другим приступить к еде. За столом нельзя причесываться, вытирать салфеткой лицо, проверять, чистые ли тарелки, приборы и тем более вытирать их салфетками, дуть на пищу или нюхать ее, охлаждать суп, интенсивно

перемешивая его в тарелке. Губной помадой можно воспользоваться только после окончания ужина.

Приглашающий в ресторан (кафе) или исполняющий роль хозяина должен позаботиться о том, чтобы все сидящие за столом знали друг друга или предварительно познакомились. Если были приглашены незнакомые между собой люди, то лучше всего познакомить их до того, как все сели за стол. Для представления используют традиционные правила этикета: младших представляют старшим, мужчин — дамам. Если за столом присутствует гость, то сначала всех гостей представляют ему. На официальных приемах при входе в зал необходимо положить схему с расположением столиков и указанием имен гостей, а на столы перед сидящим поставить карточку с указанием имени. Если вы опоздали, то вам нужно присоединиться к уже сидящим за столом, необходимо подойти к пригласившему вас человеку и извиниться за опоздание. Если вы не знакомы с соседями по столу и пригласивший не может вас представить, то, заняв свое место, следует самостоятельно представиться всем соседям (сначала — сидящей справа даме). В более непринужденной компании, сидящей за небольшим столом, можно представить гостя всем. При этом важно проследить, чтобы своим представлением не перебить чье-либо выступление или тост. Однако если вы делите с кем-то столик или вас посадил на свободные места метрдотель — не следует знакомиться с соседями. Достаточно кивнуть и пожелать приятного аппетита. Покидая стол, за которым остались другие люди, пожелайте им приятного аппетита и попрощайтесь. Это, конечно, не относится к крупным приемам, с которых вам по какой-либо причине надо уйти раньше времени, — в этом случае достаточно, извинившись, попрощаться с соседями по столу.

Мясное меню бывает двух видов: заказное (*a la carte*), когда посетителям предоставляется выбор, и комплексное. При комплексном меню вам, как правило, предоставляется выбор из двух-трех вариантов, включающих набор различных блюд. В хороших ресторанах обязательно имеется заказное меню. Обычно официант в ресторанах предлагает меню всем присутствующим, но если на столик полагается только одна карточка-меню, сначала ее предлагают женщине. Если в ресторане проходит деловой обед мужчин, то первым заказывает блюда приглашенный. Инициатор приглашения может заказать на всех одно и то же блюдо, заранее предупредив при этом, что приглашает, например, на седло барашка. В случае если вам неизвестно, что скрывается за тем или иным названием в меню, вполне уместно обратиться с вопросом к официанту. Его можно также попросить порекомендовать то или иное блюдо, вино. Иногда к заказанным блюдам дополнительно подают соус или салаты, которые ставят на середину стола. В этом случае вы сами кладете необходимое их количество на свою тарелку.

Во время употребления пищи не допускается постановка приборов на скатерть, они помещаются на тарелку крест-накрест. В случае завершения трапезы, нужно положить нож с вилкой параллельно, нож располагается с правой стороны.



По окончании трапезы попросите у официанта счет. Он принесет вам его вложенным в папку. Деньги вы кладете туда же и отдаете папку официанту. Кто же платит? Будучи приглашенным в ресторан, избегайте двух крайностей: заказывать большое количество самых дорогих блюд и проявлять чрезмерную скромность, ограничивая свой выбор до крайнего минимума. В первом случае можно серьезно подставить приглашающего, поскольку вы заранее не знаете, какую сумму он может себе позволить, а во втором — вы можете его обидеть, так как приглашающий может решить, что вы считаете его слишком бедным. Вообще-то должно быть заранее известно, кто и как рассчитывается за прием — каждый за себя, глава учреждения — за свою организацию или приглашающий платит за всех. В современном обществе женщина может заплатить за себя, если она не была специально приглашена в ресторан, а встретила знакомого уже на месте. Обсуждение вопроса о том, кто платит, не должно проходить на глазах официанта. Если женщина платит сама, она просто напоминает официанту, какие блюда она заказывала, и получает отдельный счет, мужчина в такой ситуации получает свой счет. Мужчина может взять на себя оплату стоимости вина. Рассчитываясь, нужно посмотреть счет (при желании его можно проверить) и положить нужную сумму на тарелочку, на которой он был подан. Если в ресторанном счете вы обнаружите слово *tip* — значит, обслуживание включено в счет. В остальных случаях к обозначенной сумме следует добавить 10–15 % от счета.

Первым предлагает покинуть ресторан тот, кто приглашал. Если столик был заказан на двоих, то инициатива принадлежит мужчине.



Не менее важно придерживаться и *этикета путешествий*. Отправляясь в отпуск или в путешествие, надо подумать о том, чтобы не омрачать настроение себе и окружающим невежливым поведением в купе поезда, в самолете, в доме отдыха или отеле.

Путешествуя поездом, следует знать, что вежливые пассажиры обязательно поздороваются с попутчиками в купе, помогут женщине или пожилому пассажиру разместить багаж, дадут возможность переодеться в дорожный костюм в купе, а не в менее удобном для этих целей месте.

Представляться спутникам, с которыми едете в одном купе, обязательно.

Отъезжая на поезде, не загораживайте окна вагона без необходимости, так как ваши спутники, возможно, также желают с кем-нибудь проститься. В купе не открывайте окно, не спросив предварительно согласия других пассажиров.

В купе следует вести себя корректно. Неприлично класть ноги на противоположное сидение, курить, слишком громко разговаривать, шумно веселиться.

При путешествии поездом рекомендуется брать с собой не бумажные или нейлоновые пакеты, а дорожные сумки и чемоданы.

Следует помнить, что не всем пассажирам приятно иметь дело со слишком словоохотливым пассажиром, от которого все очень устают. Основное правило здесь — стараться поддержать разговор, но не более того. Выходя из вагона, следует вежливо проститься с попутчиками и пожелать им доброго пути.

За рулем автомобиля помните не только о правилах дорожного движения, но и об удобствах и о спокойствии других водителей и пешеходов.

Проезжая по мокрой улице, не забывайте, что ваша машина может забрызгать пешеходов.

Летая самолетами, стоит помнить такие важные правила:

- а) соблюдать все рекомендации экипажа;
- б) не разгуливать без дела по салону;
- в) не обсуждать с попутчиками слишком болезненные и чреватые конфликтами темы;
- г) держать гигиенические пакеты всегда под рукой;
- д) не выражать громко свое недовольство экипажем;
- е) после полета вежливо проститься и поблагодарить экипаж.

Известно, как много впечатлений приносит путешествие за границу, но при этом можно оказаться в затруднительном положении, если не знать страну, ее обычаи и нормы поведения. Не забывайте, что по вашему поведению судят о нравах вашей страны. Соблюдайте правила и обычаи страны, где находитесь.

К примеру, в *Англии* никогда не кладут руки на стол, держат их на коленях, нельзя обращаться за столом к незнакомым людям, если вы им не представлены. Англичанкам нельзя делать комплимент «какое красивое у вас платье» — они сочтут это за величайшую бестактность.

*Шотландцев и ирландцев* следует называть только британцами и ни в коем случае не англичанами.

Во *Франции* никогда не оставляют еду на тарелках, ее нельзя демонстративно подсаживать и сдабривать специями, это может быть расценено как неуважение к тому заведению, где вы обедаете. Если вы не знаете французского и не хотите вызвать агрессивную реакцию, то не обращайтесь к французам на английском языке.

В *Германии* в ресторанах и кафе не дают чаевых, они уже заложены в цены блюд.

Во многих европейских странах, заказав такси, не принято садиться на переднее место женщинам. В *Италии* не принято ловить свободное такси. Если вы в отеле, то это сделает портье, если вы на улице, зайдите в ближайшее кафе и обратитесь к хозяину (эти услуги оказываются за умеренную плату). Платить таксисту в Италии принято строго по счетчику или чуть больше (итальянцы не уважают тех, кто сорит деньгами). Одним словом, любая страна имеет традиции, неуважение которых нежелательно.

Помните, что во многих странах запрещено фотографирование из окна поезда, автобуса, автомашины и с борта парохода.

Наконец, перед поездкой в зарубежные страны следует познакомиться и с языком жестов. Особенно следует быть осторожным с язы-



ком жестов в арабском мире, где сложилась особая символическая культура, которой пользуются чаще, чем в Европе.

Вежливое поведение *в домах отдыха, санаториях, гостиницах, отелях, кемпингах* и т. д. также свидетельствует о хорошем воспитании и высокой культуре человека. Ожидая отпуска, любой человек мечтает расслабиться, ни о чем не думать, забыть о надоевших обязанностях и условностях. Но не следует забывать, что в тех местах, где проводится отпуск (исключая необитаемый остров), отдыхающего окружает достаточно многочисленное общество людей с примерно одинаковыми потребностями, к чему придется приспособливаться, чтобы не испортить отдых себе и окружающим вас отдыхающим.

Помимо соблюдения всякого рода обязательных формальностей (правила пребывания или распорядок дня), не следует пренебрегать и определенными этическими нормами. К примеру, нужно высказывать критические замечания в спокойном и доброжелательном тоне; стараться не шуметь в ранние и поздние часы; не заявляться в столовую в купальных костюмах, даже если правилами это не оговаривается; если в маленьких пансионатах принято приветствовать друг друга, то в больших домах отдыха, санаториях, отелях приветствуют друг друга соседи по ближним номерам и т. д.

### **6.3.5. Требования этикета к рабочему месту и служебному помещению**

Состояние служебного помещения и рабочего места сотрудника влияет на эффективность его работы. Рассмотрим сначала требования к служебному помещению.

Организация рабочих мест в служебных помещениях бывает двух видов: зальная и кабинетная.

Зальная структура допускает размещение практически неограниченного числа рабочих мест в одном зале. Между столами или группами столов ставят легкие перегородки. Обычно они не доходят до потолка и лишь визуально создают некоторую иллюзию изолированности. По этой причине сотрудникам приходится работать в условиях «речевого коктейля».

Зальная система организации труда экономически более выгодна, чем кабинетная. Кроме того, она позволяет менеджеру осуществлять визуальный контроль за подчиненными. Однако для тех, кто работает в большом зале, условия труда более тяжелые, чем при кабинетной структуре служебных помещений. Большое количество людей и оборудования, сосредоточенное в одном помещении, хотя и достаточно просторном, без сомнения, создает вполне ощутимые неудобства для работающих при зальной организации труда. Не все могут справиться с работой в таких условиях, это надо иметь в виду как тем,



кто нанимается на работу, так и менеджерам и сотрудникам службы управления персоналом, осуществляющим наем.

Еще один способ организации труда в служебном помещении: несколько столов ставятся вместе — четыре или шесть. Поверхность каждого стола является индивидуальным сектором работы. Однако специфическая расстановка столов, вплотную друг к другу, во-первых, позволяет экономить место и, во-вторых, дает возможность менеджеру видеть, чем занимаются подчиненные, а также, консультируя одного из них, давать одновременно пояснения и другим сотрудникам, сидящим за такой группой столов, — так легче обсуждать возникающие вопросы, принимать совместные решения. Иногда в помещении с большой площадью (зал) столы ставятся такими группами. Каждая группа сотрудников занимается сходными или близкими по содержанию проблемами.

Однако зальная организация рабочих мест, как и совместное размещение столов, допустима, если условия работы не предполагают потока посетителей к каждому из сотрудников. Трудно вообразить себе посетителей (клиентов — потенциальных или реальных), бродящих в лабиринтах рабочих мест сотрудников.

Но два главных критерия оценки эффективности организации рабочих мест — экономичность (попросту дешевизна) и возможность постоянного контроля за сотрудниками в зале — перевешивают.

Кабинетная система может быть представлена помещениями двух видов.

Первый — в помещении, состоящем из одной комнаты, размещаются столы сотрудников, однако, поскольку площадь комнаты не превышает 25–40 м<sup>2</sup>, там ставится не более 5–8 столов. В таких условиях каждому из сотрудников удобно работать с посетителями. Однако, чтобы проконтролировать работу подчиненных, менеджеру надо пройти по ряду таких комнат, выясняя, чем заняты его подчиненные. Это приводит к психологическому дискомфорту как для менеджера, так и для подчиненных, чьи рабочие места размещены по кабинетной системе.

Второй вид кабинетной системы — помещение для одного лица — менеджера. Стандартный кабинет менеджера предполагает наличие зон — рабочей, совещательной и зоны неформального общения.

В рабочей зоне находится стол менеджера; рабочий стол может быть дополнен различными техническими средствами — компьютером, факсом и т. п. Однако техническое оборудование — это необязательный атрибут рабочей зоны. Чем выше ранг менеджера, тем меньше вероятность наличия техники в рабочей зоне его кабинета — для работы с техникой есть секретариат. В совещательной зоне находится достаточно большой стол, так как часто совещания проводятся прямо в кабинете менеджера, а не в отдельной совещательной ком-

нате. На столе обычно лежит стопка листов бумаги, для участников совещания лежат ручки или карандаши, чтобы можно было сделать запись. Иногда на столе для совещаний находятся схема структуры организации, календари, транспортная схема и тому подобные информационные материалы. Во время совещания (через 5–10 минут после начала) может быть подан кофе — он не сервируется отдельно, а подается секретарем (это входит в его обязанности) каждому из участников совещания. (Заметим, что к кофе не принято подавать выпечку.)

Зона неформального общения — это несколько кресел, журнальный столик с пепельницей (если менеджер позволяет курить в своем кабинете). Иногда здесь же бар. Мебель и площадь зоны неформального общения зависят от должностного уровня менеджера, масштаба его деятельности и деятельности организации.

В современном деловом мире принято стены служебных помещений разного назначения красить или оклеивать обоями светлых нейтральных тонов — светло-серым, бежевым и т. п.

Пол в служебном помещении все чаще стали делать из плитки, во всяком случае в коридорах, холлах плитка преобладает. Паркет — дорогостоящее покрытие, поэтому паркетный пол — для отдельных кабинетов менеджеров, для парадных служебных помещений. В остальных случаях — стандартное напольное покрытие с меньшим или большим ворсом или, что уже встречается значительно реже, линолеум.

Вполне уместны украшения в служебных помещениях. Однако их допустимый перечень весьма ограничен — это эстампы, картины, гравюры. Содержание вышеперечисленных предметов изобразительного искусства не должно носить агрессивный или провоцирующий уныние характер. Чаще всего это пейзажи, натюрморты, излучающие спокойствие, уравновешенность.

Украшением стен служебного помещения и одновременно официальным «аксессуаром» имиджа организации может служить лицензия, диплом или другой документ, свидетельствующий о высоком уровне исполнения служебных обязанностей или о реализации направлений деятельности.

Прекрасным украшением служебных помещений всех типов могут быть цветы. Они не только украшают, но и создают неформальную атмосферу, смягчают психологическую напряженность, если ситуация близка к конфликту. Но не любое растение уместно в служебном помещении. Предпочтительны крупно-лиственные цветы, хорошо выглядят также небольшие вечнозеленые деревья в кадках (деревянных или керамических), стоящих на полу.

Принято также использовать как украшение небольшие скульптуры — такие предметы обычно присутствуют в кабинетах менеджеров достаточно высокого уровня.

В служебных помещениях для рядовых исполнителей есть потребность иметь в доступном виде различные информационные материалы. Имеет смысл оформить их таким образом (красивая рамка), чтобы они одновременно служили и украшением.

Следует также отметить, что неуместно украшать служебное помещение или отдельное рабочее место различными картинками или открытками, присланными любимой подругой (другом) и наклеенными на стену.

Недопустимы на рабочем месте предметы личного характера — фотографии членов семьи (хотя бы и в рамках), всякие умильные фигурки и тому подобные мелкие вещи.

Следует помнить, что украшений в служебном помещении не должно быть в избытке, наоборот, их небольшое количество призвано оттенять строгость и официальность обстановки. Отдельные кабинеты также нельзя превращать в будуар, завешивая стены сплошь картинами, устанавливая повсюду аквариумы и даже мини-фонтаны.

В настоящее время в мировой практике принято оборудовать рабочие помещения организации стандартной мебелью, выпускаемой сериями, комплектами — на разные вкусы, большей или меньшей стоимости. Частные компании иногда используют для служебных кабинетов менеджеров высшего уровня мебель не стандартную, а изготовленную индивидуально, иногда даже вручную, т. е. дорогую мебель, чтобы подчеркнуть должностной ранг хозяина кабинета.

Организация служебных помещений, размещение в них рабочих мест, расположенность различных отделов и служб организации вблизи или вдали друг от друга (например, на разных этажах или в разных концах длинного коридора) — все это оказывает влияние на уровень этичности, проявляющийся в поступках, характере взаимоотношений, поведении отдельных сотрудников и всего коллектива в целом. Правильная организация труда повышает уровень этичности в организации, так как способствует уменьшению числа конфликтов, снятию психологической напряженности при служебных контактах в процессе совещаний, совместных решений различных вопросов и просто в процессе выполнения служебных обязанностей при повседневной рутинной работе.

Для обеспечения сотрудника достойным рабочим местом необходимо, руководствуясь организационной схемой предприятия, учитывать протокольные особенности данного служебного места, выделенного для сотрудника данной должности. В каждой организации существуют ключевые должности, на которых строится система работы всей организации в целом. Вспомним знаменитое высказывание американского классика Эдгара По: *«Система — основа любого бизнеса»*.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

---

1. Основные принципы современного общегражданского этикета.
2. Что принято считать хорошими и дурными манерами?
3. Назовите правила поведения, способствующие установлению и поддержанию эффективных деловых контактов.
4. Этикет визитной карточки.
5. Приветствие, обращение и представление в общегражданском и деловом этикете: сходства и различия.
6. В чем заключаются правила приема гостей на дому?
7. Назовите национальные особенности обычаев и правил общегражданского этикета в стране изучаемого языка.
8. Перечислите основные требования этикета к рабочему месту и служебному помещению.

### **Список рекомендуемой литературы**

---

1. *Алехина И. Я.* Имидж и этикет в бизнесе. М., 2005.
2. *Кобзева В. В.* Этикет в вопросах и ответах. М., 2003.
3. *Лихачева Л. С.* Школа этикета. Екатеринбург, 1997.
4. *Митчелл М., Корр Д.* Этикет. М., 2004.
5. *Равич М.* Этикет. СПб., 1999.
6. *Романова Н. П., Багин В. В.* Деловой этикет на Востоке. М., 2006.
7. *Соловьев Э. Я.* Современный этикет. Деловой протокол. М., 2009.
8. *Ханников А. В.* Деловой этикет и ведение переговоров. М.: Эксмо, 2005. 384 с.

## **Глава 7**

# **ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ВИЗИТОВ, КОНФЕРЕНЦИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ**

*Целью* данной темы является рассмотрение вопросов организационно-протокольного обеспечения одной из важнейших форм международного общения — деловых визитов и переговоров. Особое внимание уделено значению этой формы общения в укреплении деловых отношений и ее нормативно-правовой основе.

*Ключевые слова:* деловые визиты и переговоры, организационно-протокольное обеспечение визитов и переговоров.

### **7.1. Общие положения**

Порядок организации и проведения международных визитов, конференций и переговоров устанавливается протоколом, в то время как требования этикета регламентируют нормы и правила официального общения во время конференций и переговоров. Таким образом, понятия «этикет» и «протокол» имеют разное содержание и их подмена является смысловой ошибкой.

Протокол разрабатывают и согласовывают для организации и проведения двусторонних и многосторонних встреч, визитов, обрядовых торжеств, конференций, совещаний и переговоров, а также для установления длительных политических и деловых отношений.

Этикетом устанавливаются действующие этические и иные нормы и правила общения, правила и нормы переписки, использование символики, поведенческие символы почета, уважения и вежливости, регламент обмена подарками, меню приема, обеспечиваемый сервис, роли и степень участия в его обеспечении, механизм разрешения разногласий и др.

При необходимости в протокол и этикет могут вноситься и взаимно согласовываться иные важные для общающихся сторон положения. При этом приоритетные права и этические инициативы сохра-

няются преимущественно за принимающей стороной или стороной, обладающей более высоким общественным статусом.

Протокольные требования устанавливаются стороной, проводящей мероприятия, а согласовываются всеми участвующими сторонами. Если одна или несколько сторон выразили свое несогласие с предложенными в протоколе положениями, то такие положения необходимо сделать приемлемыми для всех участвующих в мероприятии сторон, повторно согласовав измененные положения со всеми участвующими сторонами. В случаях, когда применяются общеизвестные и повсеместно распространенные правила этикета, то в протоколе их не указывают, а ссылаются на них.

Существуют принципиальные общесистемные правила и нормы делового протокола и этикета для категорий общения вовлеченных в деловой оборот. Общение здесь рассматривается как двух- или многостороннее. Основными принципами этики, реализуемыми в общесистемных правилах и нормах, являются принципы независимости и равенства сторон, неприкосновенность пространства их проживания и деятельности, а также личной психической дистанции и невмешательства во внутренние дела.

Равенство и независимость сторон, вступающих в общение по правилам делового протокола и этикета, следует признавать независимо от принадлежности к какому-либо коллективу имущественного или социального положения, политического влияния, экономических возможностей, количества представляемых лиц.

Неравноправность в общении как форма вежливости допускается лишь на основе общеизвестных правил приоритетного права общения и в случае, когда стороны (лица) состоят в субординационных отношениях. Приоритетные права общения устанавливают соподчиненность действий одних лиц по отношению к другим, признаваемую вежливой. В общегражданском этикете, в том числе протокольных мероприятиях, приоритетными правами пользуются: находящиеся в семейных отношениях по отношению к друг другу; члены одной делегации по отношению к любому члену своей делегации; ведущий гость по отношению к приглашенным им с собой гостям; хозяева мероприятия по отношению к любому другому лицу; гость по отношению к персоналу; почетный гость по отношению к остальным гостям; старший по отношению к младшему (как по возрасту, так и по званию); «дама» по отношению к «кавалеру»; наделенный полномочиями по отношению к не имеющим таких полномочий.

Если визиты, конференции и переговоры проводятся с участием официальных лиц иностранных государств или их представителей в стране проведения конференции (послов и других дипломатов), используются правила соответственно государственного и дипломатического протоколов.

## 7.2. Деловые визиты: цель, виды, статус, подготовка

**Визитами** называют встречи, участники которых выступают в двух основных ролях — хозяев и гостей. Понятие это происходит от слова *vision* — «видение», «наблюдение». В широком смысле — свидание (чтобы увидеться). Визит обычно проводится на основе приглашения, а в международной практике — еще и разрешения на въезд (визы).

*Целью* визитов и встреч может быть: выяснение возможностей установления контактов, проведение переговоров, подписание документов, организация конференций, круглых столов, семинаров, симпозиумов, ярмарок, выставок и т. д., и т. п.

В деловом протоколе существует несколько *видов визитов*: международные, внутрисоветские, межведомственные, партнерские.

*Международные визиты* — это организованный процесс межличностного взаимодействия иностранных партнеров, ориентированный на разрешение конфликтов или на развитие сотрудничества и предполагающий совместное принятие определенного решения, имеющего международное значение.

При этом участники общения могут встречаться официально и неофициально. И если одна сторона приглашает другую или просто выступает в роли принимающей (хозяйки), то, собственно, мы и имеем дело с визитом.

*Официальными визитами* являются такие деловые визиты, в ходе которых стороны принимают какой-либо документ, в частности протокол о намерениях и коммюнике (совместное заявление), или заключают сделки. Представители сторон выступают в официальных визитах как лица, уполномоченные для подписания документа. Официальный визит — особый вид посещения, при его организации обязательно должно быть получено приглашение, а правила хорошего тона предусматривают максимум торжественности при проведении мероприятий, включенных в программу визита.

Официальные визиты предполагают участие в них первых лиц и членов их семей. В этом случае формируются две программы — для первых лиц персонально (с членами деловой делегации) и для членов семей. Для первых лиц и членов делегации программа носит в основном деловой характер. Рекреационные мероприятия могут составлять лишь небольшую часть программы. Не менее одного мероприятия следует планировать для совместного участия с членами семей.

Для членов семей рекреационная и культурная части программы занимают основное время визита.

*Неофициальные визиты* проводят как приглашение на отдых, на экскурсию, на частное торжество. Представители сторон в рамках неофициального визита выступают как частные лица. Однако в ходе таких визитов могут проводиться беседы и совещания, но не переговоры.

Составляя программу официального или неофициального визита, следует стремиться к ее рациональной насыщенности и предельно возможной эффективности. Следует помнить, что деловые люди очень берегут свое время (считая, что «время — деньги») и часто готовы ограничиться сугубо деловыми мероприятиями. Своевременно выяснить это и учитывать в планируемой программе визита — задача сотрудников протокольных служб.

Устоявшиеся формы протокола визита обычно не согласовывают, считая их общепринятыми. Конкретные же особенности визита следует протокольно согласовывать. К таким особенностям относятся время проведения, программа визита, состав участников делегаций с обеих сторон, порядок обмена подарками, правила отдания почестей, заказа гостиницы, обеспечение транспортом, переводчиками и секретарями, особенности питания. Это и есть функции протокольной службы.

Часть вопросов отпадает, если партнеры живут и работают в одной стране. В этом случае визиты называются *внутригосударственными*.

По своей цели визиты могут предполагать кратковременное посещение одной из сторон другой стороны. Такие визиты называются *протокольными визитами* или *визитами вежливости*. Как правило, они органически входят в часть программных визитов как их составляющая. Чаще всего такие визиты наносят по поводу прибытия, отъезда или благодарности за радушный прием. Главными участниками этих визитов являются руководители делегаций. Время такого визита всегда согласовывается заранее.

В частности, в соответствии с общепринятой практикой, прежде чем начать деловую часть своего визита, официальный гость (глава прибывшей делегации) наносит визит вежливости принимающей стороне. Этот визит является как бы ответом на встречу гостя по его прибытии в страну. Необходимость в проведении протокольного визита объясняется и тем, что главы делегаций должны еще раз уточнить программу пребывания и, если это необходимо, внести какие-либо коррективы в нее.

### **Нормативно-правовая база по подготовке визитов**

1. «Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации», утвержденные Указом Президента РФ 6 мая 1994 г.
2. «Основные положения государственной протокольной практики Российской Федерации», утвержденные Президентом РФ 16 сентября 2004 г.



Необходимость решения протокольных вопросов возникает уже в процессе определения *места и времени проведения переговоров*, которые определяются по взаимной договоренности ее участников. При этом ни одна из сторон не должна навязывать другой стороне свое предложение. Особенно это относится к принимающей стороне, которая хотя и может ненавязчиво сообщить удобное для нее время и место переговоров, но окончательное решение по этому вопросу необходимо оставить за приглашенной стороной.



Психологически важен выбор места переговоров, поскольку при этом имеются плюсы и минусы. Так, проводя переговоры в своей стране, вы имеете следующие преимущества:

- 1) вы можете контролировать ситуацию и оказывать на нее воздействие путем выбора места проведения переговоров. Сфера влияния на партнеров часто может быть расширена и за счет выбора для них гостиницы (далеко ли она от места проведения переговоров, как они добираются и т. п.). Оказывает влияние и составление культурной программы, выбор ресторана. Причем чем больше культурных различий между вами и вашими партнерами, тем больше перечисленные факторы влияют на ход встречи;

- 2) как правило, люди чувствуют себя более уверенными в своей стране. Так, спортсмены предпочитают проводить встречи на «своей территории». По данным ряда исследований, при проведении переговоров хозяева имеют тенденцию говорить больше, а в итоге переговоров получают чуть больше;

- 3) на переговорах принято следовать тем правилам протокола и вежливости, которые приняты в стране их проведения. Это облегча-

ет принимающей стороне процесс общения. Чем больше культурных различий, тем этот фактор более значимый.

Однако, кроме преимуществ, которые возникают при проведении встречи на своей территории, появляются и осложнения:

- 1) вы не можете отложить решение, сославшись на отсутствие информации;
- 2) ваш партнер приехал издалека и у вас может возникнуть ощущение некоего обязательства перед ним;
- 3) организационные моменты встречи могут отвлекать вас от сути, создавать чувство беспокойства.

Кроме «своей» или «чужой» территорий, для проведения переговоров может быть выбрано нейтральное место. Особенно часто это наблюдается в дипломатической практике, когда участников переговоров характеризуют сложные отношения. Так, например, на нейтральной территории проводятся многие переговоры по урегулированию конфликтов.



Определение места проведения переговоров предполагает также выбор необходимого помещения. Для проведения переговоров используются переговорные комнаты и залы совещаний. Выбор помещения зависит от количества участников переговоров. Помещения должны быть просторными и недружными, со стабильной температурой 18–20 °С. В жаркие летние дни для проведения встреч с ограниченным числом участников лучше выбирать небольшие помещения, но с кондиционером. Естественно, помещения должны быть меблированы и хорошо освещены.

Окончательное право выбора конкретных времени и места встречи остается за гостями. Обычно такие встречи происходят в помещении принимающей организации.

В назначенное время гостей в вестибюле встречает секретарь или помощник, который проводит их к руководству учреждения. Руководство

принимающей организации может их встречать только в исключительных случаях, например тогда, когда приезжают особо почетные гости.



В кабинете руководителя желательно иметь место, специально отведенное для приема гостей. Наличие дивана и мягких кресел вокруг журнального столика позволяет усадить гостя в соответствии с протокольными требованиями. Почетным местом для гостя является диван. Принимающий садится в кресло, стоящее с левой стороны от дивана, так, чтобы гость оказался по его правую руку. Если же гость и принимающее его лицо садятся вместе на диван, то таким образом, чтобы гость оказался опять-таки по правую руку от хозяина.

Гость садится только после того, как сел хозяин кабинета. Если гость прибыл с дамой, то в таком случае на самом почетном месте на диване по правую руку от хозяина кабинета будет сидеть дама, а на втором почетном месте — по левую руку — главный гость.



Переводчик сидит произвольно.

Не следует принимать гостей, сидя за письменным столом или во главе стола, а также усаживать гостей напротив окон, которые вы-

ходят на солнечную сторону улицы. Это создает атмосферу определенного неравенства сторон и может быть расценено как проявление неуважения.

Поскольку протокольный визит длится 20–30 минут, то уже через 5–7 минут может быть подано угощение: чай, кофе, фрукты, конфеты, печенье и т. д. Спиртные напитки не подаются.

Инициатива ведения беседы находится у принимающей стороны.

Инициатива ухода с приема — за гостями. Знаком окончания аудиенции может послужить и длинная пауза в беседе.

После окончания визита представитель принимающей стороны провожает гостей до коридора, лифта или лестничной площадки. Следующая их встреча состоится уже за столом переговоров.

Если визит не наносится, то присылается или завозится визитная карточка главы делегации с соответствующей припиской на ней. Она заменяет визит, хотя это является менее почтительным действием. Карточку завозит лично руководитель или член делегации. Передавать карточку с водителем или обслуживающим персоналом считается неуважением и может быть воспринято как пренебрежительный акт.

Каждая встреча в ходе программного визита может рассматриваться как самостоятельный визит и потому будет подчиняться общим правилам для визитов вообще.

*Визит как обычная встреча.* Такие визиты лучше всего наносить с полудня до 20:00. Ни рано утром, ни поздно вечером в гости ходить не принято. На такой визит, скорее всего, последует негативная реакция, что может навести на мысль прервать знакомство с визитером.

Не стоит наносить визит в предпраздничные дни. Такое посещение может приостановить подготовку хозяев к предстоящему празднику, и сам визит будет скомкан.

Любое неожиданное посещение доставляет беспокойство хозяевам и нарушает их планы. Если такое произошло и хозяева недовольны посещением, то лучше всего «вспомнить» о важных делах, которые не терпят отлагательства. А можно просто извиниться и назначить удобное время для визита.

Время посещения по возможности не должно совпадать с обедом или ужином. Если же такое случилось и принимающие приглашают гостя на застолье, правила этикета предусматривают отказ, но лишь при первом приглашении. Если принимающий все же настаивает на угощении, то следует поблагодарить и не упорствовать. Окончательный отказ может быть расценен как нежелание садиться с хозяевами за один стол из-за безразличного к ним отношения.

Сразу после угощения покидать гостей не принято, но и злоупотреблять вниманием хозяев тоже не стоит.

Как бы ни приятна была компания, нужно все-таки следить за временем.

Если при упоминании о ближайшем уходе хозяин высказывает просьбу остаться еще ненадолго, предложение лучше отклонить, сославшись на какую-нибудь причину. Если подобная просьба выглядит настойчиво и нет возможности отказать, то можно уступить хозяину, чтобы не показаться невежливым и пренебрегающим его обществом.

На званный вечер приходиться нужно без опозданий, за 10–15 минут до назначенного времени. На официальные мероприятия допускается опоздание на 5–10 минут.

Более поздний приход должен быть объяснен вескими причинами. Гости не должны задерживаться более чем до 22:00–23:00. Исключение можно сделать для новогоднего праздника и для свадьбы.

Приглашенные не всегда приходят все вместе, а собираются за несколько минут до назначенного времени. Кто-то из приглашенных обязательно придет первым и будет дожидаться остальных в одиночестве.

Правила этикета в таком случае рекомендуют не оставлять гостя одного в комнате. В случае если дела не позволяют находиться вместе с гостем, предлагают ему полистать журнал, газету или посмотреть по телевизору какой-нибудь фильм или передачу. Если в это время раздается телефонный звонок, гостя покидают. Перед этим гостю приносят свои извинения. В ожидании прихода всех гостей присутствующим предлагают удобно расположиться.

Если до начала торжества остались считанные минуты, то гостям не предлагают угощения. При более продолжительном отрезке времени рекомендуют накрыть небольшой стол с закусками, фруктами и ягодами.

Если виновника торжества поздравляют близкие и друзья телеграммой или письмом, которое приносят во время праздника, то в этом случае перед присутствующими следует извиниться и попросить разрешения прочесть поздравление.

Гости вправе на вас обидеться, если к их приходу еще не все приготовлено. Но и хозяева должным образом оценят опоздание приглашенного более чем на 15 минут. Если же это произошло, следует принести извинения и сообщить вескую причину опоздания.

Первых гостей принимают хозяин и хозяйка дома. Вновь пришедших гостей встречает только хозяин, а хозяйка остается в комнате с уже собравшимися гостями.

Хозяин и хозяйка обязаны познакомить гостей друг с другом в том случае, если кто-то из присутствующих незнаком.

В общегражданской практике, если дела заставляют надолго покинуть город, то перед отъездом нужно посетить всех знакомых, оповестив их о предстоящем отъезде. Такой визит подразумевает продолжение: оповещенные по всем правилам этикета должны прийти проводить уезжающего. По возвращении правила этикета требуют

посетить знакомых, тем самым сообщив им о приезде. В деловом обороте эта практика может распространяться только на близких партнеров, причем посещают их в офисе, а не дома.

### 7.3. Характеристика международной конференции как вида официальных встреч

*Конференции* (от лат. *conferentia*, *conferre* — «собираться») — значительно более масштабные, чем совещания и собрания, мероприятия, в ходе которых идет обсуждение общих проблем, подводятся итоги проделанной работы, вырабатываются возможные варианты последующей деятельности и определяются наиболее перспективные из них. Обычно конференции проводятся в строгом соответствии с повесткой дня. По итогам работы конференции ее участники принимают резолюцию — документ, в котором суммируются результаты и формулируются принимаемые решения.

*Конгресс* (от лат. *congressus* — «сбор») — это крупномасштабное совещание представителей государств, общественных организаций, партий и т. п. для обсуждения проблем, представляющих взаимный интерес, и принятия соответствующих, как правило, программных решений.

В современных условиях международные конференции и совещания проводятся с неперменным выполнением требований государственного, дипломатического и делового протокола и этикета.

Международные конференции классифицируются по целому ряду принципов. Они могут быть:

а) по количеству участников: двусторонние или многосторонние;  
б) по цели: специальные (*ad hoc*) или научные (посвященные, как правило, одной из актуальных проблем);

в) по гласности: открытые для общественности и средств массовой информации, закрытые (когда общественность и журналисты получают лишь окончательную резолюцию конференции, одобренную участниками) и конференции смешанной формы (общественность и журналисты узнают о происходящем от участников посредством организованных ими пресс-конференций, телеинтервью или иными способами);

г) по обязательности принимаемых решений: с обязательными (в большинстве случаев *ad referendum*) или необязательными для сторон решениями; с решениями, определяющими деятельность международных правительственных организаций либо реализацию финансируемых правительствами программ (например, путем создания постоянных или исполнительных органов международных организаций в промежутке между пленарными сессиями); с предложениями для обсуждения и разработки договоров или иных официальных



международных документов; с рекомендациями, способствующими международному обмену информацией (например, Конференция ООН по использованию атома в мирных целях); с решениями по получению добровольных вкладов в международные программы (например, Комиссия ООН по делам беженцев, Всемирная программа обеспечения продовольствием и др.);

д) по организации работы: с постоянным оргкомитетом (секретариатом) или без него.

При подготовке любой международной конференции нужно учитывать, каких результатов можно достичь в итоге такой встречи. Целью любой конференции являются обсуждение проблем и поиск приемлемых для всех участников решений.

Инициатива созыва или предложение созыва международных конференций *ad hoc* принадлежит отдельным государствам, группам государств и международным органам, имеющим на это полномочия.

В каждом отдельном государстве правом на предложение созвать международную конференцию или совещание обладают органы внешних сношений — глава государства, глава правительства, министр иностранных дел или дипломатические работники, специально уполномоченные на проявление такой инициативы.

Группа государств в коллективном порядке обычно проявляет инициативу в форме предложения, содержащегося в коммюнике совещания представителей соответствующих государств. Так, например, предложение о созыве Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе в конкретной форме было сформулировано в марте 1969 года на совещании Политического консультативного комитета стран — участниц Варшавского договора и опубликовано в коммюнике об этом совещании, а затем разослано правительствам всех европейских стран, США и Канады.

Инициатива созыва международных конференций может быть проявлена и сессионными органами международных организаций. Устав ООН предоставляет полномочия на созыв международных конференций Генеральной Ассамблее, Экономическому и Социальному Совету и Совету по опеке. Разумеется, такую инициативу может проявить и Совет Безопасности ООН. Инициатива созыва международных конференций специального, отраслевого характера принадлежит специализированным учреждениям ООН, например Всемирному почтовому союзу, Международному союзу электросвязи и др.

При созыве сессионных органов международных организаций вопрос о круге участников и формах участия, в принципе, не возникает. Участники и форма участия в сессиях этих органов определены кругом участников самой организации и ее уставом или договором, учредившим данную организацию, ее органы, круг их участников и порядок работы этих органов.

Совершенно иной характер имеет вопрос о круге участников конференции или совещания, имеющих самостоятельный характер. При созыве таких конференций вопрос о круге участников не решен каким-либо документом и его еще предстоит решить. Это один из самых острых вопросов, без решения его не может состояться и сама конференция. Кто же может быть участником и каков круг участников? Участниками международных конференций *ad hoc*, в принципе, могут быть лишь суверенные государства. Исходя из принципа суверенного равенства государств, право заинтересованной державы не может быть нарушено ни инициатором созыва конференции при определении круга участников, ни всеми другими участниками конференции при обсуждении и решении вопросов, затрагивающих интересы третьей или третьих держав.

Например, грубым нарушением правил об участниках международных конференций был мюнхенский сговор правительств Англии и Франции с гитлеровской Германией и фашистской Италией. На эту «конференцию четырех» не была приглашена даже Чехословакия, хотя речь шла именно о судьбе самой Чехословакии. На конференцию не был приглашен также Советский Союз, хотя СССР и Чехословакию связывал договор о взаимной помощи. Имеется и много других случаев грубого нарушения западными государствами международно-правовых норм о круге участников созываемых конференций.

При определении круга участников конференции имеет значение еще один момент. В практике западных государств имеет место и противоположная только что рассмотренной тенденции сужения круга участников — необоснованное расширение круга участников путем привлечения к участию государств, правительства которых находятся в той или иной степени зависимости от крупных государств Запада. Таким необоснованным расширением круга участников конференции западные державы стремятся обеспечить себе механическое большинство при обсуждении вопросов и принятии решений и создать обстановку изоляции для государств, стоящих на других позициях по данным вопросам или вопросу. Известны, например, серьезные споры по вопросу о круге участников Парижской мирной конференции 1946 г., когда США и Англия пытались безгранично расширить состав ее участников, чтобы получить максимально больше сторонников своей линии в формулировании условий мирных договоров после Второй мировой войны.

Таким образом, созыв международной конференции и совещания возможен лишь при условии согласования вопроса о круге участников.

Следующим вопросом об участии в конференции является вопрос о представительстве на конференции от государств и форме участия в конференции.

Право на участие в международных конференциях *ad hoc* государства осуществляют посредством своих представительных органов или специальных представителей, которым делегированы полномочия от имени



и по поручению конституционных центральных органов внешних сношений. Конституционные органы внешних сношений — глава государства, глава правительства, министр иностранных дел — специальных полномочий на представительство государства на конференции не имеют, так как представительство государства этими органами внешних сношений обусловлено самой Конституцией данного государства. Участвующими в международных конференциях государствами считаются лишь те, которые направляют своих представителей; отсутствие представителя рассматривается как отказ от участия в конференции. Так, в 1907 году участниками Второй Гаагской конференции явились лишь 44 государства, хотя приглашено было 47 государств.

Современная практика международных конференций знает три *формы участия*:

- 1) полномочные делегации с правом решающего голоса;
- 2) наблюдатели и информаторы с правом лишь совещательного голоса;
- 3) представители от международных организаций, которые не рассматриваются как наблюдатели и информаторы, хотя в основном имеют те же права, что и наблюдатели, и не обладают правом решающего голоса.

Из суверенитета участвующих в конференции государств вытекает и международно-правовой статус их представителей, пользующихся так называемым дипломатическим иммунитетом. Однако объем дипломатического иммунитета неодинаков для представителей государств на различных по своему уровню и назначению конференциях и соответствует в основном должностному уровню участвующих на конференции представителей государств. Дипломатическим иммунитетом в полном объеме пользуются, как правило, лишь представители дипломатических, политических по своей форме и содержанию работы конференций. Дипломатический иммунитет распространяется на представителей центральных конституционных органов внешних сношений государств. За делегациями конференций специализированного характера, создаваемых специализированными международными организациями, например конференциями Международного метрического союза, дипломатический иммунитет признается не в полном объеме, хотя такие представители пользуются неприкосновенностью личности и бумаг, правом на дипломатический паспорт.

**Подготовка, организация и проведение пленарного заседания.** Подготовка конференции включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработка ее содержательной части. Это различие условно. Так, характер предстоящей конференции влияет на организационные моменты. Например, в зависимости от содержания решается вопрос о нужности или ненужности привлечения экспертов. В свою очередь, плохая организация затрудняет обсуждение проблемы.

**Организационная часть подготовки** согласовывается по дипломатическим каналам, с помощью телефакса и по телефону и включает: определение места и времени проведения пленарных заседаний; информирование потенциальных участников конференции о ее проведении; определение состава делегации (участников); разработку проекта повестки дня и порядка работы; подготовку необходимых документов и проекта заключительных документов; рассылку участникам встречи приглашений, проекта повестки дня и порядка работы, необходимых документов, а также разъяснений о местонахождении отеля (план города, информация о транспорте, номера телефонов и т. п.); подготовку помещения для проведения пленарных заседаний конференции; планировку размещения участников в аудитории и изготовление в случае необходимости табличек с их именами и фамилиями; проверку исправности технических средств, необходимых для проведения заседаний; при необходимости бронирование мест в отеле, организацию приема и регистрации участников; при необходимости согласование с компетентными органами мер по обеспечению безопасности участников конференции.

Организационная подготовка включает прежде всего определение места и времени пленарного заседания. Одно дело — Женева, где для проведения переговоров предоставляются помещения специально для этого приспособленного Дворца наций и где имеется квалифицированный штат обслуживающего персонала. И другое дело, когда переговоры проводятся в местах, для этого не приспособленных. Здесь все заботы падают на принимающую сторону, которая нередко и сама является участником переговоров.

Прежде всего надо позаботиться о том, чтобы заседание для конференции и переговоров имело подходящий зал заседаний, а также фойе, где делегаты могли бы собираться в перерывах между заседаниями. Кроме того, здание должно иметь достаточное число комнат для размещения каждой делегации (ее главы, а также секретариата и имущества). Отдельные помещения должны быть предусмотрены для размещения генерального (общего) секретариата, установки множительной техники и средств связи.

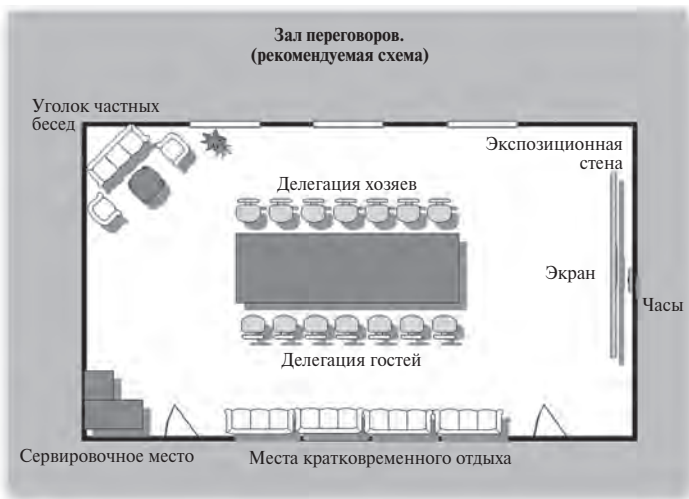
Помещения делегаций должны быть оснащены телефонной, радио- и телеаппаратурой. Необходимо позаботиться и о помещениях для представителей прессы, проведения брифингов и пресс-конференций. Если такой возможности нет, желательно найти их в другом здании, расположенном поблизости.

Другой вопрос — транспорт для обслуживания делегаций, который должен иметь соответствующие опознавательные знаки. Особое значение имеет также обеспечение должной охраны как места проведения переговоров, так и резиденций делегаций, а также на маршрутах их следования по городу. Для входа в здание, где проходит конференция, устанавливаются пропуска для членов делегаций и их сотрудников и отдельно — для представителей прессы.

*Подготовка помещения.* Помещение для пленарных заседаний должно быть безукоризненным, поскольку, по статистике, четверо из каждых десяти гостей формируют впечатление о встрече по внешнему облику помещения, в котором оно проходило. Иначе в памяти у партнера может всплыть замечание известного специалиста по проблемам управления Т. Питерса о том, что *«когда Вы раскладываете в самолете столик для еды и замечаете на нем пятна кофе, не задумываетесь ли Вы о качестве самого летательного аппарата?»*.

Выбор помещения зависит от вида встречи и количества участников. Оно должно быть тихим и недрушным, а стулья или кресла — удобными и не располагаться против солнца или окон, за которыми — угрюмый промышленный пейзаж.

Залы конференций обеспечивают рабочие заседания по выработке общих подходов к решению совместных задач. Важно, чтобы в их организации участники конференции занимали равноценные места. В залах для проведения конференций применяют прямоугольный стол, где места по возможности приближены друг к другу — это сближает позиции партнеров. Делегации размещают друг против друга. Если стол один, то настольные флажки или выпелы делегаций выставляют в центре стола. Если столов несколько, то на столе каждой делегации выставляют ее флажок или выпел. В этом случае могут быть выставлены таблички с указанием делегаций и их членов. Это позволяет адресно обращаться к каждому из участников.



Кроме стола заседаний, в таком зале можно устраивать уголки отдыха с удобными диванами или креслами, где можно проводить сопутствующие совещанию беседы.

На стенах или у стен следует организовать места для демонстрационных материалов (зажимы, экраны), при необходимости развесить карты и планы, плакаты. При этом нужно позаботиться о том, чтобы в ходе конференции для обращения к таким материалам не нужно было бы постоянно оборачиваться или вертеться на стуле или в кресле.

При проведении конференции в темное время суток, а также при демонстрации слайдов и видеоматериалов важно подготовить надлежащее освещение. Целесообразно проводить демонстрацию не в полной темноте, а в условиях приглушенного освещения, что позволит совмещать проекцию на экран с конспектированием сопровождения. При этом важно зону экрана защитить от нежелательного засвечивания, сделать ее более темной. Иногда применяют точечные светильники глубокого излучения, позволяющие направлять свет непосредственно на свои записи.

Цветовое решение интерьера определяет не только психологический настрой участников совещания, но и освещенность. Чем меньше световой поток из окон, тем светлей должны быть поверхности стен и потолка. Не следует применять яркие цветовые решения, утомляющие или отвлекающие внимание. Столь же нецелесообразно погружать помещения в мрачные тона или черный цвет.

Белый цвет оказывает воздействие, схожее с яркой расцветкой в период яркого солнечного освещения, и может даже слепить. При этом нередко помещения для общения имеют голые стены и взгляду не на чем остановиться. Как ни странно, такое решение повышает напряженность и, стало быть, понижает эффективность работы.

Во всем нужна мера, такт. Поэтому дизайн помещения для конференций и переговоров — предмет тщательного проектирования.

В целом стиль оформления помещений может быть разным, но обеспечение чистоты, порядка, квалифицированного персонала, необходимых современных технических средств — обязательное требование. Выбранные помещения должны быть просторными, со стабильной температурой 18–20 °С. Особое внимание следует обратить на вентиляцию и создание комфортного климата, установив при необходимости кондиционеры. Естественно, помещения должны быть меблированы б хорошо освещены.

Если в переговорах участвуют иностранцы, следует заранее согласовать вопрос о рабочем языке переговоров, при необходимости обеспечить синхронный перевод, подготовив специальную кабину для переводчика.

Хорошие *переводчики* — знатоки иностранных языков, способные передавать все нюансы и тонкости, заложенные в словах выступающего, — ценятся очень высоко. Работа переводчика трудна и ответственна. Причем не все от него зависит. Выступающий должен по мере возможности способствовать работе переводчика. Говорить следует небольшими предложениями, четко выражать свои мысли и не забывать о паузах,

необходимых для того, чтобы переводчик успел перевести сказанное. Если у выступающего создается впечатление, что переводчик недостаточно точно переводит его слова, не акцентируя внимания на тех положениях, в которых ему хотелось выразить ту или иную мысль, не следует вмешиваться в процесс перевода, перебивать и поправлять переводчика. Это может внести излишнюю нервозность в его работе и отрицательно повлиять на дальнейшее выполнение перевода. Все замечания по качеству перевода рекомендуется делать по окончании встречи. Если же выясняется, что перевод был неточен и гости неправильно поняли выступающего, то он может повторить эту часть объяснения или высказать свою мысль такими словами, чтобы переводчику легче было передать ее слушающим.

Все необходимые технические средства необходимо установить заранее, проверив их исправность. Вместе с тем необходимо следить, чтобы помещение для переговоров не было перенасыщено техникой, которая мешала бы участникам встречи или отвлекала бы их внимание. В помещении должно оставаться лишь то оборудование, которое действительно (или вероятно) будет использоваться.

Участникам конференций, конгрессов, форумов и симпозиумов предлагаются папки или портфели, куда, помимо документов, повестки дня и программы мероприятия, вкладывают письменные принадлежности, бумагу для записок, различные информационные буклеты, а иногда и недорогие сувениры.

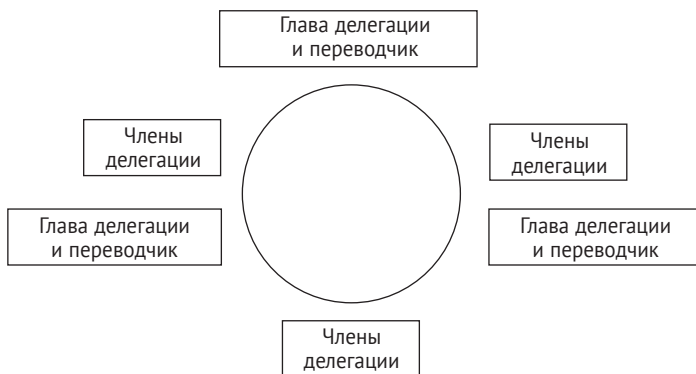
На столах не должно быть никаких лишних документов. На них размещаются микрофоны, папки участников, минеральная вода и бокалы (перевернутые — признак их чистоты). Бутылки с минеральной водой ставятся группами по длине стола. Если нет минеральной воды, можно поставить графины с кипяченой водой и кубиками льда. Не следует ставить чай, кофе, бутерброды, фрукты, конфеты — собравшиеся собираются работать, а не закусывать.

Для воды следует выбирать высокие бокалы с утолщенным основанием. Бокалы с тонкими высокими ножками — не для деловых совещаний. Иногда бокалы ставят на небольших подносах, на них же рекомендуется положить салфетки. Если напитки в бутылках, то не забудьте положить открывалку и блюдечко для пробок. Нежелательно использовать пластиковые стаканчики. Кроме того, на столах могут стоять цветы в низких вазах. В зависимости от формы стола они располагаются или в центре стола или по его краям.

Выбор стола для переговоров обуславливается вкусом организаторов встречи. Стол может быть четырехугольным, овальным или круглым. Всем участникам встречи указывают их места. За столом участники встречи не должны сидеть скученно. Свободное пространство для каждого сидящего должно составлять 60–80 см, желательно даже до метра. Экспертов и помощников, не входящих в состав делегации,

допускается посадить за спинами членов делегации во втором ряду или же на других местах, но с учетом того, чтобы руководитель или члены делегации без проблем могли общаться в случае необходимости со своими экспертами и помощниками. Внимание следует обратить на удобство стульев и форму стола.

Форма стола имеет, кроме протокольного, еще и психологическое значение. Круглый стол создает более свободную атмосферу. Он хорош при совместной работе над проектом. Не случайно существует понятие «круглый стол». Круглый стол снимает статусные различия между участниками переговоров или конференции, т. е. руководитель делегации и все ее члены психологически оказываются на одном уровне. Он подразумевает равноправие участников, а также часто неформальную беседу, свободный обмен мнениями и взглядами. За круглым столом важно предусмотреть, чтобы его пространство в равной мере было распределено между участниками.



*Примерная схема рассадки за круглым столом*

Квадратный стол может создать атмосферу соревновательности или вызвать оборонительные реакции. Он хорош для проведения коротких деловых обсуждений. Люди, расположенные по правую сторону от вас, скорее всего, будут более расположены к сотрудничеству с вами, чем сидящие слева. А сидящие напротив вас — настроены наиболее оппозиционно.

Прямоугольный стол чаще всего используется при ведении переговоров. Английский исследователь М. Аргайл заметил, что размеры стола могут иметь очень большое значение. Чем больше стол, тем больше не только физическая, но и психологическая дистанция между участниками, т. е. тем легче выразить несогласие, сказать «нет».



Часто, особенно при проведении переговоров, столы ставятся буквой Т, причем чем выше положение занимает руководитель, тем больше эта «буква». Когда посетитель садится за такой стол с хозяином кабинета во главе, он ощущает доминирующее положение хозяина. Это не означает, что не следует иметь у себя подобные столы, просто надо хорошо себе представлять, что означает такое рассаживание. Когда доминирование надо подчеркнуть, оно вполне оправданно. Бывают ситуации, в которых хозяин кабинета выступает на равных со своим собеседником. В этом случае, если позволяет площадь кабинета, можно отдельно поставить стол для проведения деловых бесед. Такой стол может также использоваться и для совещаний с подчиненными, когда руководитель не желает навязывать свое мнение, быть какое-то время с ними на равных.

**Размещение делегаций за столом переговоров.** Размещение делегаций на официальных встречах имеет большое значение и зависит от вида встречи. Рассадка за столом, за которым ведутся переговоры, должна быть произведена в соответствии с общепринятыми правилами и с учетом рангов и служебного положения участвующих лиц.

На беседах и переговорах делегации рассаживаются друг напротив друга. Гостям всегда предлагаются более удобные места. Обычно гостей усаживают лицом к окну. В то же время необходимо следить,

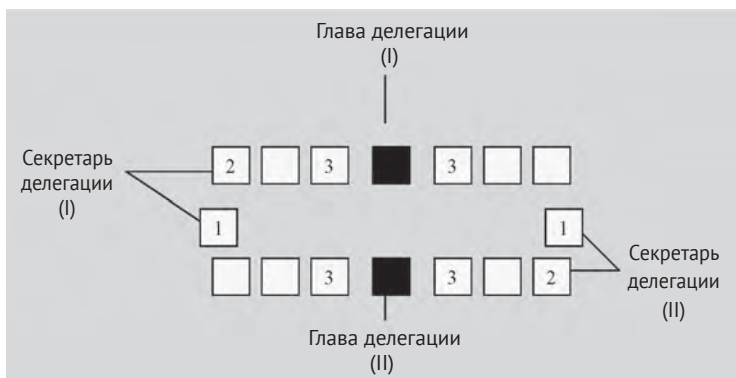


чтобы за спинами гостей не было дверей или каких-либо отвлекающих внимание предметов или обстоятельств.

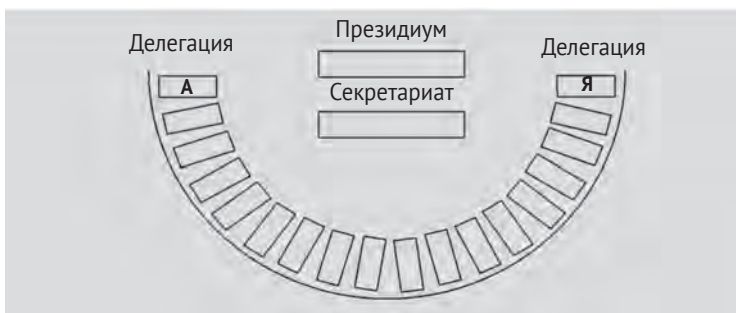
Необходимо следить, чтобы места членов делегаций за столом переговоров соответствовали их официальному статусу. Во избежание накладок перед каждым местом лучше поставить табличку с именем и фамилией члена делегации. Традиционные места для руководителей делегаций — по обе стороны от центра стола. На эти места можно поставить кресла или стулья с высокими спинками. Второй по важности член делегации усаживается справа от руководителя организации. Места секретарей — у конца стола. Точка переводчика согласовывается с руководителем делегации с учетом пожеланий других членов делегации. У переводчика должен быть визуальный контакт со всеми членами делегации, но вместе с тем он не должен доминировать за столом переговоров. Как правило, переводчик усаживается справа или слева от руководителя делегации (*схема 1*).

При участии во встрече нескольких многочисленных делегаций столы разумнее поставить в форме подковы или полукругом (*схема 2*). При этом в первых рядах всех делегаций должно быть одинаковое количество мест.

**Схема 1**



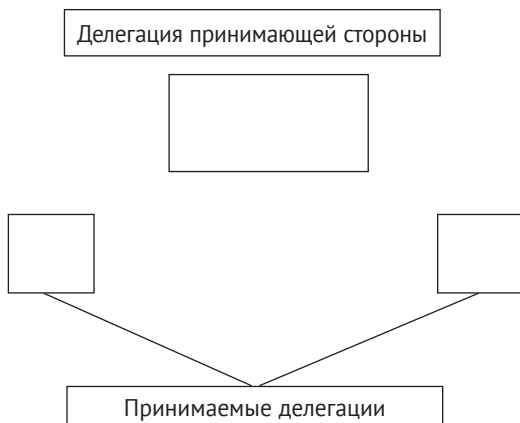
**Схема 2**





Иногда рекомендуется обозначить границы между принимающей и принимаемой делегациями. В этом случае делегации размещают так, как указано на *схеме 3*.

**Схема 3**



**Содержательная часть подготовки** включает: определение цели конференции; определение подлежащих обсуждению вопросов и их анализ; распределение функций и проработку вынесенных на обсуждение вопросов; прогнозирование результатов конференции и выработку проекта заключительных документов; согласование принципиальных позиций с руководителями делегаций; формулировку возможных предложений и аргументов; согласование тактики, методов и приемов ведения конференции.

В первую очередь содержательная подготовка переговоров предполагает анализ проблемы и диагностику ситуации. Это ключевой момент подготовительного процесса. Все известные на сегодняшний день исследования и практика показывают: в основе любых переговоров лежат потребности и интересы сторон. Интерес — сущностное понятие переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы. Последние необязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы. Взаимоисключающие предполагают, что стороны претендуют на одно и то же, например на какую-либо территорию. Непересекающиеся интересы — такие, когда реализация интересов одной стороны не затрагивает интересы другой, иными словами, стороны хотят разного. Для наглядности можно сформулировать на листе бумаги интересы свои и партнера. Это позволит приблизиться к пониманию того, в чем они совпадают и в чем расходятся, какие типы и варианты решений возможны

в данной ситуации. При этом следует различать интересы и позиции, которые не всегда адекватно отражают эти интересы. Такое различие позволит более гибко и творчески отнестись к конструированию вариантов решений, выйти за пределы занятых позиций, что сделает возможным достижение самых удивительных комбинаций. Вообще не следует спешить с формулированием собственных позиций, они являются конечным продуктом подготовки. Эта работа проводится только после того, как определены интересы.

**Практика и процедура проведения конференции.** Формально конференция начинается с первого заседания участников, где председательствует глава делегации государства, на территории которого проходит конференция. В иных случаях вопрос может быть решен жребием с последующей ротацией по алфавиту или в соответствии с другой договоренностью. Если заседания делятся на утренние и вечерние, то соответственно меняются и председательствующие.

Нередко перед официальным открытием конференции с краткой приветственной речью к собравшимся может обратиться президент или премьер-министр страны, на территории которой проходит конференция. С такого рода речью может выступать и другое высокопоставленное лицо. Так, например, во время начального и заключительного этапов Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе перед его участниками в качестве почетного гостя выступил Генеральный секретарь ООН. На первое заседание принято приглашать корреспондентов, которые покидают зал после начала конференции.

Первое заседание начинается, как правило, с выработки **повестки дня** международной конференции. В повестку конференции включаются вопросы для обсуждения в порядке их рассмотрения. Проект или предварительная повестка обычно подготавливаются членами комиссии или секретариата конференции и в случае проведения обычной конференции включают: обязательные пункты (например, утверждение протокола предыдущего заседания); вопросы для рассмотрения, оставшиеся с предыдущей конференцией; вновь поданные на рассмотрение вопросы. Повестка должна быть распространена до начала конференции, чтобы участники имели возможность внимательно изучить предложенные к обсуждению пункты. Таким же образом вопросы, включаемые в повестку, должны быть направлены в секретариат и (или) членам комиссии заблаговременно, чтобы они успели их обработать и уведомить участников.

При этом заинтересованные организации всегда учитывают перспективы возможного решения вопросов, внесенных в повестку дня. Хотя повестка дня обычно согласовывается заранее, однако случается, что некоторые вопросы остаются несогласованными, в этом случае целесообразность их постановки решается уже в ходе самой встречи.

В переписке, которая обычно предшествует созыву международных конференций, не всегда точно формулируется повестка дня (иногда указывается, что это ее рабочий вариант), хотя, как правило, основной вопрос всегда согласовывается между организациями — участницами предстоящей конференции. Повестка дня конференций иногда разрабатывается на предварительных совещаниях представителей организаций — участников предстоящей конференции. Иногда бывает, что на таких предварительных совещаниях даже разрабатываются рекомендации по каждому из вопросов повестки дня. Обычно такие предварительные совещания предшествуют лишь конференциям с большой и сложной повесткой дня.

В других случаях повестка дня согласовывается по дипломатическим каналам.

В день открытия конференции повестка дня обычно окончательно утверждается на пленарном заседании всех участников конференции. Предложение об утверждении повестки дня, как правило, исходит от председательствующего на данном заседании.

**Организационные формы работы.** В качестве обязательного элемента любая официальная конференция должна иметь ряд письменных правил, которые направляют и определяют деятельность участников, к которым председатель прибегает в случае сомнения или несогласия. Это должны быть либо постоянные правила, принятые во время предыдущей конференции и рассматриваемые как стандартные последующими, или же они должны быть представлены на рассмотрение и утверждение новой конференции. В этом случае правила распространяются в виде проекта с указанием даты и места проведения конференции, соответствующее уведомление о которой всегда должно рассылаться заранее.

Обычно на первом же заседании конференции устанавливается принцип председательствования, определяются вице-председатель (далеко не всегда), секретарь и другие основные органы конференции, если обо всем этом участники не договорились в предварительном порядке.

**Выборы должностных лиц.** Президент, вице-президент(ы) и в соответствующих случаях специальный докладчик вступают в должность посредством выборов (как и происходит на большинстве конференций) или по ротационному принципу. На *ad hoc* конференциях представитель страны проведения конференции обычно выполняет обязанности временного председателя.

Существует параллель между ролями председателя конференции и футбольного рефери. У каждого из них одна и та же ответственная задача наблюдения за применением навыков и приемов профессиональными игроками, каждый из которых хочет получить больше преимуществ, и на определенный промежуток времени он должен

гарантировать, что игра проходит по правилам и что окончательное решение устраивает всех участников. У него есть книга с правилами (правила процедуры), однако его полномочия, которые теоретически считаются главенствующими, могут оказаться бесполезными, если сам председатель, используя все свои навыки и дипломатичность, не сможет убедить участников, что в их же интересах принимать и подчиняться его решениям. И председателю, и рефери необходимы чувство справедливости, твердость, знание правил и умение чувствовать ситуацию, не говоря уже о невероятном спокойствии, а временами и о самообладании.

**Функции председателя** делятся на две категории: процедурные и основные. Процедурные функции включают:

- а) открытие, закрытие и объявление перерыва конференции;
- б) вызов представителей на трибуну;
- в) ограничение выступлений по времени, если это необходимо или если так требуют правила;
- г) вынесение решения по вопросам соблюдения правил и процедуры конференции;
- д) призыв участников воздерживаться от неуместных замечаний;
- е) обеспечение работы конференции в обычном режиме.

Основные функции предполагают:

а) выполнение специальных функций, которые присутствующие оставляют на усмотрение председателя (например, выбор страны или членов в новую комиссию);

б) выполнение роли посредника, способствующего достижению цели конференции. Эта функция может принимать следующие формы: выделение времени для неофициальных дискуссий; содействие неофициальным обсуждениям, в которых председатель не принимает участия; проведение дискуссий с различными представителями с целью поиска путей выхода из тупиковой ситуации; поддержка дискуссии с индивидуальными представителями, если в ней председатель может найти удовлетворительную для всех основу для выхода из тупикового положения.

Усиление влияния на международные отношения организаций, имеющих в составе большое количество участников, выявило необходимость и возможность для председателя играть более активную роль, чем прежде. Делегаты собираются не столько ради того, чтобы прокламировать себя или страну, которую они представляют, сколько для поиска решений, не все из которых удовлетворяют интересам той или иной страны, но предлагают наиболее приемлемый вариант для всей организации в целом. Делегаты стараются применять позитивную дипломатию, а председатель, зная об этих целях, имеет гораздо больше возможностей передавать проекты резолюций на рассмотрение и благодаря изобретению «электронного редактора» без

всяких проволочек рассмотреть целый ряд исправленных проектов, прежде чем будет выработана окончательная версия, которая может и не быть единодушно поддержана всеми участниками, но против которой никто не будет готов возразить: речь идет о процессе нахождения консенсуса и в конечном счете — единогласного решения.

Регламенты некоторых конференций предусматривают сдачу делегациями своих полномочий и их проверку до дня открытия. Для проверки полномочий обычно избирается мандатный комитет или комиссия по проверке полномочий. Для подготовки и согласования текстов рабочих и официальных документов избирается редакционный комитет. В зависимости от надобности образуются и другие органы конференции или совещания — комитеты и комиссии.

Пленарные заседания конференций обычно проводятся публично, если не принято какое-либо другое решение самой конференцией. В начале работы конференции, если не принято решений в предварительном порядке, определяются официальные и рабочие языки конференции и ее документов. Однако каждый делегат, независимо от того, признан ли язык его страны официальным или рабочим, как правило, выступает на своем родном языке. Но все документы и труды конференции публикуются лишь на принятых конференцией языках.

**Права участников.** Права участников, как и ограничения их действий, обычно оговорены в правилах процедуры, но могут вноситься изменения в случае, если председатель считает это необходимым для достижения удовлетворительного результата и нормального хода конференции без намеренных или ненужных задержек. Обычно эти правила включают: право выступать один раз по каждому из обсуждаемых вопросов; право на протест (*point of order*) (обычно в форме возражения на выступление или высказывание участника, которые рассматриваются как оскорбительные или неуместные); право на процедурное предложение (*procedural motion*) (оно относится к методу проведения заседания и должно немедленно выноситься на голосование председателем конференции); право отвечать на высказывания другого выступающего.

**Внесение предложений и принятие решений.** На конференции решения обычно принимаются на основе письменных предложений, поданных на рассмотрение одним или несколькими участниками. Предложения рассматриваются как проекты резолюций.

Поправки и субпоправки к проекту резолюции могут вноситься (и потом отзываться) еще до голосования. В первую очередь на голосование ставятся субпоправки, потом поправки, изъятые из первоначального предложения (правило 92 Генеральной Ассамблеи ООН), когда две поправки и более относятся к одному тексту, и затем проходит голосование по измененному тексту проекта резолюции. Поправки не могут противоречить содержанию документа: они могут добавлять,

удалять или пересматривать ту или иную часть проекта документа. Объяснение решения, т. е. устное разъяснение участником его решения при голосовании, обычно разрешается, как и предложение о разделении, которое предусматривает раздельное голосование по различным частям резолюции в специально предусмотренных случаях.

**Кворум при голосовании и требование большинства.** Голосование обычно проводится на основе простого большинства (т. е. больше половины) голосов присутствующих и принимающих участие в голосовании; в некоторых случаях (зачастую при обсуждении важных вопросов), согласно правилам процедуры, требуются две трети (или более) голосов присутствующих и принимающих участие в голосовании или же решения принимаются простым большинством либо двумя третями всех присутствующих.

Обычно каждая организация имеет право одного голоса, однако в таких организациях, как Международная организация труда (МОТ) и Международный валютный фонд (МВФ) (в соответствии с правилами их процедур), существует система голосования на основе величины финансового взноса или участия той или иной страны в уставном капитале организации.

Правила процедуры обычно определяют наличие двух различных кворумов:

- а) минимального количества членов или участников, присутствие которых необходимо для проведения голосования;
- б) минимального количества участников, требуемого для начала конференции.

**Голосование** производится лишь делегациями с решающим голосом. Каждая делегация, независимо от количества ее членов, имеет лишь один голос, поскольку она представляет лишь одну организацию (учреждение) и участниками конференций являются именно организации. Решения, принятые большинством голосов, как правило, не связывают несогласное с ними меньшинство, но обязательны для организаций, голосовавших за эти решения. По согласованию между участниками конференции может быть принят и другой порядок.

Подсчет голосов происходит различными методами — поднятием рук, списком, путем вставания или нажатия кнопки, тайным голосованием или голосованием по почте.

В последние годы все чаще в практике международных конференций применяется принцип консенсуса, т. е. решения всех вопросов по согласованию, а не путем голосования. Так, нет необходимости в проведении голосования по каждому отдельному предложению (например, о перерыве конференции на обед): председатель решает, что по данному поводу достигнут консенсус, так как все участники проголодались, и, следовательно, вносит предложение сделать перерыв. Такое решение основывается на предположении председателя

о том, что ему кажется само собой разумеющимся и, следовательно, нет необходимости уделять время принятию резолюции; применяется преимущественно по отношению к процедурным решениям. Это также средство, которым председатель может воспользоваться, если посчитает, что отсутствие резолюции является самым лучшим политическим решением особо деликатной ситуации и может быть поддержано участниками.

Термин «консенсус» также стал широко применяться в различных межправительственных организациях как обобщение термина «единогласие». Он подразумевает, что:

а) все делегаты имеют возможность выражать свою точку зрения до окончательного утверждения; и б) хотя они могут полностью и не поддерживать проект резолюции, все делегаты рассматривают его как целесообразный.

Такая практика оформлена соответствующими правилами процедуры или принятыми данными органами решениями.

**Подкомитеты и рабочие группы.** После общих прений или в процессе общих прений рабочие комиссии согласовывают те или другие проекты, подготавливают те или иные решения. Нередко бывает, что на пленарных заседаниях не удается достигнуть единогласия даже по простым вопросам ввиду противоречивости позиций различных делегаций. Тогда, чтобы договориться, делегации вступают в неофициальные переговоры. Это делается в комиссиях, комитетах и рабочих группах (круглые столы). Такие полуофициальные переговоры дают возможность найти пути для компромиссного решения, поскольку в официальных выступлениях на международной конференции рискованно выступать с предложением, предварительно не выяснив возможной реакции своего партнера на это предложение.

Подкомитеты и рабочие группы также могут служить эффективным средством вынесения рекомендаций по специальным вопросам, а в случаях если конференция собирается через значительные промежутки времени — средством для проведения непрерывной работы в период между сессиями.

## 7.4. Переговоры – важный элемент делового общения

**Переговоры как разновидность общения.** У большинства людей термин «переговоры» ассоциируется с ситуациями, относящимися к сфере бизнеса или дипломатических контактов. Однако если задуматься, то правильнее будет рассматривать переговоры как «стиль поведения, с которым мы сталкиваемся и используем сами каждый день»<sup>1</sup>. Поэтому во многих исследованиях, посвященных анализу

---

<sup>1</sup> Масшенбрук В. Переговоры. Калуга: КИСИ, 1993. С. 6.



переговорного процесса, понятие «переговоры» используется для характеристики любого процесса общения, в рамках которого люди пытаются согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы.

Переговоры как особая форма социального взаимодействия имеют давнюю историю. Люди с социальным положением испокон веков ведут переговоры, заключая торговую сделку или завершая войну мирным соглашением, договариваясь о разделе имущества или собирая караван кораблей на поиски новых неизведанных земель. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся лишь во второй половине XX века, когда искусству их ведения стали уделять особое внимание.

Несомненно, переговоры — неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров, которая вряд ли может быть представлена в виде некоего исчерпывающего набора готовых рецептов. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса.

Необходимо учитывать и тот факт, что переговоры, имеющие место как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта, обязательно предполагают общение участников. Следовательно, переговорный процесс включает перцептивную, коммуникативную и интерактивную стороны (общение как восприятие, обмен информацией и взаимодействие), которые подробно были рассмотрены в гл. 2. Пренебрежительное отношение участников к любой из этих сторон переговоров создает дополнительные препятствия на пути к достижению соглашения. Например, при первом контакте одному из участников переговоров достаточно равнодушно ответить на приветствие другого, а садясь за стол, развалиться в кресле и с мрачным видом устремить взгляд поверх головы собеседника, чтобы поставить под сомнение успех переговорного процесса в целом.

Переговоры как одна из разновидностей общения имеют ряд отличительных особенностей. Важная особенность переговоров состоит в том, что они ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т. е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными. Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. В этом заключается еще одна особенность переговорного процесса. Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Итак, переговоры в деловом общении — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.



**Международные переговоры** — это организованный процесс межличностного взаимодействия иностранных партнеров, ориентированный на разрешение конфликтов или развитие сотрудничества и предполагающий совместное принятие определенного решения, имеющего международное значение.

Международные переговоры можно классифицировать по целям, задачам, количеству участвующих сторон, степени открытости и сложности. Наиболее распространенной типологией международных переговоров является типология по уровню представленных участников:

- переговоры на уровне глав министерств, ведомств и организаций;
- рабочие переговоры, в которых не задействованы первые лица, между представителями министерств, ведомств и организаций.

Еще одна типология международных переговоров основана на числе участников:

- двусторонние переговоры;
- многосторонние переговоры.

Очевидно, что организационная структура многосторонних переговоров намного сложнее, чем двусторонних: здесь требуется больше встреч и обсуждений, иногда необходимо привлечение независимых экспертов. При этом многосторонние переговоры (особенно на международном уровне) требуют особого внимания к выработке регламента и процедур их проведения — решения вопросов о рабочем языке переговоров, о компетенции председателя, о порядке представления слова, об участии в дискуссии, о внесении предложений, порядке принятия решений, о публичном или закрытом характере заседаний и пр.

Многое в переговорном процессе зависит от этики ведения переговоров, т. е. от того, какими правилами и нормами поведения руководствуются участники переговоров. Это касается одного из главных вопросов: допустима ли ложь в отношениях между переговорщиками? Богатый опыт переговоров свидетельствует, что основой успеха должны быть честность и порядочность.

К основным этическим принципам ведения переговоров можно отнести следующие:

- 1) принцип правды — переговорщик не должен говорить неправды и вводить партнеров в заблуждение;
- 2) соблюдение договоренностей о конфиденциальности;
- 3) верность слову и выполнение обещаний, которые даются во время переговоров;
- 4) точное следование согласованным договоренностям;
- 5) недопустимость внесения поправок или изменений в подписанные договоренности;

б) добросовестная подача СМИ информации о ходе переговоров.

Во время переговоров обе стороны (два человека или делегации) стремятся найти решение проблемы и заключить устные или письменные соглашения — договоры. В договоре определяются права и обязанности сторон, условия выполнения положений договора и санкции, применяемые в случае его нарушения.

Одним из таких правил является *порядок размещения членов делегации* за столом переговоров. Как правило, он предусматривает расстановку или рассадку в порядке убывания старшинства, по положению последовательно удаляясь от места размещения главы делегации (представительства) в одну или обе стороны.



Если предусмотрено участие двух сторон, то принимаемая сторона размещается справа (глядя по ходу) от принимающей стороны. Аналогично размещают символику (гербы, флаги, вымпелы). В случаях, когда участвующих сторон более двух, то стороны размещаются последовательно или справа налево (глядя по ходу) в порядке последовательности первых букв алфавита страны пребывания, в наименовании стран, фирм, фамилий участников (глав); последней или крайней слева размещается принимаемая сторона, что символизирует вежливость хозяина по отношению к гостям. Однако если подчеркивается главенство принимающей стороны, то ее место в центре.

При переговорах с зарубежными партнерами часто необходимы услуги *переводчика*, от квалификации которого часто зависит атмосфера и успех переговоров. Если вы не уверены в своем знании иностранного языка, то присутствие переводчика на переговорах обязательно. Часто к его услугам прибегают даже люди, хорошо владеющие

иностранным языком. Подчас это требуется по протоколу, а кроме того, присутствие переводчика дает дополнительную возможность выиграть время и обдумать сказанное собеседником. На ответственные переговоры имеет смысл пригласить переводчика-профессионала, качество работы которого уже была возможность проверить.

Перевод бывает параллельный (синхронный) и последовательный. В обычной деловой практике чаще всего прибегают к последовательному переводу, когда говорящий, сказав несколько фраз, останавливается и дает возможность переводчику перевести сказанное. Разговор через переводчика требует некоторых навыков. Говорить надо не спеша, делая паузы для перевода через каждые три – пять фраз. По возможности лучше избегать просторечий, сленга, сложных терминов, длинных шуток, которые не всегда имеют эквиваленты в другом языке. Если переводчик новый, то имеет смысл перед началом переговоров вкратце ознакомить его с сутью дела, специфической лексикой обсуждаемого вопроса, это позволит избежать ошибок при переводе. Разговор с последовательным переводом занимает в два раза больше времени, чем без перевода, что необходимо учитывать при организации мероприятий.

Во время приемов с рассадкой переводчик обычно сидит в непосредственной близости к хозяину приема и основному гостю. Бывают случаи, когда переводчики есть с обеих сторон. Тогда переводчик каждой делегации переводит речи ее представителей. В ходе разговоров в перерывах, в кулуарах, на приеме типа «коктейль» или «а-ля фуршет» переводчик постоянно сопровождает лицо (обычно находясь сзади на расстоянии полушага), ведущее переговоры, и переводит ему сказанное иностранцами.

При выступлении перед аудиторией с переводчиком следует придерживаться обычной практики последовательного перевода. При этом для переводчика часто ставится отдельный микрофон. Если выступление проходит по заранее заготовленному тексту, то обычно переводчика знакомят с ним заранее. Синхронный перевод в основном применяется на конференциях, конгрессах и крупных переговорах. В этом случае для переводчика оборудуется специальная звукоизолируемая кабина с соответствующим оборудованием. Переводчики-синхронисты работают по два-три человека, регулярно меняясь, поскольку это очень тяжелая и напряженная работа. Даже самые лучшие переводчики-синхронисты, как правило, не могут обеспечить полное соответствие перевода оригинальному тексту, поэтому заранее заготовленный текст речи желательно передать через организаторов конференции в кабину переводчиков, что значительно облегчит их работу и будет содействовать тому, чтобы ваша мысль дошла до слушателей неискаженной. По окончании переговоров переводчика нужно поблагодарить.

Стенограмма деловых переговоров, выступлений на конференциях или совещаниях обычно ведется в тех случаях, когда необходимо получить полное соответствие каждого выступления, реплик председательствующего и т. д. На переговорах каждая из сторон вправе вести стенограмму самостоятельно. Иногда участники переговоров поручают стенографирование организаторам переговоров — в этом случае стенограмма рассматривается как совместная работа. Как правило, в начале работы председательствующий предупреждает участников о том, что выступления стенографируются. Имеющиеся письменные тексты речей сдаются после выступления стенографистам. После завершения работы, если ведется общая для всех участников стенограмма, председательствующий вносит предложение о дальнейшей работе с текстом и об использовании стенограммы. Стенограмма может включаться в официальные документы конференций, совещаний, переговоров или же только упоминаться в них — в таких случаях указывается, где с ней можно ознакомиться. Предварительный план или его части могут быть представлены выступавшим для редакции правки, текст может считаться открытым для дальнейшего использования или закрытым — сугубо для сведения участников.

Стенограмма представляет собой достаточно свободный по форме документ, но она должна иметь некоторые обязательные атрибуты — гриф конфиденциальности, дату, указание места проведения мероприятия и его название, имена или инициалы стенографов, визу или подпись председательствующего или секретаря (стенограмма переговоров может быть завизирована или подписана руководителями делегаций). В случае если стенограмма выступавшими или ведущими мероприятия не просматривалась, то в конце текста или в сноске делается соответствующая запись.

В последние десятилетия на переговорах часто используется диктофон. В целом к использованию диктофонной записи предъявляются те же основные требования, что и к стенограмме. Когда предполагается вести магнитофонную запись переговоров, участников предупреждают об этом, объяснив, как будет использоваться запись в дальнейшем (для последующего использования при подготовке стенограммы, для ведения досье переговоров учреждения, для подготовки текста исследования и т. п.).

Когда ход переговоров записывается с помощью диктофона, председательствующий может предложить выступающим в начале своего выступления называть себя, что облегчит дальнейшую обработку записи. При проведении переговоров сторона, организующая совместную запись, обычно предоставляет ее копию партнерам по переговорам. Если впоследствии с магнитной записи делается стенограмма, то наряду с общими для стенограмм атрибутами она должна содержать сведения о том, что сделана по звукозаписи. При использовании

диктофонных записей журналистами принято некоторое время после публикации текстов хранить их для проверки точности высказываний. Ни в коем случае недопустима передача диктофонных записей конфиденциальных переговоров, выступлений или телефонных разговоров третьим лицам — для этого требуется письменное согласие того лица, выступление которого записывалось. Если у вас возникло желание записать важный для вас разговор, лучше всего это делать открыто, не стараясь спрятать диктофон.

Перед прибытием гостей высокого ранга вывешиваются государственные флаги. Основой международного этикета ключевых государственных символов любой страны — флага и герба — является строгое соответствие при их изготовлении утвержденному в законодательном порядке описанию, в том числе соответствующих деталей и символики. При этом следует неукоснительно соблюдать международный этикет флага. Поскольку государственный флаг является символом государства, недопустимо проявлять неуважение по отношению к нему. Несоблюдение этикета флага рассматривается как сознательное оскорбительное действие, направленное в адрес данного государства. Существуют государства, в этикете которых перевернутый флаг означает состояние войны.

Если флаги нескольких государств вывешиваются одновременно, то их размеры должны быть одинаковыми. При этом флаги должны находиться на одном уровне. Почетным считается крайнее правое место, если смотреть от флагов. Также не менее почетным считается место в центре флагов. Общепринято, что государственный флаг страны пребывания должен занимать самое почетное место. Если флаги иностранных государств вывешиваются одновременно, то они размещаются по алфавиту в соответствии с названием государств.

Церемония поднятия государственного флага происходит при восходе солнца, а опускают флаг при заходе солнца. Если иностранная делегация находится в стране несколько дней, то эта церемония должна производиться ежедневно.

Поднимать флаг следует быстро, а опускать медленно. Если в стране объявлен траур, то флаг следует поднимать на половину флагштока.

Ни в коем случае нельзя допускать, чтобы флаг касался земли, пола, воды. Необходимо тщательно следить за состоянием флага.

При церемонии поднятия флага мужчины обязаны обнажить головы.

На первой встрече необходимо представить членов делегаций, их полномочия, служебное положение. На деловых переговорах при знакомстве принято обмениваться визитными карточками, которые облегчают дальнейшие контакты.

**Общие правила поведения на переговорах.** В ходе первой встречи не принято вручать своему деловому партнеру подарки. В качестве

сувениров уместными считаются художественные альбомы, пластинки с классической музыкой и т. д. Более целесообразно выявить основные, ключевые моменты встречи, определить линии поведения.

Опаздывать на переговоры недопустимо, может отрицательно сказаться на вашем имидже, повредить самому ходу переговоров, иногда другая сторона даже может отказаться от проведения переговоров. Если встреча назначена у вас в офисе, а вы задерживаетесь, то проследите за тем, чтобы перед добравшимися извинились от вашего имени, предложили сесть, выпить чашку чая или кофе, дали возможность ознакомиться со свежим журналом или газетой. За задержку с приемом необходимо еще раз лично извиниться при встрече. Ни в коем случае у ваших собеседников не должно остаться впечатления, что вы специально задержали их прием, дабы подчеркнуть свою значительность. По этим же соображениям не рекомендуется принимать посетителей сидя за столом. Гораздо лучше выйти из-за стола и сделать несколько шагов навстречу гостям или встретить их при входе в кабинет или комнату для переговоров. Когда переговоры проходят в офисе одного из участников, его сотрудник (референт или помощник) встречает гостей у входа.

Переговоры начинаются с приветствия и представления. Первым представляется глава принимающей делегации, затем — глава приехавшей. После этого главы делегаций представляют своих сотрудников, право первенства при этом принадлежит принимающей делегации. Членов делегации представляют по убывающей, начиная с тех, кто занимает более высокое положение, при этом принято обмениваться визитными карточками. Если делегация очень большая, подробного представления не нужно. В таком случае до начала переговоров каждому участнику вручается список делегаций, по возможности с указанием полных имен и должностей.

Участники переговоров рассаживаются так, чтобы члены каждой делегации, занимающие примерно равное положение, сидели друг напротив друга. Первым садится за стол переговоров глава принимающей стороны, которому принадлежит инициатива ведения переговоров. Он начинает беседу, предоставляет слово другим членам своей делегации, экспертам, советникам, следит, чтобы не было пауз в ходе переговоров, которые могут быть восприняты как сигнал к их окончанию. Прерывать и перебивать выступающих не принято, вопросы задают по окончании выступления. Если все-таки есть необходимость уточнить какую-либо деталь в ходе выступления, необходимо извиниться, а свое высказывание сделать максимально кратким и конкретным.

Делегации в ходе переговоров для проработки отдельных вопросов могут образовывать экспертные рабочие группы из состава входящих в делегации специалистов, которые при необходимости удаляются

в отдельную комнату, согласовывают возможное решение или пункт в итоговом документе и излагают результаты работы главам делегаций.

Если переговоры длятся продолжительное время, то в перерыве может быть подано угощение: чай, кофе, бутерброды, фрукты и т. д. Угощение гостей желательно организовывать в отдельном помещении. При отсутствии такой возможности угощение вносят в помещение, где ведутся переговоры. Угощение ставится персонально только перед главами делегаций. Остальные обслуживаются сами.

Язык, на котором планируется проведение переговоров, определяется по договоренности сторон. Им может быть язык как одной из сторон, так и третьей стороны.

Начинать переговоры лучше всего в первой половине дня, потому что к его концу и вы, и ваш партнер будете уставшими. Кроме того, начало встречи в первой половине дня дает возможность вместе пообедать и в неформальной обстановке обсудить итоги переговоров или преодолеть сложности, если они возникли. Если же переговоры проходят в течение двух и более дней, то они могут начаться и после обеда в первый день. В этом случае на вечер можно запланировать ужин с партнерами, который поможет закрепить отношения. Если ваши партнеры по переговорам приезжают из другого города или из другой страны в конце недели, например в пятницу, необходимо организовать культурную программу на выходные дни — будет легче найти общий язык после совместной поездки за город или посещения театра. В свою очередь, как правило, можно рассчитывать на ответные знаки внимания в ходе дальнейших контактов с этими партнерами.

По окончании встречи необходимо попрощаться с партнером. Затянувшееся прощание одинаково неудобно для всех — и для уходящего, и для остающегося, поэтому по истечении отведенного для беседы или мероприятия времени следует уйти, кратко попрощавшись. Бывает так, что в знак уважения к гостям хозяин провожает их до выхода. Следует избегать искушения превратить этот жест внимания в продолжение переговоров. Прощаясь, можно договориться о новой встрече, передать деловой сувенир. Расставаясь с партнерами по переговорам, постарайтесь пожать им руки, сказать слово благодарности переводчику. Если делегации большие, то прощаются их главы, ограничиваясь вежливым легким поклоном остальным членам делегации.

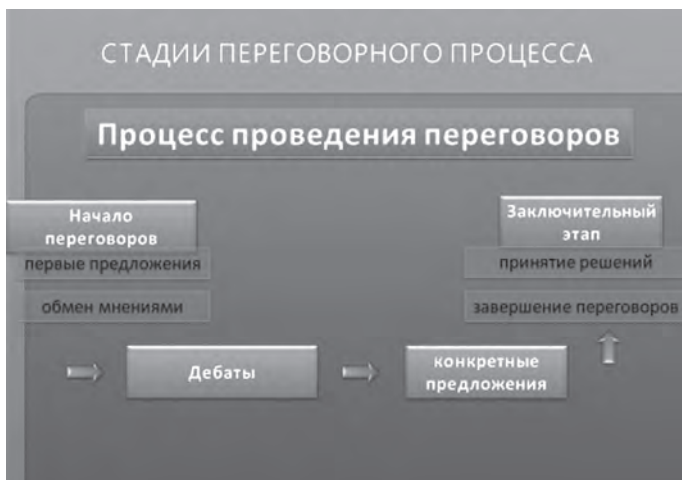
**Представление полномочий.** Важным моментом на любых переговорах является представление и предъявление полномочий, тем более если встреча с партнером происходит впервые. Эта процедура укрепляет доверие к словам собеседника, а также дает возможность четче обозначить предмет предстоящей дискуссии. Обычно представление полномочий подтверждает письмо-доверенность руководителя ведомства, заверяющего, что данному сотруднику поручено провести



переговоры на определенную тему и при необходимости разрешается подписать (или только согласовать) совместный документ. Если в тексте соглашения, которое поручено подготовить, есть ссылка на положение об организации или на ее устав, то у сотрудника должна быть с собой их копия для передачи другой стороне. Руководитель ведомства для подтверждения своих полномочий может вручить рекомендательные письма от своих деловых партнеров, известных другой стороне. Своего рода свидетельством полномочий может служить рассказ о вашем ведомстве или организации, сопровождающийся статьей о вашей организации, опубликованной в авторитетном журнале или газете. В свою очередь, принимая ранее неизвестных вам партнеров, можно поинтересоваться их полномочиями, в ходе беседы задать вопрос об их партнерах, о том, есть ли у них право подписывать совместные документы. В некоторых случаях обсуждение таких вопросов лучше поручить своему юристу или лицу, отвечающему в вашей делегации за оформление документов (это может быть сделано в ходе подготовки переговоров).

Особую роль играет оформление полномочий, когда имеются в виду межгосударственные отношения. Так, при выезде на международную конференцию для главы и членов делегации полномочия оформляются на специальном бланке и сдаются перед началом этого форума в комитет по проверке полномочий, учреждаемый на конференции.

**Технология ведения переговоров.** С момента, когда стороны сядут за стол переговоров, начинается собственно переговорный процесс, структурными элементами которого являются этапы изложения позиции, стратегия ведения переговоров, тактические приемы.





Из этих компонентов строится технология ведения переговоров. Неумение вести переговоры чревато не только ошибками, но даже срывом переговорного процесса. Необходимо учитывать, что многие страны отличаются друг от друга технологией ведения переговоров, в частности тем, какие технологические меры для них более характерны. Это является существенным элементом при учете национального стиля ведения переговоров. Этапы подачи позиции на переговорах подразумевают реализацию последовательного решения следующих задач:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и взглядов участников;
- их обсуждение (в том числе выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование интересов и выработка договоренностей.

На первом этапе стороны выясняют и обсуждают точки зрения друг друга, а также вырабатывают общий язык с партнером по переговорам. На втором этапе участники пытаются в наиболее полной форме реализовать свои интересы; при конфликтных отношениях сторон этот этап особенно важен и может занимать основное время переговоров. Если партнеры нацелены на решение проблемы путем переговоров, главный результат второго этапа будет состоять в выявлении рамок возможной договоренности. В этом случае стороны переходят к заключительному этапу — согласованию интересов и выработке договоренностей. Он может включать две фазы: сначала выработка общей формулы, затем — согласование деталей. Эти этапы необязательно должны строго следовать друг за другом, при необходимости участники переговоров могут вернуться к предыдущему этапу, однако общая последовательность решения указанных задач должна сохраняться. Следует при этом учитывать тот факт, что чрезмерно затянутые переговоры могут не дать положительного результата.

Выбор стратегии ведения переговоров определяется теми задачами, которые нужно решить во время работы с партнерами. Существует несколько вариантов стратегии, например торг и совместный анализ.

При торге каждый из участников ориентирован на максимальную реализацию собственных интересов и целей и практически не учитывает то, насколько будут реализованы интересы и цели партнера. Каждый стремится «выторговать» наиболее выгодный для себя итоговый документ и ориентируется на собственную победу. Торг расчитан на манипулирование поведением партнера по переговорам.

Тактическими приемами торга прежде всего является оказание давления на партнера, которое реализуется, в частности, путем применения угроз и блефа. Прием «завышение первоначальных требований» предполагает, что в начале переговоров запрашивается значительно больше того, что реально можно получить. Прием «вы-

движение требований в последнюю минуту» заключается в том, что одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, выдвигает новые требования. При этом переговорщик исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании предварительно достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Часто используется прием «выдвижение требований по возрастающей», т. е. если партнер готов согласиться с вносимыми вами предложениями, то вы выдвигаете новые. Прием «двойное толкование» предполагает, что в ходе переговоров в итоговый документ закладывается формулировка, содержащая двойной смысл, что позволит вам в будущем трактовать соглашение в своих интересах, при этом формально его не нарушая.

Вариант стратегии «совместный с партнером анализ проблемы», который иногда называется партнерским подходом, нацелен на решение задачи при максимальном удовлетворении интересов обеих сторон. Совместный с партнером анализ проблемы предполагает значительную степень открытости участников и формирование отношений диалога. При ориентации на эту стратегию может быть использован прием постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов. При этом имеется в виду, что переговоры начинаются с легких вопросов, а затем их участники переходят к сложным. В таком случае достижение договоренностей по конфликтным вопросам оказывает положительное психологическое воздействие на участников, а также демонстрируется принципиальная возможность достижения взаимоприемлемых решений. Прием «разделение проблемы на отдельные составляющие» обычно используется в сложных переговорах, при наличии конфликтных отношений сторон. В этом случае на первых двух этапах ведения переговоров выявляются эти составляющие, а затем при возможности достижения договоренности по тем или иным позициям ставится вопрос о вынесении их «за скобки», т. е. об отказе от их рассмотрения в ходе данных переговоров. При использовании этого приема реализуется лишь частичное соглашение. Возможно одновременное использование приемов. Например, после разделения проблемы на отдельные составляющие и вынесения части из них «за скобки» применяется постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов: сначала согласовывают вопросы, по которым позиции сторон совпадают или близки, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам.

В реальной практике ведения переговоров ни одна из стратегий в чистом виде не применяется, поэтому в каждом конкретном случае следует говорить о доминирующей стратегии. Если доминирующим становится торг, участник переговоров может добиться для себя ряда преимуществ, но он рискует тем, что переговоры могут быть сорваны или договоренности окажутся плохо выполнимыми. При основной

ориентации на партнерский подход договоренности обычно более прочные. Некоторые приемы, будучи сходными по своему проявлению, тем не менее могут применяться либо при торге, либо при совместном с партнером анализе проблемы. Одним из таких двойственных приемов является пакетирование, или увязка, при которой несколько предложений увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде так называемого пакета. Пакет в рамках торга предполагает увязывание привлекательных для другой стороны предложений с мало приемлемыми для нее (по сути — «продажа в нагрузку»). Сторона, предлагающая пакет, исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересованным в нескольких предложениях из этого пакета, примет и остальные. Иной вид пакета применяется в рамках совместного с партнером анализа проблемы. Он представляет собой увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников вследствие того, что один вопрос более важен для одной стороны, в то время как другой — для второй. Соответственно большие уступки по менее значимым вопросам каждой стороны позволяют оказаться в выигрыше обоим.

Следует иметь в виду, что возможности пакета в рамках совместного с партнером анализа проблемы ограничены, так как громоздкость пакета может привести к значительному снижению его эффективности. Уход (завуалированный отказ от обсуждения или принятия предложения) применяется при торге, если затрагиваются вопросы, которые в данный момент по тактическим соображениям обсуждать нежелательно. В рамках партнерского подхода он может представлять собой, например, просьбу об объявлении перерыва с целью проведения неформальных консультаций. Менее распространен прием пробного шара, суть которого в том, что предложение формулируется в виде идеи, а это ни к чему не обязывает. Партнеру предлагается ответить на вопрос «А что, если?..». Нередко противоположная сторона начинает реагировать на эту формулировку, как на предложение, и обсуждать перспективы его реализации. Инициатор же при такой постановке вопроса, выслушав партнера, имеет возможность забрать свое предложение назад, не рискуя потерять репутацию. В рамках партнерского подхода этот прием дает возможность косвенного выяснения позиции партнера для поиска взаимоприемлемого решения. При торге он позволяет получить от противоположной стороны информацию, которую потом можно использовать в собственных целях.

**Типичные ошибки при ведении переговоров** следующие:

- переговоры плохо подготовлены, поскольку участники полагают, что легче будет решить все вопросы в ходе переговоров. На самом деле подготовка к переговорам, по данным ряда исследователей, должна занимать до 80 % и даже более общего времени (т. е. времени, отведенного на подготовку и ведение переговоров);

- за столом переговоров возникают споры внутри делегации (ведутся внутренние переговоры), что недопустимо. Когда какие-то вопросы остались не согласованными внутри делегации или возникли новые проблемы, следует предложить партнеру сделать перерыв;
- в ходе переговоров участники недостаточно внимания уделяют тому, как конкретно могут быть реализованы их предложения. Прорабатывая предложения, обязательно нужно решить вопросы их возможной реализации;
- в делегацию попали люди, не обладающие достаточным уровнем профессионализма. Как правило, это бывает при завышенном количественном составе делегации. Все это ведет к снижению эффективности переговоров и может отрицательно сказаться на имидже компании и ее руководителя;
- не учитываются особенности делового общения и этикета партнера из другой страны, что ведет к взаимонепониманию.

**Анализ результатов состоявшихся переговоров.** Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Анализ итогов переговоров преследует следующие *цели*: сравнение целей переговоров с их результатами;

- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Прежде всего каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем *направлениям*:

1. Анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями

и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения).

2. Анализ на высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;

- оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- получение дополнительной информации о партнере по переговорам.

3. Индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров. В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

- правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам;
- соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям;
- насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе;
- как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане;
- что определило результат переговоров;
- как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров;
- кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев<sup>1</sup>.

1. Степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:

- достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;

---

<sup>1</sup> См.: Психология и этика деловых отношений / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. С. 193.

- поражение в той или иной мере одной из сторон ставит под угрозу соблюдение соглашения.

2. Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3. Выполнение условий соглашения. Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.

Готовность сторон к выполнению условий соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект является также важной содержательной характеристикой последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не торопятся с выполнением условий договора.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров — включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и система контроля за выполнением соглашения. Именно эта функция была возложена на писателя и дипломата А. С. Грибоедова, обеспечивавшего выполнение Персией условий Туркманчайского мира (1828). Ему предстояло взыскивать контрибуцию и возвращать на родину российских подданных. Напомним, что, выполняя эту миссию, он погиб в Тегеране от рук фанатиков.

Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей.

Получение объективного и полного ответа на все указанные вопросы будет играть решающее значение для будущего ведомства, учреждения или организации.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

## 7.5. Правила и процедуры формирования делегаций

При формировании делегации на конференции и переговоры принципиальным является такой подход: если вы хотите, чтобы команда выиграла соревнования по прыжкам в длину, найдите одного человека, который может прыгнуть на восемь метров, а не восемь человек, прыгающих каждый на один метр.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством и сложностью вопросов, вынесенных в повестку, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых проблем в различных комитетах и комиссиях, уровнем представительства.

При резком несоответствии количественного состава делегаций та из них, которая больше, получает преимущества: у нее больше каналов, по которым поступает информация, лучше возможности для ее анализа и выработки решения. Поэтому переговоры с неравным количеством участников нежелательны. При формировании делегаций на двусторонних переговорах исходят примерно из равенства их численного состава, хотя иногда это можно и не принимать во внимание. Принцип равенства относится, как правило, и к уровню делегации. При необходимости кроме членов делегации в ее состав могут включаться технические работники, а также переводчики и эксперты.

Не следует слишком раздувать состав делегации. Увеличение числа участников, особенно при разработке срочной программы, только замедляет процесс. Это обходится дорого. К тому же фланирующие без дела участники переговоров вызывают оправданное раздражение у тех, кто действительно работает не покладая рук. В результате страдают все члены огромной делегации и их партнеры.

Работа в составе делегации — работа в команде, где от вклада каждого зависит общий успех дела. Это обстоятельство необходимо учитывать при формировании делегации. Одному лучше удастся выдвигать идеи, другому — формулировать их, третьему — обобщать материал и т. п. Главное — все должны быть ориентированы на командную, коллективную работу и способны к ней во имя достижения общей цели. Каждый должен уяснить простую мысль, высказанную американским философом Р. Эмерсоном: *«Гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальность манеры»*. При проведении конференции и переговоров вне дома это обстоятельство может иметь решающее значение. Важна и психологическая совместимость членов делегации.

Прежде чем приступить к непосредственной работе, необходимо обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится: какие подавать сигналы, в каких ситуациях, каким образом. В качестве сигнала может служить, например, предложение кофе или прохладительного напитка.

Для проведения конференции каждое государство определяет состав делегации и назначает ее руководителя (главу). При формировании делегации различают следующие категории участников (в порядке их старшинства по положению): глава делегации, заместитель главы делегации, секретарь делегации, официальные члены делегации, неофициальные представители, представители прессы (средств массовой информации), сопровождающий персонал.



В состав неофициальной части делегации входят советники, эксперты и другие сотрудники. Делегация формирует свой секретариат. Одной из важнейших его функций является работа с документацией переговоров, ее точная классификация, своевременное размножение и распространение. Нередко возникает необходимость срочно размножить и распространить среди делегатов то или иное предложение, заявление, поправки к документам, с которыми выступают делегаты во время самого совещания. Делается это с той целью, чтобы делегаты могли ознакомиться с документами и, возможно, отреагировать еще до перерыва в заседании.

Когда имеют место двусторонние переговоры, каждое правительство информирует другое о составе своей делегации с указанием фамилий и ранга каждого ее члена. Состав делегаций может быть изменен в любое время или путем добавления новых, или отзыва некоторых членов делегации. Об этих изменениях всегда необходимо сообщать заранее в письменном виде во избежание каких-либо недопониманий в том, что касается фамилий и рангов участников, а также служебного положения, по которому определяется их место в соответствии с правилами протокола.

При организации многосторонних конференций о составе каждой делегации сообщается принимающему государству. Предварительно, перед визитом делегации, при заказе номеров в отеле необходимо узнать, сколько ожидается мужчин, сколько женщин и есть ли среди них супружеские пары. Необходимо также заблаговременно решить вопрос о том, кто будет платить за номер — приглашающая сторона или сами гости. Это же касается и приобретения билетов в увеселительные заведения, если в гостинице существует этот вид услуг.

Рассмотрим конкретно состав и обязанности членов делегации.

**Глава делегации.** Делегации всегда имеют руководителя. Как правило, все руководители делегаций имеют одинаковые ранги с тем, чтобы гарантировать их равное положение в отношении друг друга. Их назначают, насколько это возможно, из числа старших должностных лиц, которые знакомы с общим направлением политики своей страны в международных делах и имеют опыт работы на международных конференциях. Они должны знать процедуру и особенности работы конференций и уметь владеть методами примирения и достижения почетного и справедливого урегулирования. И, наконец, для них важно знать по крайней мере один из иностранных языков, используемых на данной конференции, предпочтительно тот, на котором будут говорить большинство делегатов.

**Заместитель главы делегации.** В результате развития международных отношений, в частности участия большого количества делегаций в межправительственных конференциях, почти невозможно найти достаточное число должностных лиц в национальных министерствах



иностранных дел для обеспечения как постоянной работы этих ведомств, так и руководства делегациями, призванными вести переговоры за пределами национальной территории. Поэтому руководство делегациями все чаще и чаще поручается старшим должностным лицам отраслевых министерств.

Появление таких старших должностных лиц ставит новые проблемы. Их административная подготовка не всегда включает методы работы международных встреч. Хотя они и являются специалистами и представляют свои правительственные ведомства, они не так хорошо и подробно осведомлены о международных отношениях, как ответственные сотрудники Министерства иностранных дел. Это тем более справедливо, что они не всегда имеют время для приобретения таких знаний. Языковая подготовка также часто отсутствует. Вот почему в состав каждой делегации входит представитель руководящего аппарата Министерства иностранных дел, занимающий достаточно высокий пост, дабы он мог исполнять обязанности заместителя главы делегации, направлять своих менее опытных коллег и авторитетно выступать от имени своего ведомства, которое и в этом случае несет ответственность на правительственном уровне за международные отношения данной страны. Этот сотрудник следит за тем, чтобы международные соглашения, заключаемые делегациями, имели надлежащую форму, содержали все необходимые гарантии и могли как таковые вступить в силу. Нет ничего хуже, чем путаница в вопросах, относящихся к иностранным делам. Такая путаница чаще всего приводит к тому, что международные соглашения остаются малоизвестными, плохо выполняются и даже теряются из виду. Нет необходимости указывать на ошибки, которые слишком часто обнаруживаются в соглашениях, заключенных только одними специалистами.

**Секретарь (руководитель секретариата).** Делегация, как правило, имеет заблаговременно назначенного секретаря или секретариат. В принципе, им является должностное лицо, которое занималось либо в Министерстве иностранных дел, либо в отраслевом министерстве подготовкой к конференции, участвовало в составлении проекта директив делегатам и которое будет отвечать за работу секретариата.

Кроме того, на многосторонних переговорах и двусторонних переговорах по важным крупным проблемам в состав делегации входят и канцелярские работники. Если такой персонал не включен в состав делегации, то дипломатическое представительство должно обеспечить ее надежным в работе персоналом соответствующей квалификации. Делегация также получает через дипломатическое представительство все необходимые основные материалы. Однако телефонная и телеграфная связь делегации обеспечивается принимающей страной.

Во время заседаний руководитель секретариата играет важную роль посредника между делегацией своей страны и организаторами

переговоров и конференции не только по вопросам подготовки повестки дня, распространения документов, контроля за составлением протоколов заседаний и подготовки окончательных текстов документов, но также по вопросам хозяйственного обеспечения.

**Советники и эксперты.** Как правило, в состав делегаций входят представители министерств, которые участвовали в подготовке к данной конференции и выработке письменных директив для руководителя делегации. Это обеспечивает компетентность делегации, так как позволяет каждому члену делегации по указанию ее руководителя выступить в общих прениях или принять участие в заседаниях рабочих групп и подготовке текстов соглашения. Они следят за тем, чтобы те интересы, которые им поручено представлять на конференции, не были ущемлены.

Если делегация направляется в зарубежную столицу для участия в переговорах, то дипломатическое представительство этой страны обычно выделяет в состав делегации своего сотрудника, который также является специалистом в обсуждаемом вопросе. Он следит за переговорами и может, по существу, контролировать с полным знанием дела выполнение данного соглашения.

**Наблюдатели.** Часто случается так, что правительства, которые хотят держать в поле зрения ход тех или иных многосторонних переговоров, но не желают связывать себя их результатами или следить за обсуждением, происходящим в международной организации, членами которой они не являются, назначают наблюдателей, которым поручаются только функции наблюдения и которые, в принципе, не имеют права участвовать в публичных прениях.

**Представитель по связи с прессой.** На крупных политических конференциях, особенно когда руководители делегаций являются членами правительств, их сопровождают специальные должностные лица по связи с прессой и корреспондентами информационных агентств или ведущих газет своей страны.

Все дипломатические представительства поддерживают контакты с прессой и имеют списки корреспондентов или репортеров, которых они знают. Если в представительстве имеется сотрудник по связи с прессой, то снабжает прессу информацией он. В противном случае необходимые сообщения для печати должен готовить секретарь каждого представительства, занимающийся подготовкой данной конференции.

**Организационные меры каждой отдельной делегации.** Дипломатическое представительство обязано пытаться установить как можно скорее состав других участвующих делегаций для того, чтобы национальная делегация была сформирована по возможности соответствующим образом.

Состав каждой делегации должен быть сообщен в возможно кратчайшие сроки правительству принимающей страны, которое несет

ответственность не только за работу конференции, встречу и размещение делегатов, но также за приемы и т. д., которые могут быть организованы для них.

Обычно перед выездом на конференцию делегация получает от своего правительства директивы по вопросам, которые подвергаются обсуждению. Такие директивы необходимы для успешного проведения конференции. Нужно предусмотреть основные возможные ходы противника, чтобы делегация имела возможность маневрировать в ходе конференции. Эти директивы вырабатываются задолго и подготавливаются основательно с участием всех компетентных людей. Но никакие директивы не могут охватить всего комплекса возникающих вопросов.

Поэтому во время конференции делегация на основе обмена мнениями, учета различных мнений вырабатывает свои тактические шаги и либо прямо осуществляет их, если они соответствуют общей линии директив, либо, если нужно менять эту линию, согласовывает такие изменения с центром и получает соответствующие указания.

### **7.6. Рабочие органы по проведению визитов, конференций и переговоров и алгоритм их деятельности**

Деловым протоколом предусматривается, что для проведения визитов, конференций и переговоров создаются различные рабочие органы — оргкомитеты и секретариаты.

В соответствии с согласованной программой визита для его проведения организуется *секретариат*, в котором за каждый участок работы отвечают отдельные специалисты.

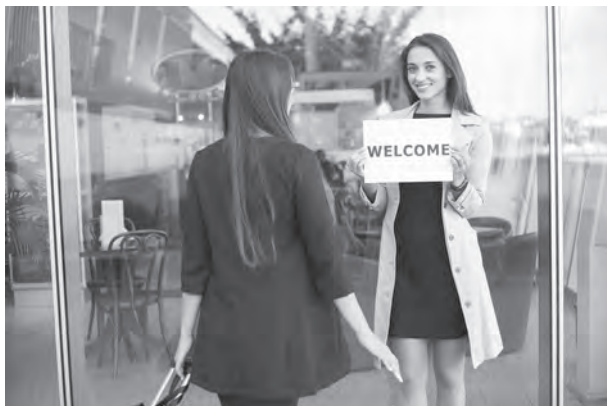
Секретариат — это орган, выполняющий организационную работу во время проведения переговоров, а также совокупность сотрудников такого органа. Возглавляющий его руководитель, так называемый шеф протокола принимающей стороны, должен взаимодействовать с шефом протокола принимаемой стороны и оказывать ему необходимое содействие в осуществлении протокольных положений.

На первом этапе, в период подготовки, обе стороны анализируют проблему и интересы участников, формируют общий подход и собственную позицию на переговорах, определяют возможные результаты. На данном этапе руководитель секретариата готовит необходимые документы: заявления, протоколы, проекты договоров, соглашений, контрактов. Необходимо, чтобы подготовленные документы были переведены на рабочий язык переговоров.

На руководителя секретариата ложится также вся ответственность при проведении протоколно-представительских мероприятий (за организацию, соблюдение протокола и этикета, выбор блюд и напитков, обслуживание гостей).



Руководитель секретариата с переводчиком может по указанию своего руководителя встречать приезжающую группу.



Целесообразно также выделить сотрудника протокольной службы, выполняющего роль гида при делегации гостей. В международной практике их называют хозяевами: мужчину — хостом, женщину — хостессой. Их обязанность — всемерно помогать гостям в их работе и на отдыхе во время визита, сопровождать в поездках, консультировать по вопросам пребывания, посещения различных мероприятий, оказывать содействие шефу делового протокола делегации гостей. Они — связные между протокольными силами встречающихся сторон.

Желательно, чтобы вопросами символики, ее грамотного и своевременного применения занимался отдельный специалист. Он может входить в группу, которая готовит помещения для официальных мероприятий визита. При подготовке к работе таких мест следует особенно тщательно готовить помещения для переговоров и бесед.

В их деятельности имеется много общего, но есть и различия. К числу общего относятся выработка концепции конференции и переговоров (общего подхода), разработка программы пребывания делегации, составление проекта сообщения для печати (перед мероприятием и по итогам его проведения), рассылка приглашений, анонсирование мероприятия в средствах массовой информации и др.

**Алгоритм действий рабочих органов.** Опыт и традиции проведения конференций позволяют выработать следующий алгоритм действий оргкомитета:

1. Создание в составе оргкомитета рабочих групп во главе с ответственными за проведение мероприятия лицами, подготовка материалов, в том числе справочных, встреча, размещение, транспорт, культурная программа и т. д.

2. Подготовка плана проведения (программы) конференции.

3. Разработка процедурного плана (сценария) пленарных заседаний конференции с возможной организацией работы секций, круглых столов по отдельным темам.

4. Подготовка проекта резолюции или другого заключительного документа по результатам проведения конференции.

5. Достижение договоренности о направлении в адрес конференции приветственных посланий со стороны руководителя государства, председателя правительства или министра, председателей палат парламента и т. д.

6. Выбор одного или двух высоких докладчиков на конференции. Составление списка докладчиков и содокладчиков.

7. Подбор и подготовка помещений для проведения конференции (синхронный перевод, мультимедийные средства для презентации докладов и выступлений, символы и геральдика, книжная выставка).

8. Подготовка рабочих папок, табличек на стол и бейджей для участников конференции.

**Выработка концепции конференции и переговоров (общего подхода).**

В отличие от позиции, общий подход — менее изменчивый элемент переговорного процесса. Для определения концепции следует выявить функции предстоящей конференции и переговоров, решить, для чего они проводятся, попытаться установить, с какими целями предположительно идет на переговоры партнер. Обычно этого вполне достаточно, чтобы четко, в двух-трех предложениях, сформулировать концепцию предстоящих переговоров. Как правило, концепция в ходе переговоров не меняется, хотя внесение корректив не исключается.

Хорошая подготовка предполагает предварительный анализ максимально возможного числа вариантов решений, ибо любые переговоры практически всегда допускают несколько альтернатив. Задача состоит в том, чтобы найти наиболее приемлемую альтернативу, определить степень ее вариативности и минусы.

Обычно на стадии подготовки выявляется, что возможные варианты неравнозначны. Следовательно, их необходимо проранжировать. Нужно также иметь в виду, что роль того или иного варианта решения может меняться в ходе переговоров, если появляются новые факторы и условия.

Чисто психологически полезно ориентироваться не на единственный вариант решения, а на возможность появления в ходе переговоров «веера», пакета решений. Последнее означает, что от некоторых «домашних заготовок» нужно будет отказаться — тем легче на это будет пойти при психологической готовности.

**Подготовка предложений и их аргументация.** К тому или иному варианту решения подводят конкретные предложения, отражающие вашу позицию. Формулировка предложений должна быть ясной и точечной. Это достигается на стадии подготовки. Невразумительные предложения могут исказить вашу позицию и ход переговоров в целом.

Целесообразно также заранее продумать содержание и порядок изложения аргументов, лежащих в основе предложений, проектов решений, запасных вариантов и т. д. При подготовке аргументации следует предусмотреть проведение экспертизы, поскольку кажущийся весомым аргумент может оказаться не отвечающим нормам права, морали или законам рынка. В таком случае использование его может только навредить. Лучше не пожалеть времени и денег на квалифицированную экспертизу.

По возможности следует учесть особенности личности партнера — национальные, культурные, психологические, возрастные и иные. Здесь как раз и будет полезна работа по сбору информации о партнерах, о которой говорилось выше.

Все эти моменты могут и должны быть внесены в план конференции и переговоров.

**Подготовка необходимых документов и материалов.** Эта работа является итогом всей подготовки к пленарному заседанию и переговорам. Заблуждаются те, кто считает это пустым занятием и бюрократизмом. Подготовка к пленарному заседанию и переговорам не должна пропасть даром. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки думать о точности формулировок, логичности и стройности предложений, обоснованности решений. Тщательно отработанные документы и материалы будут служить на переговорах ориентирами, с которыми сверяются их ход и вносимые изменения. Кроме того, подготовленные аналитические материалы и справки могут быть путеводителем по законодательству, ценам и, следовательно, дополнительным аргументом в ходе работы конференции.

**Разработка программы пребывания делегации.** Официальные встречи, конференции и переговоры всегда проходят по подготовленной

заранее программе пребывания (приема) партнеров, в том числе иностранных. Программы бывают внешними (общими), предназначенными для гостей, и внутренними (подробными), включающими технические детали, необходимые для принимающей стороны, заинтересованных лиц и организаций.

Общая программа включает информацию по следующим вопросам: встреча делегаций, деловая часть программы (переговоры, встречи, беседы), приемы (завтраки, обеды и т. д.), культурная программа, поездки по стране, проводы делегаций.

В подробной программе во избежание срывов и накладок необходимо отразить все организационные моменты, связанные с приемом делегации. В частности, встреча делегации требует от принимающей стороны проработки таких вопросов, как персональный состав встречающих, участие (в случае необходимости) представителей прессы, радио, телевидения, вручение цветов, приветственные речи и тосты, обеспечение транспортом, размещение в гостинице и т. д.

Каждый пункт подробной программы требует детальной проработки с обязательным указанием ответственных исполнителей.

В случае если глава делегации прибывает с супругой, то принимающая сторона должна предусмотреть специальную программу или отдельные мероприятия в общей программе для супруги гостя и супруг лиц, сопровождающих его.

При разработке программы следует учесть, что во время пребывания делегации принято организовывать неофициальные неформальные встречи как хозяевами, так и гостями.

В программе каждого дня полезно оставлять свободное время для второго завтрака и личных дел.

Приглашая иностранцев в свой город, желательно продумать, чем их занять по вечерам.

При составлении программы внимание принимающей организации должно быть сосредоточено на основной цели визита организации (конференция, переговоры, встречи, беседы и т. д.). Необходимо добиваться сбалансированности программы. Она должна удовлетворять профессиональным интересам членов делегации, а также носить общеобразовательный характер.

Составление программы — дело трудоемкое. Поэтому ее разработку и организационное решение включенных в нее вопросов следует поручать наиболее ответственным и серьезным сотрудникам. Первоначально она составляется согласно пожеланиям иностранцев. Значит, эти пожелания необходимо предварительно собрать, а затем согласовать на всех уровнях. Корректировка программы возможна, но в исключительных случаях и в минимальном размере.

При организации визитов, конференций и переговоров важно заранее согласовать повестку дня и предусмотреть консультации



с третьими лицами и организациями по различным вопросам. Так, например, особенно важно проработать проблемы взаимодействия с таможенной, налоговыми органами и другие вопросы при подготовке к переговорам с иностранными партнерами, для чего необходимо предусмотреть время для внутренних переговоров с третьими лицами и организациями.

Непроработанные заранее вопросы ведут к затягиванию визитов, конференций и переговоров. Возникает постоянная необходимость решать их на ходу, что создает впечатление плохой подготовленности, а следовательно, некомпетентности, ненадежности партнера и неуверенности в нем. К тому же появляется опасность увязнуть в этих согласованиях вместо того, чтобы организованно провести мероприятие.

В соответствии с этикетом право на участие в конференции и переговорах предоставляется руководителю принимающей организации и лицам, которых он включит в список. В связи с этим руководитель организации должен составить протокольный список участников делового мероприятия. В нем указываются фамилия, имя, отчество, место работы и должность участника. Протокольный список передается иностранцам. Кроме того, нужно позаботиться о том, чтобы их протокольный список был у нашей стороны.

Обмен протокольными списками может происходить накануне визита или в самом начале встречи. Может случиться, что эти списки не подготовлены. В этом случае, когда стороны сели за стол переговоров или конференции, они обмениваются визитными карточками. Цель понятна: обе стороны должны отчетливо знать, с кем они имеют дело. А поскольку по итогам мероприятия нужно оформить запись, в которой должна фигурировать информация об участниках, то существует и формальная причина составления протокольных списков.

Работа конференции осуществляется в соответствии с *процедурным планом* (сценарием), который включает: задачи данной конференции; число полномочных делегатов, которые предположительно будут выступать от имени своих делегаций, и правила, касающиеся старшинства на заседаниях других членов делегаций; правила голосования, в частности указание на то, какое большинство (простое, две трети, единогласие) необходимо для принятия документов и резолюций; председательство; секретариат и архивы; проверка полномочий (мандатов); состав рабочих групп и редакционного комитета, председательство в них; необходимость представления всех предложений в письменной форме; правила распространения документов; связь с общественностью; официальные сообщения; подготовка протоколов заседаний; порядок, в котором делегации делают свои сообщения, и правила одобрения их.

Обычно перед выездом на конференцию делегация получает от своего руководства директивы по вопросам, которые подвергаются обсуждению. Такие директивы необходимы для успешного проведения конференции. Нужно предусмотреть основные возможные ходы, чтобы делегация имела возможность маневрировать в ходе конференции. Эти директивы вырабатываются задолго и подготавливаются основательно с участием всех компетентных людей. Но никакие директивы не могут охватить всего комплекса возникающих вопросов.

Поэтому во время конференции делегация на основе обмена мнениями, учета различных мнений вырабатывает свои тактические шаги и либо прямо осуществляет их, если они соответствуют общей линии директив, либо, если нужно менять эту линию, согласовывает такие изменения со своим руководством и получает соответствующие указания.

Как говорилось выше, во время проведения переговоров создается **общий секретариат**. Одна из важных его функций — обеспечить стенографирование, размножение материалов конференции и перевод выступлений и документов. Обычно страна, в которой проводятся переговоры, берет на себя всю техническую сторону дела и устанавливает порядок записи, стенографирования и размножения документов, который согласовывается с представителями секретариатов делегаций.

Секретариат осуществляет административную поддержку переговорам, он не только помогает председателю и участникам, но также выполняет административные функции между сессиями, когда он может играть исполнительную роль, действуя в соответствии с обычными или специальными директивами руководящего органа.

До начала переговоров, когда уже определено место их проведения, роль секретариата сводится к рассылке приглашений, подготовке протоколов, приемов, бронированию транспорта, обеспечению связи с местными властями и подготовке конференц-зала вплоть до последнего микрофона, карандаша и кофейной чашки. Но кроме всего прочего, секретариат занимается подготовкой и распространением повестки (или проекта повестки) и иных сопутствующих документов, включая правила процедуры переговоров.

Во время проведения переговоров секретариат отвечает за всевозможные административные вопросы, включая обеспечение переводчиками и ведение отчетов и протоколов заседаний в том количестве, какое определено председателем либо правилами процедуры. Значительное количество документов должно находиться на руках участников на всех стадиях проведения конференции (особенно проекты резолюций и иные решения), и поэтому доступность услуг машинисток требуется организовать на протяжении всего рабочего дня.

После окончания переговоров у секретариата есть два важных задания: опубликование отчета (протоколов конференции), который

первоначально выпускается в виде проекта (почти всегда при применении стенографического отчета), чтобы участники могли исправить незначительные ошибки пунктуации, орфографии или грамматики (оставляя неизменной суть выступлений), и исполнение различных решений, принятых на конференции.

Работа с документацией требует определенного навыка. Каждый из документов должен получить свой индекс, определяющий категорию, к которой он относится (повестка дня, выступления делегатов, протоколы заседаний, коммюнике и др.), дату заседания, порядковый номер и т. п. Иногда, когда предоставляется возможность, документам присваивается не только индекс, но и соответствующая ему окраска бумаги, на которой печатается документ. Скажем, повестка дня и ее проекты печатаются на желтоватой бумаге, выступления делегатов — на розовой, протоколы — на зеленой, документы делегаций — на голубой, принятые документы (коммюнике, соглашения и т. п.) — на белой. Такой порядок помогает их сортировке и позволяет быстро найти требуемый документ.

Общему секретариату может быть поручено поддерживать контакты со средствами массовой информации. Он уведомляет корреспондентов о времени проведения пресс-брифингов, пресс-подходов и пресс-конференций. Нередко эти функции возлагаются на специально создаваемую пресс-группу.

Кроме того, каждая делегация на переговорах формирует свой секретариат, выполняющий весьма ответственную роль в ходе переговоров. Именно под их контролем находятся все материалы, которые тщательно собирались при подготовке к переговорам и которые каждая делегация привезла с собой. Это всякого рода официальные документы, справки, информации, досье заявлений и высказываний официальных деятелей своей страны, а также тех стран, делегации которых принимают участие в переговорах. Насколько важен этот участок работы, свидетельствует случай, который имел место в Берлине в январе-феврале 1954 года на совещании министров иностранных дел четырех держав — СССР, США, Великобритании и Франции. Делегации соответственно возглавлялись В. М. Молотовым, Д. Ф. Даллесом, А. Иденом и Ж. О. Бидо<sup>1</sup>.

На одном из заседаний Иден в своем выступлении сослался на заявление Молотова, сделанное ранее и имевшее отношение

---

<sup>1</sup> Совещание происходило поочередно (понедельно) в Посольстве СССР в Германской Демократической Республике (Восточный Берлин) и в здании Контрольного совета четырех держав — СССР, США, Великобритании и Франции в Западном Берлине (Контрольный совет прекратил свою деятельность 20 марта 1948 года). Начало этой необычной ротации положило первое заседание совещания в Посольстве СССР в ГДР.

к обсуждаемому вопросу. Естественно, Молотов тут же затребовал в секретариате советской делегации текст этого своего выступления. Но в досье, где оно должно было быть, к ужасу работников секретариата, его не оказалось. К счастью, благодаря хорошо налаженной связи с Москвой его удалось быстро найти в соответствующем отделе МИД СССР. Текст его под диктовку по прямому телефону был быстро напечатан на пишущей машинке и передан Молотову. Иден еще говорил. Этот случай свидетельствует не столько об оперативности действий сотрудников делегации и степени налаженности связи с центром, сколько о необходимости очень внимательно подходить к подготовке к переговорам, которая не знает мелочей и не терпит небрежности.

По окончании переговоров их участники, как правило, проводят пресс-конференцию. Она может проводиться совместно или каждой делегацией отдельно.

В некоторых случаях по завершении переговоров могут проводиться завтраки и (или) приемы.

**Протокольные записи.** Одним из основных требований, предъявляемых к любой конференции, является полная ясность в отношении того, что было принято и что отвергнуто. С этой целью протокольные записи о проведении конференций и достигнутых договоренностях хранятся в неизменном виде, а участники должны подтвердить их корректность. Эти записи делятся на три категории:

а) стенографический отчет (записанный от руки или на аудионосителе);

б) итоговый отчет, обычно подготавливаемый секретариатом под наблюдением специального докладчика (*rapporteur*);

с) только тексты договоров и резолюций.

Обычно участники имеют право и возможность вносить минимальные изменения для улучшения вида, в котором документ будет представлен, но не его сущности, когда он распространяется в форме проекта; это относится только к стенографическим отчетам.

#### **7.6.1. Пригласительная кампания как часть подготовки к визиту**

Визит не проводится без приглашения его нанести. В деловом обороте приглашение поступает от приглашающей стороны, как правило, в виде пригласительного письма. Пригласительное письмо является частью деловой переписки. Оно должно соответствовать требованиям к деловой переписке, в частности требованиям ГОСТ, но кроме того, в нем необходимо отразить цель, задачи визита, его программу, особенности, например возможные требования к туалету, дату и место его проведения.

Поскольку пригласительная переписка является частью делового протокола и этикета, то при оформлении переписки в пригласитель-

ной кампании нужно учитывать требования общего характера к деловым письмам.

**Пригласительная переписка** в общем виде включает:

- пригласительное письмо с указанием цели и предлагаемых условий визита;
- ответное письмо о согласии или несогласии нанести предлагаемый визит и об ответных предложениях по условиям его проведения;
- письмо приглашающей стороны (в том числе сопровождаемое документами по визовой поддержке визита) с детальной программой и протоколом визита, подтверждением принимаемого состава делегации и условий проживания во время визита.

Если визит повторный и ряд условий его протекания были согласованы ранее, то в ходе переписки достаточно сослаться на них и подтвердить возможность их выполнения принимающей стороной.

Возможность забронировать и оплатить при необходимости гостиницу, обеспечить обслуживающий делегацию гостей транспорт, выполнить иные условия пребывания делегации гостей, в том числе в части символики, должна прорабатываться не только в обосновании, но и практически, параллельно с ведущейся перепиской.

В отличие от обычной деловой переписки, где обсуждается или излагается содержательная сторона деловых контактов, протокольная пригласительная переписка касается процессуальных аспектов проведения визита. Чем подробнее сотрудники протокола обсудят и согласуют детали визита, тем меньше возможных напряженностей удастся избежать. В пригласительном письме после обращения и комплимента следует указывать:

цель визита и задачи, которые предлагается решить при очной встрече;

- программу мероприятий, класс их ответственности, необходимые аксессуары их проведения;
- предлагаемый состав приглашаемой делегации, ранг участников, в том числе возможность или целесообразность приглашения членов семьи главы делегации и (или) ответственных лиц — членов делегации;
- время и место проведения визита, возможные условия проживания и сервиса;
- сроки, способ и адрес для ответа на приглашение. Особо могут оговариваться условия визовой поддержки.

**Ответное письмо** следует присылать как можно скорее. Если нет возможности обсудить детали визита сразу, то в течение одного — трех дней необходимо направить благодарственное письмо с согласием или отказом от визита. Отказ должен быть вежливо обоснован и может сопровождаться ответным предложением о визите. В ответном

письме следует также указывать, кому предстоит проводить подготовку визита и дать контактную информацию. Таким образом, устанавливается связь между протокольными силами сторон.

В простейшем виде при малом или минимальном числе участников планируемой встречи руководители делегаций или ведомств могут сами решить вопросы проведения визита. Но если количество участников представляется значительным, в делегацию входят и мужчины, и женщины, визит планируется с членами семей, программа визита насыщена и многообразна, то необходимо привлечь силы специалистов делового протокола.

Организационный этап переписки должен будет определить, как организовать расселение гостей, какие предоставить комнаты в гостевой резиденции (если таковая имеется) или номера в гостинице, какого класса и с каким сервисом. Для многих учреждений данная проблема будет вопросом престижа. Особо придется рассматривать вопрос о питании: вид кухни, возможная диета, режим питания, входящего в состав гостиничных услуг. Количество звезд гостиницы еще не определяет все эти детали. Возможно, потребуются номера с кабинетом, с гостиной, с индивидуальной или семейной спальней. Пансион может быть полным или частичным, с предварительным заказом или шведским столом.

Полный пансион подразумевает режим «все включено». Это значит, что в оплаченные услуги входит многоразовое питание в течение всего дня. Это могут быть завтрак, предобеденный завтрак — ланч, обед, послеобеденный чай или кофе (полдник), ужин, иные виды стола.

Если обед подразумевается в офисе, то в заказ включают полупансион: завтрак, ужин, возможно — ланч. Не исключено, что ваши гости захотят питаться не в гостиничном ресторане. В этом случае питание организуется отдельно. Следует позаботиться и об официальных приемах, в том числе дать возможность гостям организовать благодарственный ответный прием. Увязывать место его проведения с местом проживания считается дурным тоном, поэтому целесообразно подсказать принимаемой стороне, где уместно его провести.

Проведение в ходе визита приемов — самостоятельное звено программы. Возможны случаи, когда обе стороны будут участниками приема, делового торжества, иного протокольного мероприятия, проводимого третьими сторонами.

В этой ситуации, в приглашительную компанию включается рассылка или передача приглашений на эти мероприятия. Приглашения на них могут рассматриваться как на кратковременные визиты. Будет уместно отдельно поблагодарить хозяев такого приема и принимающую сторону открыткой и (или) визитной карточкой.

Детальному рассмотрению проведения приемов посвящена гл. 9 учебника.

### **7.6.2. Встреча делегации**

Многовековой опыт развития международных отношений позволил выработать важнейшие основные правила общения между представителями различных стран. Эти правила в наиболее концентрированном виде представлены в дипломатическом протоколе и этикете. Вместе с тем правила дипломатического протокола на уровне деловых визитов стали менее консервативными, более гибкими и свободными. Однако это вовсе не исключает строгого применения правил дипломатического протокола и в деловом общении в случае необходимости и не является ошибкой.

Встречи деловых делегаций значительно проще и короче, чем дипломатических. На них, как правило, не проводят торжественных церемоний, не обмениваются речами, оставляя это для приемов и визитов вежливости. Тем не менее характер процедуры встречи может существенно влиять на дальнейшие взаимоотношения, поэтому необходимо придерживаться в этом случае общепринятых правил делового этикета.

В случаях присутствия зарубежных партнеров необходимо всегда помнить о протокольных требованиях международных контактов и об этических особенностях поддержания деловых контактов с зарубежными партнерами, поскольку протокол каждой страны может иметь свои национальные черты. Хотя никаких юридических норм здесь не существует, это не означает, что в ходе такого общения мы можем чувствовать себя совершенно свободно.

Вместе с приглашением на переговоры участникам высылается информация о времени прибытия, транспорте, месте размещения и регистрации. Как правило, на переговоры прибывают накануне начала их работы.

Что касается визитов, переговоров и конференции по существу, то, если отойти от формальной стороны дела, практическая работа по их проведению начинается уже с прибытия делегаций. Как правило, их встречают корреспонденты средств массовой информации, которым они дают краткое интервью, излагая в общей форме цели своего участия в конференции.

Для проведения визитов, конференций и переговоров применяются единые требования государственного, дипломатического и делового протокола и этикета.

Статус встречающего главы делегации должны соответствовать статусу приезжающего главы делегации. Другими словами, если приезжает глава иностранного ведомства, то его должен также встретить глава ведомства принимающего. Если гость приезжает вместе с супругой, то глава встречающей делегации также должен быть с супругой.



Когда глава деловой делегации прибывает с официальным визитом, не принято приглашать весь состав ведомства на его встречу. Для встречи обычно прибывает глава принимающей делегации в сопровождении двух-трех человек. Если гость приезжает вместе с супругой, то его встречает глава делегации также с супругой.

Главы делегаций принимаемых сторон представляются главе принимающей стороны во время официального приема, устраиваемого им или его руководством в честь высокого гостя.

На церемонии встречи деловой делегации первым представляется глава принимающей делегации, и если с ним приехала его супруга встречать супругу гостя, то он представляет и ее.

Вторым представляется гость — глава иностранного ведомства и представляет свою супругу.

Затем глава принимающей делегации представляет своих сотрудников — членов делегации, которые приехали встречать гостей, по рангам (по нисходящей). Если среди встречающих есть женщины, то их представляют в первую очередь. Если женщин несколько, то их представляют по рангам, а затем мужчин — также по рангам.

После этого глава приехавшей делегации таким же образом представляет и членов своей делегации.

Встречая делегацию в аэропорту или на вокзале, глава принимающей стороны должен вручить цветы всем дамам, входящим в состав делегации или прибывшим вместе с членами делегации. Причем при встрече и проходах в аэропорту или на вокзале уместно преподносить цветы, завернутые в целлофан.

Зарубежных гостей, приезжающих по приглашению или для ознакомления с деятельностью ведомства, глава ведомства должен встретить, проводить и приветствовать на торжественном приеме.

У разных народов существуют свои особенности в порядке приветствия, но при всем многообразии приветствий международный этикет в своей основе одинаков: встречаясь, люди желают друг другу доброго утра, дня или вечера, добра и благополучия в семье, здоровья. Если у вас нет возможности подробно ознакомиться с обычаями того или иного народа, лучше следовать общепринятым нормам. Главное, следует всегда помнить, что приветствие — это ваша визитная карточка, по которой окружающие будут судить о степени вашей вежливости и учтивости по отношению к другим и будут относиться к вам так же, как и вы относитесь к ним.

По прибытии делегации гостей после взаимных представлений и приветствий хозяева и гости рассаживаются по автомобилям и отправляются к месту проживания прибывшей делегации.

**Рассадка по автомобилям.** В зависимости от числа членов приехавшей делегации это могут быть одна или две легковые автомашины

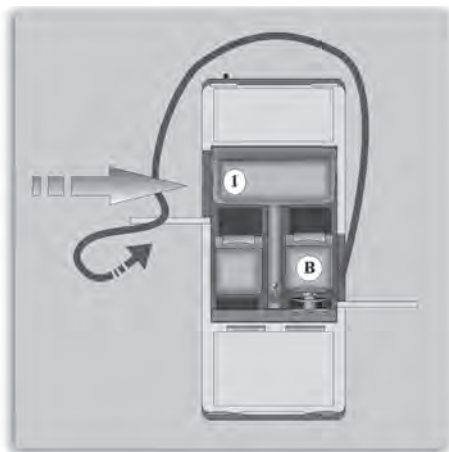
или микроавтобус. Обслуживать делегацию на личных и частных автомашинах не рекомендуется.

Места в автомобилях делятся на почетные и менее почетные. Первым почетным местом является место на заднем сиденье справа по ходу движения автомобиля (рис. А). Нарушением протокола считается предложение почетному гостю сесть на переднее место рядом с водителем.

Главный гость и главный встречающий садятся в первую машину. По протоколу наиболее почетное место находится на заднем сиденье справа. Это место и предназначается главному гостю. Вторым почетным местом считается заднее сиденье слева. Переводчик занимает место на переднем сиденье рядом с шофером.

На следующих ниже рисунках приняты следующие обозначения:

(В) — водитель; (1) — глава прибывшей делегации; (2) — глава встречающей делегации; (3) — переводчик гостей; (4) — супруга главы прибывшей делегации; (5) — супруга главы встречающей делегации; (6) — переводчик встречающей делегации; (7), (8) и (9) — члены прибывшей делегации (по старшинству); (10), (11) и (12) — члены встречающей делегации (по старшинству).



Машина подается таким образом, чтобы правая дверца была обращена к тротуару. Первым садится и выходит пассажир, занимающий наиболее почетное место (1).

Если условия не позволяют подать машину правой стороной к тротуару, пассажир, занимающий наиболее почетное место, садится через левую дверцу и остальные — также через левую дверцу. По прибытии автомобиль паркуется таким образом, чтобы выход был с правой стороны.

Перед тем как гости сядут в автомобиль или захотят выйти из него, необходимо открыть им дверцу, а затем закрыть ее за ними. Эта обязанность лежит на членах встречающей делегации и в зависимости

от раскладки по автомобилям может лежать и на водителе, и на переводчике, и на одном из сопровождающих лиц.

При следовании в автомашинах, как правило, занимается только заднее сиденье. Если в автомашину садится еще одно лицо, то занимается либо место между двумя почетными лицами, либо откидное сиденье, чтобы не мешать сидящему на почетном месте во время движения и при выходе.

Не только деловой, но и общегражданский этикет предполагает также наличие определенных правил поведения для водителей и пассажиров общественного и личного транспорта. К сожалению, очень часто эти правила не соблюдаются.

Поездка в автомобиле — это тоже определенный круг прав и обязанностей. Вспомним: почетным местом в личной машине считается переднее — рядом с водителем (рис. 3). Правда, это место менее безопасно, но зато сидеть здесь интереснее. Существует два мнения относительно того, кому предлагать это место. Практически чаще переднее место занимает супруга хозяина машины, а гости располагаются на задних сиденьях. Но лучше всего предложить им выбор, потому что может оказаться, что именно задние сиденья гостю более удобны. В сочетании — двое хозяев, двое гостей — около водителя садится женщина-гость, на задних местах — хозяйка и мужчина-гость. Допустимо также, что рядом с хозяином садится мужчина-гость, а дамы позади. Выбор одного из этих вариантов предоставляется гостям.

В салоне личного автомобиля или такси должны находиться только водитель и пассажиры, вещам — дорожным сумкам, коробкам, чемоданам — здесь не место, их помещают в багажник.

Водитель обязательно выходит из автомобиля для того, чтобы открыть перед пассажиром дверь и помочь ему сесть.

Когда женщина садится в автомобиль, ей не следует «вступать» в него сначала одной, а потом и другой ногой. Удобнее будет, слегка присев на сиденье, втянуть ноги. Выходя из автомашины, обе ноги надо одновременно поставить на асфальт.

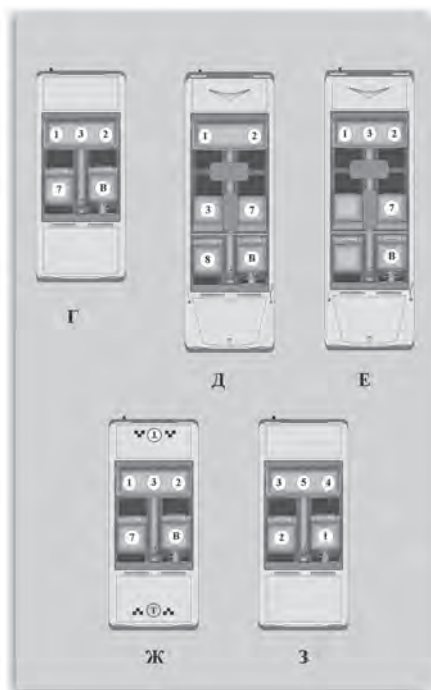
Садясь в автомобиль, следует пропустить женщину вперед. Выходя из него, мужчина должен выйти первым и помочь женщине, предложив ей руку.

Если в автомобиле едет женщина или пожилой человек, то им обязательно предлагают занять место рядом с водителем (переднее сиденье).

Если в автомобиле едут две супружеские пары, то жена водителя садится на заднее сиденье, а жена гостя — на место рядом с водителем. Гость занимает место на заднем сиденье за водителем.

Очень некрасиво громко разговаривать, бурно проявлять свои эмоции. Попивать в транспорте из горлышка бутылки минеральную воду — это свидетельство дурных манер.

Некогда в обязанности водителя, если он отвозил женщину, входило открывать перед ней дверь машины. Для этого мужчина оставлял руль, переходил на другую сторону машины и, открыв дверь, помогал даме выйти.



И в настоящее время подобная галантность не изжила себя окончательно, а в отдельных странах даже является обязательной. Во всяком случае выглядит это очень привлекательно. Но все же в большинстве случаев мужчина-водитель только наклоняется и открывает дверь с той стороны, где сидела женщина. Сегодня подобный жест расценивается как исключительное внимание женщине, которая вам особенно симпатична.

Всегда, во всех случаях мужчина-водитель обязан помочь женщине вынести багаж.

По прибытии делегации гостей после взаимных представлений и приветствий хозяева и гости рассаживаются по автомобилям и отправляются к месту проживания прибывшей делегации.

Если в автомобиль должен сесть еще один пассажир, то он занимает место между двумя главными пассажирами (рис. Г).

В многоместной автомашине с откидными сиденьями места распределяются согласно рис. Д.

При следовании на какие-либо церемонии в автомашинах, как правило, занимается только заднее сиденье. Если в автомашину садится еще один пассажир, то он занимает либо откидное сиденье, либо место между двумя почетными лицами, чтобы не мешать сидящему на почетном месте во время движения и при выходе (рис. Е).

В том случае, когда в качестве транспорта используется такси, то нарушением протокола считается предложение почетному гостю сесть на переднее место рядом с водителем (рис. Ж).

### ***7.6.3. Размещение в гостинице***

Вне зависимости от времени приезда делегации и времени начала конференции или переговоров всегда принято из аэропорта (вокзала) сначала доставить приезжих в гостиницу, дать им возможность оформить проживание и привести себя в порядок после путешествия. Только после этого можно начать выполнение программы проведения запланированных мероприятий.

Размещение прибывающих делегаций имеет большое значение. Важнейшим требованием такого размещения является обеспечение каждой делегации условий, при которых, во-первых, она не испытывала бы каких-либо неудобств и, во-вторых, чтобы такие условия были примерно равными для всех делегаций. В практике конференций и переговоров, однако, бывают случаи, когда особые обстоятельства вынуждают срочно изменять запланированное ранее размещение делегаций. Так случилось, например, во время Тегеранской конференции СССР, США и Великобритании в 1943 году, когда президенту США Франклину Рузвельту были предложены апартаменты в советском посольстве, что было с благодарностью принято. Эта мера была вызвана тем, что органам безопасности СССР стало известно о намерении гитлеровской агентуры организовать похищение Рузвельта и осуществить террористические акты против других участников конференции. Разумеется, было сделано все необходимое, чтобы американский президент мог нормально работать и отдыхать, не испытывая каких-либо неудобств.

Номера в гостинице должны быть заказаны заранее. Выбирая гостиницу, соотносите свой выбор с целью поездки. Например, для бизнесмена гостиница зачастую становится первой визитной карточкой в другой стране. Выбрав второразрядную гостиницу, вы вряд ли произведете хорошее впечатление на солидных деловых партнеров. В то же время при выборе отеля бизнесмену нужно заранее поинтересоваться о наличии в нем офис-центра, переговорных комнат и ресторана, где можно будет провести деловую встречу. Ведь все это потребуется ему для успешной работы.

Заказывая номер в гостинице, следует узнать его точную стоимость на момент вашего прибытия, иначе вас может ожидать неприятный сюрприз, если, например, в пик сезона расценки изменятся. Не за-

будьте спросить (и обязательно запишите) регистрационный номер вашего заказа. Администрация гостиницы может предложить вам заплатить определенный задаток. Это можно сделать путем банковского перевода. Иногда задаток могут и не брать, особенно если вы сообщите, что будете расплачиваться с помощью кредитной карточки, в этом случае могут поинтересоваться ее номером (перед выездом нелишне убедиться, что у вас достаточно денег на счету). После оформления бронирования рекомендуется попросить администрацию гостиницы подтвердить ваше резервирование по факсу или SMS. В переписке с гостиницей желательно указывать исходящие номера и даты их писем или сообщений. И, конечно, в любом общении со служащими гостиницы нелишними будут обычные для деловой переписки обращения: *«Уважаемый...»*, *«Благодарю за ваше письмо от...»*

Полный список дополнительных услуг, предоставляемых гостиницей, и порядок их оплаты можно уточнить при регистрации или у администратора. Это могут быть: место на автостоянке гостиницы; услуги по перепечатке или копированию документов; пользование гостиничными конференц-залами и комнатами для переговоров; медицинская помощь, включая медикаменты и услуги медперсонала; доставка еды из гостиничного ресторана в номер.

Заказывая места в гостинице для гостей, надо заранее поинтересоваться, сколько ожидается мужчин, сколько женщин и есть ли среди них супружеские пары. Необходимо также заблаговременно решить вопрос о том, кто будет платить за номер — приглашающая сторона или сами гости.



В зависимости от класса гостиницы неплохо было бы их осмотреть заранее и лично убедиться в их достаточной комфортабельности. Проверьте, чтобы номера находились в самой тихой и спокойной ее части. В этом случае при возможности хорошо бы поставить в номер

небольшой холодильник для прохладительных напитков и телевизор. Размещать в одном номере двух человек не принято (если это не номер-люкс). В номер дамы можно поставить цветы.

Регистрация делегатов проводится или во время размещения их в отеле, или непосредственно перед началом конференции в фойе здания, в котором она проводится. Регистрация необходима для точного определения числа делегатов, выдачи им временных табличек, пропусков, рабочих материалов конференции и т. п.

Если делегатов не регистрируют по месту размещения, то организаторы конференции обязаны позаботиться о том, чтобы гости получили от администрации отеля всю необходимую информацию (начало и конец регистрации, начало конференции, место ее проведения, транспорт, план города и т. д.).

Если делегация приезжает на один день и нет возможности или необходимости размещать гостей в отеле, то и в этом случае надо предоставить членам делегации возможность привести себя в порядок и подготовиться к встрече.

Итак, мы подъехали к гостинице, где будут жить наши гости во время их визита.

Теперь, как вежливые хозяева, мы должны убедиться в том, что размещение гостей проходит нормально. Но как сделать это в наиболее тактичной форме?

Оставить гостей у входа в гостиницу невежливо — вдруг у них возникнут какие-то вопросы при оформлении документов.

Провожать гостей до их номеров также неудобно, поскольку своими действиями вы вынуждаете гостеприимного человека пригласить вас на чашечку чая или кофе, а он к этому в данный момент совершенно не готов.

Лучше всего попрощаться с гостями в вестибюле гостиницы после их регистрации, договорившись с ними о визите вежливости (протокольном визите).

**Этикет и особенности временного проживания делегаций.** В хороших гостиницах обслуживающий персонал постоянно следит за тем, чтобы комнаты были в идеальном порядке. Будьте готовы к тому, что в ваш номер может зайти горничная и, спросив разрешения, начать заниматься уборкой. Если же вы хотите отдохнуть и желаете, чтобы вас в это время не тревожили, то для этих целей в хороших гостиницах в номерах есть специальные бирки с надписью «*Не беспокоить*» (*Do not disturb / Don't trouble*), которые следует повесить на ручку двери вашего номера снаружи. Вывесив такую бирку на двери, вы можете отдыхать спокойно — обслуживающий персонал не будет входить в ваш номер. Но не забудьте снять бирку, когда в ней отпала необходимость.

Если вы отдыхали в то время, когда в гостинице производилась уборка номеров, то теперь придется вывесить снаружи другую бирку:



«Пожалуйста, уберите мой номер» (*Please make up my room*). Эта бирка сразу привлечет внимание горничной, и через некоторое время ваш номер будет убран. В ряде гостиниц международный или междугородный телефонный звонок необходимо заказывать через оператора гостиничной АТС. Каждая минута разговора обойдется вам несколько дороже, чем из соседнего телефона-автомата на улице. К этому надо быть готовым заранее. Сумма телефонных счетов обычно прибавляется к вашему общему гостиничному счету.

Размещаясь в гостинице, обязательно поинтересуйтесь у администратора, где вы можете оставить на хранение деньги и документы. Сдавая на хранение ценности, документы, билеты и деньги, попросите сделать фотокопии основных страниц паспорта, чтобы взять их с собой. Что касается денег, берите с собой только такую сумму, которой вам хватит на день-два. Кроме того, не забудьте записать и сдать на хранение номера ваших кредитных карточек, поскольку в случае их пропажи эта информация поможет вам немедленно заблокировать счета. Если вы нашли деньги или документы в гостинице, их нужно сдать только администратору отеля, а не первому попавшемуся служащему. Если все же с вами произошла неприятность и вы лишились документов, денег или авиабилетов, то немедленно известите об этом администрацию гостиницы, полицию и консульский отдел посольства России или страны гостя.

В большинстве гостиниц установлено специальное время для выезда постояльцев, обычно это происходит до полудня. Если же вы собираетесь освободить номер позже, то об этом необходимо предупредить администрацию. При большой задержке вам могут предложить частично или полностью оплатить еще один день пребывания в отеле (проживание в гостинице обычно оплачивается по количеству проведенных в ней ночей) или же вынести свои вещи из номера, оставив их на хранение у администратора. Когда вы готовы освободить номер, администратор звонит на регистрацию и просит клерка прислать рассыльного, чтобы тот отнес вниз ваш багаж. Заплатив рассыльному чаевые, постоялец подходит к стойке, расплачивается по счету, сдает ключи от номера, при необходимости оставляет адрес, по которому ему в течение некоторого времени можно будет отправлять приходящую в отель на его имя корреспонденцию, и уезжает. Как правило, при отъезде наблюдается дефицит времени, поэтому лучше все предварительные расчеты за проживание в гостинице провести накануне. Непосредственно перед выездом лучше воздержаться от пользования мини-баром, а также от международных или междугородных телефонных звонков. Прежде чем уехать, вы сможете ознакомиться с предварительным счетом и, проверив его, окончательно рассчитаться с отелем.

### 7.7. Документы конференций, визитов и переговоров, их состав и классификация

Рассмотрим, как обстоит дело с заключительными документами конференций, визитов и переговоров — резолюциями, коммюнике, совместными заявлениями, декларациями. Такого рода документы могут обрести жизнь лишь в результате согласования каждого абзаца, каждой фразы, каждого слова между участвующими сторонами. Это уже не ария, а дуэт, а иногда и хор. Тут без сбалансирования индивидуальностей достижение гармонии невозможно. Есть только один камертон, который позволяет найти гармонию во взглядах и позициях сторон и дать ей звучание в заключительном документе переговоров, визита — взаимоприемлемость каждой формулировки.

В ряду указанных документов обособленно стоят **резолюции**, которые принимаются, как правило, по результатам различных научных и политических конференций по отдельно взятому вопросу. Содержание резолюций носит свободный характер, но обязательно должно включать следующие положения: цель конференции, актуальность поднятой проблемы, ее состояние на момент работы конференции, предлагаемые участниками конференции пути и способы ее разрешения.

Хотя коммюнике, совместное заявление и декларация (двусторонняя или многосторонняя) — документы, сходные по своему назначению, однако между ними есть известные различия.

**Коммюнике** — документ более обычный, трафаретный. Его непосредственная цель — сообщить печати, общественности о результатах переговоров, об их атмосфере, о состоявшемся международном соглашении. Коммюнике может быть кратким, содержащим сообщение о каком-либо факте в общих чертах. Иногда оно, наоборот, бывает распространенным, включает подробное изложение хода переговоров, декларацию принятых их участниками решений, условия достигнутых соглашений и пр. До Второй мировой войны превалировали краткие коммюнике. В годы Второй мировой войны и в послевоенный период коммюнике, а также совместные заявления и декларации получили в международной практике все большее распространение и начали играть в межгосударственных отношениях куда более существенную роль, чем в прошлом.

Как отмечает специалист по переговорам Х. Вильднер, обычно коммюнике представляет собой краткое, очень банально звучащее сообщение, которому тем не менее придается весьма важное значение. Чрезвычайно нелегко в нескольких словах выразить то, что необходимо выразить, не вызывая недоразумений и не порождая неясностей. Таково было представление о коммюнике, бытовавшее долгое время в дипломатической практике. В настоящее время это представление

значительно изменилось. Заключительные документы переговоров, визитов стали охватывать круг важных международных проблем, они становятся все более содержательными.

**Совместное заявление** — документ, более обязывающий стороны. Выбор формы совместного заявления уже предполагает, что в ходе переговоров выявилось нечто существенное (то ли в области общих международных проблем, то ли в области двусторонних отношений) — и в силу этого стороны решили выступить с совместным заявлением.

Наконец, **декларация** — документ еще более весомый, обязывающий. В декларациях провозглашаются совпадающие взгляды, совместные намерения.

Во всех трех видах документов — коммюнике, совместном заявлении, декларации — фиксируются, разумеется, решения, принятые в ходе конференций и переговоров (например, сообщается о подписании во время переговоров консульской конвенции, о передаче и принятии приглашения нанести официальный визит и т. п.). Язык коммюнике деловой, суховатый. Для совместного заявления и особенно декларации свойственна известная приподнятость стиля, торжественность.

По своему тематическому содержанию заключительный документ (если он не посвящен какому-либо одному вопросу или событию) распадается на две группы вопросов — международные и двусторонние отношения. Рассмотрим сначала некоторые особенности той части заключительного документа, которая посвящается международным проблемам общего характера, выходящим за рамки отношений между двумя данными государствами.

Каждая сторона старается отразить в резолюции, коммюнике, совместном заявлении, декларации свое отношение к жгучим вопросам — мировым и региональным, к международным событиям, привлекающим всеобщее внимание. Если такие вопросы или события в заключительном документе обойдены, то фигура умолчания заставляет предполагать, что у сторон нет общей точки зрения.

Часто в коммюнике (резолюции, совместном заявлении, декларации) дается общая оценка международной обстановки (улучшение, разрядка или обострение, рост напряженности). При этом такая оценка может быть дифференцированной: улучшение обстановки в отдельном географическом районе при ухудшении международного положения в целом или, наоборот, указания на противоречивые тенденции в международном развитии.

Стороны стремятся взаимно заручиться поддержкой своих позиций, взглядов, предложений по тем или иным международным вопросам (например, обсуждаемых в ООН) и зафиксировать это в за-

ключительном документе о ходе конференции, переговоров, визита. Поэтому содержанием такого документа может быть выдвижение предложений, изложение общих позиций, направлений политики, намерений, принципов внешнеполитической деятельности. Последнее — включение в двусторонний (или многосторонний) заключительный документ некоторых общепризнанных принципов международного общения — может нести вполне определенную смысловую нагрузку в сопоставлении с событиями, происходящими в мире. Так, например, даже общая ссылка на территориальную неприкосновенность государств получает конкретный адрес, когда израильские войска захватили и оккупируют территории арабских стран.

Главное достоинство коммюнике (резюмации, совместного заявления, декларации) — точное, реалистичное, адекватное содержанию конференции и переговоров отражение достигнутых итогов и позиций сторон. Стремление в погоне за внешне эффектным заключительным документом преувеличить достигнутые результаты, подлакировать картину конференции и переговоров не может принести пользы: преувеличения, несоответствие слов делам очень скоро выплывут наружу и ударят по престижу государств, их допустивших. Это не означает, разумеется, что в заключительном документе должны фиксироваться, а тем более выпячиваться расхождения, имевшие место в процессе конференции и переговоров, но затем преодоленные. Нет, заключительный документ отражает не перипетии конференции и переговоров, а их конечные результаты, и именно при перекладывании на бумагу этих конечных результатов необходима всесторонняя взвешенность каждой формулировки, каждого слова, каждого знака препинания.

Наиболее распространенный метод выработки формулировок заключительного документа — достижение такой степени обобщения позиций и взглядов, при которой то, в чем стороны сходятся или близки, перевешивает их расхождения и различия. Такая умело найденная степень обобщения делает формулировки взаимоприемлемыми, сохраняя за каждой из сторон наиболее близкое ей понимание существа вопроса.

Всегда имеется бесконечное количество словосочетаний, позволяющих при наличии заинтересованности и доброй воли сторон найти подходящие формулировки, выделяющие то, в чем у сторон выявилась общность взглядов и позиций. В таком варьировании понятий, в правильной расстановке акцентов и проявляется одно из важных качеств искусства дипломатии.

Вот некоторые типичные выражения, фразеологические обороты, которые довольно часто применяются при фиксации результатов конференции, переговоров, обмена мнениями:

- *Стороны (участники конференции) едины в том...;*
- *Стороны (участники конференции) решили начать в ближайшее время переговоры (о том-то);*
- *Была признана целесообразность и своевременность того...;*
- *Стороны (участники конференции) признали необходимым...;*
- *Было достигнуто согласие о целесообразности...;*
- *Стороны (участники конференции) признали полезным осуществление (таких-то шагов, мер);*
- *Стороны (участники конференции) придерживаются мнения...;*
- *В ходе обмена мнениями выявились близость или совпадение взглядов (по таким-то вопросам, по широкому кругу вопросов);*
- *Стороны (участники конференции) условились совместно рассмотреть и разработать (такие-то меры, планы сотрудничества и т. п.);*
- *Стороны (участники конференции) выразили готовность...;*
- *Стороны (участники конференции) согласились относительно важности того, чтобы...;*
- *Было выражено обоюдное стремление...;*
- *Стороны (участники конференции) выразили свою уверенность...;*
- *Стороны (участники конференции) подчеркнули большое значение...;*
- *Рассмотрение (таких-то вопросов) позволило констатировать...*

Приведенный перечень примерного начала фраз дает представление о том, как в заключительном документе градируется степень достигнутого согласия, выявленной общности, совпадения или сходства взглядов и интересов. Однако невозможно расположить эти часто употребительные выражения по некоей шкале (например, нисходящей от широкой общности взглядов и позиций до все более сужающейся). Все зависит от последующего текста, и взвесить действительное значение фразы позволяют лишь хорошее знание международных дел, точный политический глазомер и развитое чувство слова.

При невозможности достичь такой степени обобщения, при которой позиции и взгляды сторон вмещались бы в совместные взаимоприемлемые формулировки, нередко применяются ссылки на то, что стороны изложили свои взгляды (мнения, позиции) по данному вопросу или свои соответствующие взгляды (мнения, позиции). Центр тяжести здесь на слове «свои» — каждая сторона изложила именно свою позицию, а совместную, согласованную точку зрения выработать в ходе конференции или переговоров не удалось.

Есть еще одно обстоятельство, которое учитывается при формулировании положений заключительного документа, затрагивающих крупные международные проблемы. Решение таких проблем зависит не только от сторон, принимающих данное коммюнике (резолюцию, совместное заявление, декларацию), но и от многих других государств. Поэтому постоянно проявляется забота о том, чтобы соблюсти меру

возможностей государств, принимающих данный заключительный документ: если, к примеру, речь идет о разоружении, то должным образом оттеняется, что стороны не берут на себя разрешение этой проблемы, а намерены предпринять шаги, содействующие ее решению, внести соответствующий вклад и т. п.

Когда стороны не занимают новую позицию, не имеют намерения сделать шаг вперед, но в то же время заинтересованы в том, чтобы отметить неизменность своих взглядов и политики в данном вопросе, то они заявляют о подтверждении этих взглядов и политики или о приверженности им.

Как отмечалось выше, вторая группа вопросов, затрагиваемых в коммюнике (совместном заявлении, декларации), — это вопросы двусторонних отношений государств. Возможный перечень таких вопросов практически неисчерпаем, так как жизнь выдвигает самые разнообразные проекты взаимовыгодных связей и сотрудничества между странами и народами — от совместной борьбы с болезнями, с загрязнением вод до создания единой системы цветного телевидения и строительства промышленных комплексов и плотин. Обыкновенно с большей или меньшей степенью конкретности заключительный документ касается основных областей двусторонних взаимоотношений государств — политической, экономической, включая торговлю и научно-техническое сотрудничество, культуру. Между дружественными государствами может идти речь также о сотрудничестве в укреплении обороноспособности.

В резолюции, коммюнике, совместном заявлении и декларации в большинстве случаев есть своя протокольная часть. Когда, помимо конференции или переговоров, имело место ознакомление со страной, то, как правило, указывается, какие города или важные промышленные, научные и культурные центры и объекты были посещены, какой прием был оказан населением. При перечислении лиц, участвовавших в конференции или переговорах, важно, чтобы точно было указано занимаемое ими положение (должности, звания, титулы), чтобы написание фамилий и инициалов соответствовало транскрипции данного языка, чтобы последовательность расположения фамилий определялась местом каждого на ступеньках протокольной лестницы. Поэтому составление протокольной части коммюнике (резолюций, совместных заявлений и деклараций) — дело хотя и несложное, но деликатное. Во избежание неловкостей и неточностей каждая из сторон составляет протокольную часть, ее касающуюся (прежде всего перечень лиц), и в таком виде эта часть включается в заключительный документ. Это тем более оправданно, так как протокольная практика на этот счет неодинакова в различных странах. Так, у французов принято перечислять среди участников переговоров по линии Министерства иностранных дел только министра

и французского посла в соответствующей стране. В других странах, напротив, круг перечисляемых лиц значительно шире (заместители министра иностранных дел, генеральный секретарь, директора департаментов МИД).

В протокольной части тщательно выверяются и соблюдаются градации, обусловленные одинаковостью или разностью уровней участников конференций, переговоров и встреч. Если, например, основные участники конференции или переговоров с каждой стороны — министры, то о беседе министра с лицом вышестоящим (главой государства, правительством) не говорится, что между ними состоялись переговоры, а отмечается, что министр был принят главой государства (правительства).

Для характеристики состоявшихся переговоров, обмена мнениями, бесед употребляются такие обозначения, как «обстоятельный», «углубленный», «широкий», «деловой», «конструктивный», «полезный», «плодотворный». Эти обозначения могут сочетаться друг с другом, например: «Состоялся углубленный и полезный обмен мнениями». Ход переговоров характеризуется также указанием на дружественную или сердечную атмосферу, на атмосферу согласия, взаимопонимания, на откровенность обмена мнениями. Последнее указание — на откровенность (если нет рядом ссылок на плодотворность) — нередко воспринимается на Западе как свидетельство расхождений.

Обычная схема коммюнике (резолюции, совместного заявления, декларации) выглядит следующим образом: вначале отмечается факт конференции или переговоров, их продолжительность; затем следуют указание на состоявшиеся встречи и перечисление участников конференции или переговоров; далее дается общая характеристика атмосферы работы конференции и переговоров, очерчивается круг вопросов, рассматриваемых в них; часть, излагающая результаты конференции и переговоров по международным проблемам, обычно предшествует части, затрагивающей вопросы двусторонних отношений, в каждой из этих частей вопросы располагаются по степени важности и актуальности, причем изложение начинается с более широких и общих вопросов; в самом конце документа (последний абзац или два) отмечается значение, общий итог состоявшихся конференции и переговоров для развития отношений между странами, для дела международной безопасности.

Такова примерная схема развернутого заключительного документа, основывающаяся на анализе резолюции, коммюнике, совместных заявлений и деклараций, принимавшихся в последние годы. Содержание конференции и переговоров, разумеется, вносит в эту схему свои поправки.

Резолюции, коммюнике, совместные заявления и декларации, принятые двумя странами (в особенности если между ними отсут-



ствуют договорные отношения политического характера), являются документами, основополагающими для их взаимоотношений. Они определяют направления их дальнейшего развития, намечают области соприкосновения интересов и возможного сотрудничества. На основе зафиксированных в них договоренностей и решений проводится соответствующая практическая работа по дипломатическим каналам (осуществляются контакты и политические консультации, подготавливаются соглашения, заключение которых признано желательным, изучаются возможности для организации взаимовыгодного сотрудничества в новых областях). Содержащиеся в них положения дают ориентиры и импульсы для работы ведомств и организаций, занимающихся вопросами внешней торговли, научно-технических и культурных связей, туризма, спорта, организацией выставок и т. п. Стороны ссылаются на соответствующие положения коммюнике (резолюций, совместных заявлений, деклараций) при обсуждении возникающих конкретных вопросов.

Сравнение каждого последующего совместного заключительного документа с предыдущими позволяет составить ясную картину, в какую сторону развиваются отношения между данными странами — в сторону их расширения и укрепления или же, наоборот, спада. Подписные формы резолюций, коммюнике, совместных заявлений и деклараций имеют большее политическое и международно-правовое значение, чем неподписные.

Политическая значимость совместного заключительного документа определяется прежде всего его конкретным содержанием: достигнутой договоренностью, установлением взаимопонимания и сближением позиций, намеченными перспективами дальнейшего развития взаимоотношений. Вместе с тем весьма существенным показателем для характера отношений между странами, для тенденций их развития в будущем являются весь тон коммюнике (резолюции, совместного заявления, декларации) и подбор слов, придающий заключительному документу определенную эмоциональную и психологическую окраску (подчеркнуто дружественную, обнадеживающую на будущее или, напротив, сдержанную). В этом смысле можно сказать, что тональность совместного заключительного документа сама по себе является одним из главных элементов его политического содержания.

В «Воспоминаниях» канцлера ФРГ К. Аденауэра описывается, какое значение он придавал употреблению в коммюнике о переговорах в Петербурге в ноябре 1949 года с верховными комиссарами США, Англии и Франции выражений и слов, которые могли бы придать освещению этих переговоров желательные для правительства ФРГ психологические нюансы.

22 ноября 1949 года, пишет К. Аденауэр, совещание тянулось одиннадцать с лишним часов. Тексты соглашения и коммюнике

рождались в долгих и упорных дебатах. Не все пожелания западно-германской стороны были учтены, не все ее предложения приняты. Но в тексте коммюнике, подчеркивает Аденауэр, было отмечено, что *«в ходе переговоров обе стороны были исполнены решимости развивать свои отношения на основе растущего взаимного доверия»*. Слова «сотрудничество» и «взаимное доверие» неоднократно повторялись в тексте. *«В самом деле, — продолжает Аденауэр, — лишь установив с западными союзниками отношения сотрудничества и взаимного доверия, мы, немцы, побежденные и поверженные, могли рассчитывать на то, что снова удастся встать на ноги»*.

«Воспоминания» К. Аденауэра так и пестрят указаниями на значение психологического фактора в осуществлении внешнеполитических задач западногерманской политики, которой *«тени минувшего преграждали путь к цели»*. *«В какой-то мере, — пишет Аденауэр, — можно было преодолеть инстинктивное недоверие к Германии, переубеждая, апеллируя к голосу разума. Но страх, как и любовь, и ненависть, сильнее разума, и поэтому я считал заведомо безнадежной попытку противопоставить непреодолимому желанию наших соседей надежно обеспечить свою безопасность одни лишь логические аргументы. Этот вопрос требовал особого терпения и осторожности»*. В других местах «Воспоминаний» К. Аденауэр заявляет, что *«проблема франко-германских отношений — это прежде всего психологическая проблема»* и что одна из задач его политики *«сводилась к тому, чтобы помочь американцам в их попытках внушить французам доверие к Германии»* (т. е. к ФРГ).

Приведенные выдержки из «Воспоминаний» К. Аденауэра, ход его рассуждений интересны в двух отношениях. Во-первых, они позволяют взглянуть как бы изнутри на то, какие мотивы побуждали одного из творцов Петербургского коммюнике добиваться включения в него двух выражений — «взаимное доверие» и «сотрудничество» — и придавать им столь большое значение. Разумеется, Аденауэр в дальнейшем опирался на эти формулировки для обеспечения поддержки своей политики в бундестаге и внутри страны и для дальнейшего выторговывания у западных стран новых уступок на пути восстановления ФРГ. Во-вторых, иллюстрация, взятая из «Воспоминаний» К. Аденауэра, дает еще одно свидетельство того, как много стоит за словом, когда оно употреблено в дипломатическом документе, и что вес этого слова измеряется не только видимыми величинами, но и величинами, до времени не видимыми, — пока свершившиеся события или последующие комментарии (в частности, мемуарные) не прольют дополнительный свет.

Формулирование и согласование коммюнике (резолуции, совместного заявления, декларации) строго ограничены во времени. Совместный заключительный документ должен быть принят к моменту завершения конференции, переговоров, визита. Работа над за-

ключительным документом первоначально ведется на рабочих уровнях (разумеется, в строгом соответствии с инструкциями, данными министрами иностранных дел, главами делегаций, правительствами).

Так как основная задача заключительного документа — отразить результаты и атмосферу международной конференции, переговоров и бесед, то, естественно, подготовкой этих документов могут заниматься лишь лица, принимающие участие в их работе или по крайней мере хорошо осведомленные о них. Практически времени для работы над заключительным документом всегда довольно мало, поскольку эта работа должна вестись в промежутках между основными этапами работы и с учетом ряда мероприятий, в частности протокольных, предусмотренных программой конференции, переговоров, визита. В силу этих обстоятельств немалая часть обсуждения и выработки заключительного документа происходит буквально на ходу — в самолетах, поездах, при встречах на приемах, при посещении театра.

...Исполнены государственные гимны, в зале погас свет, прозвучала увертюра. Одетта, королева лебедей, и принц исполняют прокиновенное адажио Чайковского.

*«...Не можете ли Вы подумать над таким вариантом формулировки?»* — спрашивает один дипломат своего соседа, дипломата другой стороны.

Второй акт «Лебединого озера» кончается. В антракте в разговоре о достоинствах исполнителей дипломат, к которому был обращен вопрос, возвращается к разговору, начатому во время адажио:

*«Хорошо, попробую доложить предложенную Вами формулировку, хотя у меня нет уверенности, что она будет приемлема. Мне кажется, она имела бы больше шансов быть принятой, если бы Вы в свою очередь подумали над такой редакцией абзаца, в отношении которого мы вчера встретились с трудностями»* (предлагается новая редакция этого абзаца, не имеющего прямого отношения к формулировке, обсуждаемой в данный момент). Спектакль продолжается. У злого гения оторвано крыло, верность и любовь торжествуют. При выходе из зрительного зала разговор двух дипломатов продолжается.

*«В предварительном порядке я готов обдумать новую редакцию абзаца, если в первую фразу будет включено слово “некоторые”, а в его последней фразе слово “страны” будет заменено словом “государства”.* Это, разумеется, пока только мое личное мнение, и оно предполагает Вашу готовность доложить вместе с такой редакцией этого абзаца формулировку, предложенную мною».

К утру оба дипломата соответствующим образом вооружены: они доложили возможные формулировки по инстанции и теперь могут высказать суждение более определенное.

Приведенный из книги известного советского дипломата Ан. Ковалева «Азбука дипломатии» (с. 193—194) диалог двух дипломатов —

не протокольная запись действительного разговора, а только примерная канва того, как могут происходить поиски взаимоприемлемых формулировок, взаимный зондаж. Кроме «работы на ходу», проводятся официальные встречи выделенных сторонами представителей для согласования и отработки проекта заключительного документа.

Что необходимо для успешной работы по согласованию заключительного документа?

Решающим образом на содержание, форму и тон этого документа влияют ход и результаты конференции или переговоров, которые должны быть отражены в заключительном документе. Они — его первооснова.

Как уже подчеркивалось выше, коммюнике (резолюция, совместное заявление, декларация) может появиться на свет только при наличии согласия каждой из сторон со всем текстом заключительного документа. Поэтому продуктивная работа над текстом заключительного документа невозможна без ясного представления о том, что может быть приемлемо для другой стороны, а что она определенно принять не может, в чем состоят ее возможные резервы, т. е. на что она может пойти с определенными колебаниями при получении взамен интересующих ее формулировок.

Иными словами, уже в самом начале предварительной работы над заключительным документом стороны должны отчетливо сознавать пределы желаемого для каждой из них, как и пределы того, в какой мере одна сторона может удовлетворить пожелания другой.

Опыт говорит, что выработка проекта заключительного документа продвигается более быстро и гладко, когда стороны сочетают определенность и ясность при изложении своих позиций с гибкостью и тактом при поисках взаимоприемлемых формулировок. Не подавать надежд на то, что не может быть принято, проводить четкие водоразделы там, где компромисс, сплав позиций невозможен, и вместе с тем с уважением, по-деловому относиться к доводам и предложениям другой стороны, не оставлять без отклика ее усилий к преодолению возникающих трудностей — только такой метод обещает успех.

При такой специфической работе, как согласование совместного текста заключительного документа, легко может появиться искушение приводить десятки аргументов в защиту каждой предлагаемой фразы. Такие аргументы всегда найдутся — от общеполитических и правовых до лингвистических. Подобному искушению должно быть противопоставлено чувство меры и такта. Перед лицами, участвующими в конференции или переговорах, поставлена конкретная цель: разработать проект заключительного документа. Эти переговоры — не соревнование в искусстве полемики, а совместный труд, требующий сотрудничества и даже, можно сказать, сотворчества.

Если предлагаемая фраза для другой стороны неприемлема, она не будет принята, какие бы аргументы ни приводились в ее обоснование.

Чаше всего при выработке проекта текста заключительного документа аргументы носят поясняющий, уточняющий характер. Их практическое назначение — выяснить, использованы ли все резервы для поисков взаимоприемлемой формулировки или такие поиски можно еще продолжать с надеждой на успех. По-деловому и убедительно для партнеров звучат такие мотивировки, как несоответствие данной фразы смыслу высказываний глав делегаций в ходе конференции или переговоров и достигнутой договоренности. Ссылка на то, что данная формулировка является шагом назад по сравнению с формулировками по этому же вопросу, имеющимися в принятых ранее совместных документах данных стран, побуждает заняться этой формулировкой еще и еще раз.

Пока идет выработка проекта текста, появляется масса его вариантов, которые устаревают буквально по часам в процессе устранения несогласованностей, неточностей, улучшения уже принятых формулировок. Необходимо обеспечить аутентичность текстов — считать их не с каким-либо рабочим вариантом, который уже отпал, а именно с последним, проверить расстановку абзацев и знаков препинания, точность перевода. Работа эта весьма ответственна, в особенности сличение перевода. Лица, ею занимающиеся, должны не только в совершенстве владеть языком другой страны, но и хорошо разбираться в политическом содержании документа, ибо в каждом языке много синонимов, которые придают еле уловимые оттенки, изменяющие согласованный смысл. Поэтому если имеются какие-либо сомнения насчет адекватности перевода, то стороны обращают на них внимание друг друга и ищут общее решение.

Но вот проект текста коммюнике (резолюции, совместного заявления, декларации) в рабочем порядке согласован, выверен, принят. Согласован он, разумеется, с оговоркой, что не предвосхищает мнения министра иностранных дел, главы делегации. В зависимости от того, насколько квалифицированно была проведена предварительная работа, насколько точно были выполнены инструкции, даваемые каждой стороной своему представителю, министры иностранных дел, главы делегаций вносят в текст свои изменения и дополнения. Иногда требуются специальные встречи министров иностранных дел для доработки заключительного документа. На последнем официальном заседании главы делегаций рассматривают подготовленный проект текста, одобряют его, внося в случае необходимости свои поправки. Тут же они условились о времени публикации заключительного документа. Через несколько часов он будет передан по радио, напечатан в газетах...

### **7.8. Роль и предназначение технических средств в подготовке и проведении переговоров и конференций**

Организация конференций, конгрессов и переговоров не может обойтись без использования специальных технических средств, призванных облегчить восприятие информации, доставляемой до участников при проведении указанных мероприятий.

Одним из основных направлений деятельности по техническому обеспечению переговоров является комплексное техническое обеспечение различным оборудованием: синхронный перевод, звукоусиление, в том числе различными микрофонными системами, конференц-системы «круглый стол», системы цифровой звукозаписи, презентационное оборудование, оборудование видеопроекции, ноутбуки.

Синхронный перевод — услуга, которая постоянно используется при организации переговоров. Синхронный перевод при условии использования соответствующего оборудования, высококлассных переводчиков-синхронистов и звукоинженеров синхронного перевода позволяет значительно уменьшить сроки проведения переговоров, повысить объем информационного потока без потери его качества, сэкономить время участников переговоров, создать комфортную для работы обстановку, повысить престиж переговоров.

**Оборудование синхронного перевода** — различного типа и принципа работы. В основном используется оборудование синхронного перевода, работающее на инфракрасном излучении — т. е. где передача сигнала от базового блока синхронного перевода на приемники слушателей поступает с инфракрасных излучателей. Также имеется оборудование синхронного перевода, работающее на радиочастотах, — оно чаще используется как облегченный вариант синхронного перевода (радиопептало, которое можно использовать для проведения переговоров с небольшим количеством участников).

**Оборудование звукоусиления** используется для усиления речи оратора на зал или открытую площадку для того, чтобы слушатели могли услышать все, что говорится или воспроизводится.

**Конференц-система «круглый стол»** используется для переговоров, где подразумевается активное общение участников, сидящих за одним столом. При всем своем различии и множестве типов их смысл сводится к тому, что перед каждым участником находится микрофон, который он может самостоятельно включить для вступления в дискуссию. Обычно ставится один микрофон на 2–3 участника круглого стола во избежание нагромождения оборудования на столе. Использовать конференц-систему очень удобно при проведении международных переговоров, где используется синхронный перевод,

так как переводчику-синхронисту, находящемуся в кабине переводчика, нужно слышать все, что говорится в зале в ходе дискуссии, для того, чтобы донести смысл высказывания до оппонента, не знающего языка, на котором говорит тот или иной оратор. Это позволяет значительно сэкономить время, которого так часто не хватает во время проведения подобных мероприятий, особенно где используется синхронный перевод.

**Мультимедийное оборудование** используется для улучшения визуального восприятия презентаций и докладов при проведении переговоров. Проекционное оборудование тоже следует подбирать исходя из многих параметров. Это зависит от размеров, освещенности зала и, конечно же, того эффекта, который надо произвести на участников переговоров.

Для совещаний с числом участников больше десяти для нормального слухового восприятия уже недостаточно силы голосов выступающих, даже если все участники размещаются за круглым столом в небольшом помещении. Чтобы создать комфортные условия во время проведения переговоров, когда и выступающему не нужно повышать голос, чтобы его услышали, и слушателям нет необходимости напрягать слух, используются **конференц-системы**. Изначальное их предназначение — звукоусиление голоса выступающего. Для этих целей место каждого участника переговоров оборудуется микрофоном для выступлений и громкоговорителем для прослушивания других участников. При этом важно, чтобы конференц-система обеспечивала высокую разборчивость речи, поскольку это напрямую влияет на степень утомляемости участников переговоров. При низкой разборчивости речь выступающего, пусть и достаточно громкая, заставит слушателей постоянно вслушиваться и пытаться понимать все слова, что приведет к отвлечению внимания от обсуждаемой темы.

Другой задачей конференц-системы является упорядочение процесса дискуссии, т. е. микрофоны участников переговоров включаются в порядке очереди или число одновременно выступающих должно быть ограничено. Для этого место участника переговоров должно быть оснащено кнопкой включения микрофона и запроса на выступление, а также индикацией момента, когда можно говорить (микрофон включен).

Понятно, что во время проведения важных переговоров технические неприятности недопустимы. Чтобы защитить конференц-систему от этого, иногда приходится использовать дополнительную дорогостоящую аппаратуру обработки звука.

В заключение стоит сказать, что ни один конференц-зал не может обойтись без системы видеоотображения. Для демонстрации слайдов



презентаций, вывода результатов голосования, текстовой и видеоинформации понадобится установка плазменной панели или видеопроектора, а для того, чтобы на экран выводилось лицо выступающего, — система видеокamer.

По существующим правилам после окончания конференции работники секретариата составляют подробную **запись беседы**, которая осуществляется также с помощью технических средств.

В записи фиксируются следующие данные: название организации; страна; место, дата, время начала переговоров; участники конференции (фамилии и должности) как с российской, так и с зарубежной стороны; основные вопросы повестки дня; мнения сторон по обсуждаемым вопросам; достигнутая договоренность или позиция сторон по разногласиям; запись о вручении каких-либо документов и копии этих документов.

Рекомендуется запись беседы оформить как можно быстрее, поскольку вопросы повестки дня конференции могут представлять интерес и для других ведомств и организаций.

Запись хода переговоров имеет большое значение, поскольку в практической работе часто приходится прибегать к предыдущим записям бесед как к источнику информации по тому или иному вопросу.

Таким образом, техническое оснащение конференций и переговоров — это неотъемлемая часть успешного их проведения и достижения желаемого результата.

### Вопросы и задания для самоконтроля

---

1. Какие документы составляют нормативно-правовую основу деловых визитов?
2. Виды визитов и их характеристика.
3. Основные элементы программы визита и порядок ее подготовки.
4. Чем отличается официальный визит от неофициального?
5. Информационное обеспечение визита.
6. Основные протокольные и церемониальные мероприятия делового визита главы зарубежного представительства в Россию.
7. Назовите основные типы международных конференций и дайте краткое содержание подготовки к ним.
8. Что такое международные переговоры?
9. В чем заключается подготовка сторон к переговорам?
10. Почему во время подготовки к переговорам особое значение имеет решение организационных вопросов?
11. В чем специфика разделения процесса переговоров на этапы?
12. Каковы наиболее важные вопросы, которые необходимо решить на каждом этапе переговоров?

13. Какие стратегии ведения переговоров могут быть использованы их участниками?
14. Какие тактические приемы используются участниками переговоров?
15. Что является показателем успешности переговоров?
16. Что понимается под техническим оснащением конференций и переговоров?
17. Рабочие органы конференций и переговоров и их функции.

---

### **Список рекомендуемой литературы**

---

1. *Василенко И. А.* Переговоры: стратегия, тактика, технологии. М.: Восток – Запад, 2010.
2. *Василенко И. А.* Искусство международных переговоров в бизнесе и политике. 2-е изд. М.: Научная книга, 2009.
3. *Василенко И. А.* Политические переговоры. 2-е изд. М.: Инфра-М, 2010.
4. *Винокуров В. И.* Руководство по проведению международных конференций и переговоров. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2012. 118 с.
5. *Дональдсон М. К.* Умение вести переговоры. М., 2000.
6. *Дубинин Ю. В.* Мастерство переговоров. М., 2010.
7. *Бэзьюли Ф.* Переговоры: мастер-класс. М., 2005.
8. *Белланже Л.* Переговоры. СПб., 2002.
9. *Мокшанцев Р. И.* Психология переговоров. М. – Новосибирск, 2002.
10. *Ниренберг Дж., Росс И.* Секреты успешных переговоров. М., 2006.

## **Глава 8**

# **ВНЕШНИЙ ВИД И ЭТИКЕТ СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЙ ДЕЛОВЫХ ЛЮДЕЙ**

### **8.1. Внешний вид и манеры делового человека**

Внешний вид и поведение — это визитная карточка любого индивида, согласно которой можно судить о нем, его увлечениях и уровне жизни. Один человек может охарактеризовать другого, только взглянув на него, поэтому люди даже не подозревают, что о них думают окружающие. Внешний вид и манеры — это то, что окружающие видят и оценивают сразу, пока еще не состоялось обсуждение предполагаемых на переговорах вопросов. Наконец, внешний вид может говорить о статусе человека. Если речь идет о деловой персоне, то компаньоны и сотрудники могут по костюму определить его профессиональный статус, уровень дохода, надежность и успех. Дополняет внешний вид природная красота, например выразительные глаза или красивая осанка.

Вообще, внешний вид включает одежду, обувь, аксессуары, прическу, макияж, украшения и даже духи. Первое, что замечают люди при встрече с человеком, — это то, во что он одет. Одежда составляет 90 % от всего облика.

Внешний вид может рассказать также о внутреннем мире человека и его нравственных точках зрения. Одежда говорит о вкусах и предпочтениях личности. С помощью одежды можно проявить свою уникальность и креативность. Если речь идет о творческих личностях, то они чаще других людей используют в своем гардеробе неординарную одежду и, казалось бы, несовместимые между собой стили. Для того чтобы выглядеть необычно, достаточно дополнить свой образ аксессуарами.

Как часто в детстве мы слышали русскую пословицу: «Встречают по одежке, а провожают по уму». Так говорили нам умудренные жизненным опытом взрослые, вкладывая при этом значение: а ум — то важнее одежды, не важно, как ты одет, главное — что в твоих мозгах!



- *Не одежда красит человека, а человек одежду.*
- *Если вы не нравитесь сами себе в деловом костюме, может, надо что-то изменить в себе?*

А почему встречают по одежке? Потому что одежда наших предков — это была визитная карточка, полное описание того, что собой представляет данный человек. Во-первых, в разных регионах, в разных местностях Руси одежда была разная. И встретив человека в определенно скроенной одежде, уже можно было сделать вывод, откуда он. Во-вторых, одежда очень четко отражала статус человека. Например, если бы вам попались две девушки примерно одного возраста (да хоть сестры-близнецы), очень четко по их одежде можно было определить их социальный статус. Пусть на одной надета просто рубаша, волосы заплетены в одну косу и перетянуты ленточкой. Вторая поверх рубахи имеет что-то типа юбки (понева), и волосы у нее собраны хотя бы под простой платок, а может, и под более замысловатый головной убор. Можно точно сказать: первая девушка незамужняя, а ее сестра — молодуха, уже замужем.

Также по одежде легко определялось общественное положение. Наряды знати и князей выделялись тонкой выделкой ткани, драгоценными украшениями, особыми красочными узорами и большей длиной. Воинскую одежду нельзя было спутать ни с какой другой по особому покрою и узорчю с множеством перуниц, солнечных и воинских знаков чести. Одежда крестьян, основным родом деятельности которых являлось земледелие, отличалась тем, что была проста в крое, но добротна, прочна, обильно украшена знаками плодородия, земли, солнца, стихий природы. На праздничной и обрядовой одежде крестьян вышивались изображения славянских божеств, способствующих плодородию и благоденствию, покровительствующих ремеслам. Но больше всего (больше, чем фасон, покррой и материал) говорила о своем хозяине вышивка на одежде.

Ведь абсолютно разные орнаменты наносились на одежду в разных жизненных ситуациях и даже один и тот же символ мог быть прочитан по-разному. Например, ромб в мужской одежде означает, что мужчина имеет отношение к обработке земли, в женской же — это способность к деторождению: у девушки можно встретить множество пустых квадратов (поле не засеяно), а у замужней женщины, молодой — множество мелких с точками (поле засеяно и плодородно), у пожилых женщин квадраты крупные и их малое количество (отплодоносила).

Сегодня редко кто не использует такие понятия, как «имидж» и «корпоративная культура». Давным-давно Оскар Уайльд по этому поводу заметил: *«Во фраке и белом галстуке каждый, даже маклер, может стяжать репутацию культурного человека»*. Не будем выяснять, чем маклеры насолдили светочу английской литературы, да и ношение фрака в наши дни — скорее признак оригинала. Но сам смысл афоризма справедлив и сейчас: манера одеваться по-прежнему важнейшее слагаемое нашего образа, того представления о нас, которое формируется у окружающих.

Сам термин «дресс-код» возник в Великобритании и за последние 100 лет успел распространиться по всему миру. Дресс-код — это кодекс одежды, т. е. ни в коем случае ни униформа, ни школьная форма, ни военная, она не исключает индивидуальности в одежде, не препятствует творчеству в оформлении своей внешности, это всего лишь свод законов и рекомендаций к служебной одежде учреждений или компаний. Строго говоря, дресс-код — это регламент общества и развитие цивилизованных отношений в нем.

**Составляющие имиджа делового человека**



↓

**Внешний вид**

↓

- консерватизм
- функциональность (при выборе ткани, цвета, покроя и аксессуаров).



Несмотря на историческую эволюцию, смену эпох, фасонов, силуэтов, деловая одежда была и остается одним из важнейших способов самовыражения человека. При огромном выборе одежды и обуви в наше время становится все труднее выглядеть индивидуально и в соответствии с требуемой ситуацией. Будучи талантливым и замечательным человеком, но не произведя на работодателя должного

впечатления своим обликом, можно лишиться возможности занять весьма выгодную вакансию.



Итак, **дресс-код** — это свод правил и рекомендаций о том, как сотрудникам представительских профессий следует выглядеть в конкретных ситуациях делового общения. Дресс-код — это не униформа, он не исключает индивидуальности в одежде и не препятствует творческому отношению к своей внешности. Это всего лишь законы жанра, которые существуют в любом виде творческой деятельности.

Дресс-код — это те законы, которые диктуют условия и цели работы людей представительских профессий.

Деловой дресс-код способствует поддержанию имиджа фирмы и формированию корпоративной культуры. Кроме того, он обозначает место сотрудника во внутрикорпоративной иерархии, демонстрирует его принадлежность к команде.

Дресс-код торжественных случаев помогает всем гостям мероприятия выглядеть в соответствии со статусом мероприятия, придает внешности приглашенных надлежащую долю пафоса.

Какую роль играет внешний вид в жизни человека? Он:

- помогает общению;
- помогает произвести хорошее впечатление;
- повышает самооценку;
- повышает работоспособность;
- способствует профессиональной карьере;
- подчеркивает достоинства и скрывает недостатки фигуры;
- делает привлекательней;
- поднимает настроение;
- сохраняет психологическое здоровье.

*Основные функции дресс-кода:*

- позволяет проявить статус и не потеряться в многообразии предлагаемых фасонов;

- предупреждает нелепые ситуации;
- дисциплинирует;
- повышает уровень сплоченности коллектива;
- успокаивает;
- настраивает на деловой тон общения;
- повышает работоспособность;
- позволяет выстроить имидж сотрудников в соответствии с едиными корпоративными нормами, общепринятыми европейскими стандартами делового стиля и спецификой профиля деятельности учреждения.

## ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ДРЕСС-КОДА

Дресс-код - форма одежды, требуемая при посещении определенных мероприятий, организаций, заведений.

### SEMI FORMAL - Полуформальный

**Мероприятия:** званый ужин, корпоративный банкет, семейное торжество с большим количеством гостей

<p><b>МУЖЧИНЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обычный костюм, если в первой половине дня</li> <li>• Темный костюм, если после 18.00</li> <li>• Галстук</li> <li>• Классические туфли</li> </ul>	<p><b>ЖЕНЩИНЫ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Не длинное коктейльное платье</li> <li>• До 18.00 - допускается нарядное платье или нарядный костюм</li> <li>• Туфли на каблучке</li> </ul>
---	---



**Нетворкинг<sup>24</sup>**  
networking24.ru

Принято считать, что главные нарушители делового дресс-кода — это «слишком» и «очень». Это и очень короткая юбка, и очень длинная юбка, и слишком большой вырез на блузке, и слишком пестрый костюм, и очень резкий аромат духов, и слишком броский макияж. А также слишком дорогая и слишком дешевая одежда. Да-да, одеваясь на деловую встречу, стоит учитывать многое. Так, дешевый костюм и ботинки «прощай, молодость» войдут в противоречие с заявленной в блестящем резюме успешностью кандидата, претендующего на высокую зарплату и престижную должность. Не менее сомнительно будут смотреться и наряды от-кутюр на соискателях, рассматривающих вакансии со средним уровнем зарплаты.



Требования к одежде: приятность и аккуратность, подбор аксессуаров, цветовая гамма. Тем не менее не стоит пугаться дресс-кода. Во-первых, кодекс одежды дисциплинирует, дает возможность быстрее влиться в коллектив, почувствовать себя своим. А во-вторых, в наши дни деловая мода позволяет и в офисном костюме выглядеть привлекательно, не утрачивая своей индивидуальности.



### Дресс-код

*Дресс-код (англ. dress code – «кодекс одежды») – форма одежды, требуемая при посещении определенных мероприятий, организаций, заведений. Дресс-код компании считается продолжением корпоративной культуры фирмы и важной частью бренда.*

*Задача дресс-кода при приеме на работу:*

*1) создать правильное представление о личности соискателя;*

*2) адаптировать образ соискателя к специфике должности, на которую он претендует.*

**Повседневная деловая одежда.** Успех в деловых отношениях зависит от компетентности делового человека, его профессионализма, активности и многих-многих других факторов. Некоторые из них влияют на достижение желаемого результата прямо и непосредственно — знание дела, опыт (но речь сейчас не о них).

Косвенные факторы также влияют на успех, и внешний облик делового человека — именно тот фактор, который тоже определяет эффективность деловых связей, успех в деловых контактах и способствует созданию необходимой рабочей атмосферы.

Каждая профессиональная группа людей имеет свой неписаный кодекс поведения, манер, внешнего вида — государственные служащие, актеры, студенты и т. п. Деловые люди имеют также определенный стиль в одежде и манерах.



Варианты делового дресс-кода объединены общим названием *business* с индивидуальными пометками:

- *business formal* — торжественный вариант делового стиля;
- *business best* — самый строгий деловой костюм, уместный на переговорах;
- *business traditional* — обычная, в меру консервативная классика;
- *business casual* — неформальная классика «без галстука»;
- *business travel* — костюмы для командировок.

Как для женщин, так и для мужчин каждый из этих вариантов делового дресс-кода имеет определенные рамки и нюансы. Как правило, деловой дресс-код обязателен в сфере финансов, страхования, банковского дела, в крупных корпорациях и т. д. Порой он прописан в уставе и договоре. Но даже там, где деловой стиль не является обязательным, многие имиджмейкеры советуют все равно использовать виды дресс-кода. Подобный стиль — это уже наработанное клише делового общения, рабочей обстановки. Он помогает создать имидж надежного профессионала и хорошего сотрудника, способствует карьерному росту.

Торжественный дресс-код маркируется общей меткой *A5 — after five*, т. е. после 17:00. Как правило, он указывается в приглашениях на мероприятие. Основных разновидностей торжественного дресс-кода три:

- *after five* — коктейль;
- *black tie* — смокинг для мужчин, вечернее платье для женщин;

- *white tie* — фрак для мужчин и полный вечерний туалет с перчатками и драгоценностями для женщин.

Следует сразу сказать, что мероприятия формата *white tie* — большая редкость: это могут быть дипломатические приемы, торжественные церемонии международного значения и т. п.

Наблюдая заседания круглых столов, конференций, деловые совещания и т. п., можно отметить, что подавляющее большинство присутствующих одеты в одном ключе: приблизительно одинаковый цвет костюма, схожий рисунок на ткани галстука, похожие манеры.

### Внешность мужчины

*Залогом приятной внешности любого человека является*

- *аккуратность;*
- *аккуратно уложенные волосы;*
- *маникюр;*
- *элегантная одежда;*
- *чистая обувь;*
- *парфюм*



*Правила дресс-кода для мужчин:*

- в деловом ансамбле не должно быть более трех цветов и двух типов рисунков;
- необходимо иметь не менее трех костюмов в отличном состоянии;
- костюмы темно-серые, темно-синие;
- светлые сорочки из хлопка;
- шелковые галстуки;
- классическая обувь, носки и ремень черного цвета;
- строгий кожаный портфель для документов.

*Мужчинам рекомендуется:*

- в повседневных деловых ситуациях отдавать предпочтение костюмам серых, синих оттенков со светлой рубашкой и галстуком в тон;

- манжеты рубашки должны быть видны из-под рукавов пиджака на 1,5–2 см;
- воротничок рубашки должен быть виден сзади чуть более 1 см;
- цвет мужских носков должен быть темнее костюма;
- наручные часы и обручальное кольцо — практически единственные украшения, которые мужчина может себе позволить.

Несколько слов о стиле одежды. Стил — самая неуловимая, трудно определяемая, но самая важная характеристика не только одежды, но и всего внешнего вида. Можно дать такое определение стили: стил — это соответствие цвета, фактуры ткани, фасона и тому подобных деталей делового костюма характеру проводимого делового мероприятия (совещание, работа на выставке, банкет), погоде, личным особенностям человека (рост, вес, цвет глаз, волос и т. п.). Кроме того, отдельные части туалета (сорочка, костюм, плащ) должны находиться в соответствии друг с другом — по стилю, фасону, цвету, фактуре ткани.

*Общая характеристика стили делового мужчины:*

- консерватизм (так как деловая сфера почти не подвержена случайным влияниям);
- умеренность, т. е. не должно быть слишком резких цветовых контрастов, излишне вычурных фасонов одежды или обуви и т. п.;
- безупречная аккуратность и опрятность, поскольку небрежно или криво завязанный галстук, грязная обувь, мятая сорочка создают впечатление, что носитель такой одежды нетребователен к себе или не уважает окружающих. Возникает предположение, что он также нетребователен к себе и при исполнении договоров и также неуважителен будет к интересам партнеров в деловой сфере.

## Стил

Внешний вид делового мужчины зависит не только от одежды. Немаловажно и то, как человек преподносит себя окружающим. Истинного элгантного джентльмена можно заметить по следующим признакам:

- мягкая и легкая походка;
- спортивный и подтянутый вид;
- расправленные плечи и прямая спина;
- естественное и непринужденное поведение;
- мягкие, сдержанные жесты, тактичные высказывания и обходительность в общении с людьми;
- деловая хватка и уверенность в себе.

Западный деловой мир отличается от российского (кроме прочего) еще и тем, что при обсуждении различных вопросов учитывается то, как одет партнер, каковы его манеры. В деловых кругах за рубежом существует ряд строгих правил этикета, не зная которых вы можете выглядеть нелепо в глазах ваших партнеров. Одна деталь, на взгляд некоторых (может быть, и незначительная — например, несвежий носовой платок, оторванная пуговица пиджака), может негативным образом повлиять на результат переговоров.

Деловой мужчина должен выглядеть уверенным в себе, солидным, деловым, элегантным, внушающим доверие, не лишенным вкуса, надежным, порядочным, аккуратным.

Во внешнем облике делового мужчины недопустимы: короткие носки, оставляющие часть ноги обнаженной, когда человек сидит нога на ногу; несвежий носовой платок; полуоторванные пуговицы; мятый костюм; несвежая сорочка; криво завязанный галстук; нечищенная обувь; жилет ручной вязки; шарф ручной вязки; несвежая лента на шляпе; яркие, кричащего цвета детали одежды; цветовые контрасты в одежде.



Одежда для делового человека — одна из форм выражения отношения к партнеру. Следует учитывать, что его одежда консервативна и поддается лишь незначительному влиянию колебаний моды. В общем виде в деловой сфере приняты темно-синие, серые или с разной гаммой серых оттенков костюмы, светлые сорочки, галстуки, темные носки и ботинки.

По будням не рекомендуется носить черные костюмы, которые обычно надевают на вечерние приемы или траурные церемонии. Следует избегать коричневого цвета. Классический галстук бизнесмена — темно-красный, темно-синий, серый или желтоватый. В последнее время не возбраняется использование пестрых или белых галстуков. Свидетельством отсутствия вкуса являются галстуки с изображением зверей, птиц, змей или обнаженных женщин.

При подборе повседневных сорочек и галстуков нужно исходить из следующих простых принципов: к однотонному костюму — полосатая повседневная сорочка и однотонный галстук или однотонная сорочка и галстук с рисунком; к полосатому костюму — однотонные рубашка и галстук. Комбинации зависят от сочетаемости цветов и узора. Среди деловых людей не принято носить белые или светлые носки, обувь а-ля мокасины.

Необходимо обращать внимание на дополнительные детали туалета — закладки для галстука, ремни, кольца, часы, цепочки, браслеты и т. п. Следует избегать массивных золотых украшений, а также колец с камнями. Помимо обручального кольца, на мизинце левой руки может быть умеренных размеров печатка. Джинсы, цветастые сорочки, развлекательные галстуки и ветровки не являются рабочей одеждой делового человека. Их следует надевать лишь на встречу вне служебной обстановки, на пикники и рекреационные встречи «без галстука».

В рабочее время в деловом мире принято носить не слишком светлые костюмы. Не рекомендуется надевать пестрые или темные сорочки. Сорочка должна быть белой или светлой (голубой, бежевой, в тонкую полоску, чуть заметную клетку). Галстуки должны подходить по цветовой гамме к костюму и сорочке.

Носить сорочки с короткими рукавами в деловой обстановке также не рекомендуется, поскольку считается элегантным, если манжеты сорочки видны из-под рукавов пиджака примерно на 1,5–2 см. Темно-синий или темно-серый костюм в тонкую полоску — наиболее распространенный тип костюма для любого случая. Дело в том, что деловой человек за границей нередко утром не знает, куда его пригласят вечером и удастся ли ему еще вернуться в гостиницу или домой для того, чтобы переодеться.

В официальной обстановке пиджак застегнут. В застегнутом пиджаке следует входить в квартиру к знакомым, в ресторан (особенно в обществе женщины), в кабинет на совещание, в зритель-

ный зал театра. Пиджак должен быть застегнут, если вы сидите в президиуме за столом или выступаете с докладом. То же самое — во время танца.

### Пиджаки и костюмы



*Костюм классического покроя — это идеальный выбор для делового человека. На пиджаке должны быть две или три пуговицы, а ширина лацкана должна составлять 7,5 или 9 см. Рисунок ткани для мужских костюмов может быть разным — гладким, «елочкой», с тонкими светлыми полосками или приглушенными клетками. Полоска придает костюму больше власти. Предпочтительны натуральные ткани, например шерсть или смесь полиэстера и шерсти*

Расстегнуть пуговицы пиджака можно во время ужина или сидя в креслах театра. Нижнюю пуговицу пиджака не застегивают никогда.

В театр, на торжество желательно прийти в темной одежде, хотя надевать откровенно черные костюмы уже не принято, кроме как в случаях траурных церемоний.

На защиту диссертации кандидат надевает темный костюм парадного покроя. Кстати, это касается и членов совета или комитета, в котором защищается диссертация.

Что касается обуви, то черную обувь в принципе можно носить ко всем видам костюмов и ко всем цветам. Коричневая обувь подходит к костюмам бежево-коричневой гаммы. Носки лучше иметь не очень яркие и броские, чаще носят серые или черные.

Если судить о моде, то, например, Германия в этом отношении больше ориентируется на Англию, а в Австрии и Швейцарии больше следуют рекомендациям моды Франции и Италии. Вообще, в дело-



вой мир мода входит не так активно и быстро, он достаточно консервативен, строг и сдержан.

Деловой мир во внешнем облике скорее придерживается не моды, а определенного уровня — одеваться так, чтобы не уронить свой престиж. В этом смысле весьма важно, чтобы одежда и обувь были чистыми и аккуратными. Заношенный, неглаженный костюм, несвежая сорочка, съехавшие носки или галстук в пятнах при всем уважении к человеку всегда обращают на себя внимание и оставляют не лучшее впечатление.

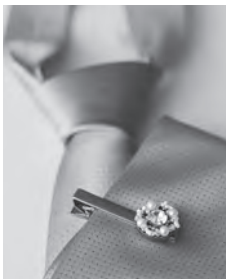
### Гардероб мужчины



- Не менее трех деловых костюмов.
- Не менее пяти рубашек.
- Не менее трех пар туфель.

*Аксессуары делового мужчины:*

- галстук;
- запонки;
- зажим для галстука;



- ремень;
- дорогие часы;
- бумажник;
- зонт;
- изящные очки;
- хорошая авторучка.



*Презентабельный вид — одна из самых главных составляющих делового мужчины*

Еще более сложно научиться одеваться относительно вольно, как говорят, с шармом, но одновременно с чувством меры, другими словами, по-настоящему модно и элегантно. Нечего скрывать — молодым деловым людям, желающим не отставать от моды, тоже не всегда это удастся.



Есть одно светское правило: чем темнее цвет (цвет чего угодно — одежды, мебели и пр.), тем он аристократичнее. Это в сильной степени относится к серому цвету: темно-серый костюм будет выглядеть более дорогим независимо от истинной цены, а светло-серый — более дешевым.

Выше говорилось о черном цвете для мужского костюма. Это цвет, обязательный для вечерних деловых приемов и траурных церемоний. Против этого авторы современных западных справочных изданий по деловому этикету не возражают. Но мнения о том, допустим ли черный цвет костюма для повседневной деловой обстановки, в тех же источниках весьма противоречивые. Однако тем не менее весы склоняются более в сторону той точки зрения, которая состоит в рекомендации использования черного цвета мужского костюма как знака, символа торжественности делового мероприятия, независимо от того, сопровождается ли оно позитивными настроениями (деловой прием) или негативными (траурная церемония).

Для делового костюма такие цвета, как бордо, коричневый, болотно-зеленый и т. п., исключены — их следует оставить для одежды, предназначенной для отдыха (клуб, загородная прогулка).

Интенсивность окраски ткани костюма зимой — более глубокая, летом — менее.

Костюм из ткани в полоску допускается, но полоска не должна быть слишком широкой или резкой, контрастной.

Можно ли носить пиджак из одной ткани, а брюки — из другой? Да, можно, но нужно обязательно проверить, как сочетаются между собой пиджак и брюки по цвету, по рисунку и по фактуре ткани. Костюм в полоску делает фигуру более стройной, поэтому его предпочитают те, у кого размер одежды больше 54-го.

Ткань в клетку тоже может быть использована для мужского костюма, требования те же — клетка должна быть еще менее заметной, чем полоска.

На деловых мужчинах 1990-х годов костюмы в клетку встречаются гораздо реже, чем, например, на деловых мужчинах 1920-х годов.

Костюмы из ткани букле и твида допускаются, однако такой костюм не носится целиком, используется обязательно пиджак из букле или твида с брюками из гладкокрашенной ткани и гладкой фактуры.

Здесь уместно заметить, что вообще умение сочетать в одежде не только цвет, рисунок, но и фактуру ткани можно считать талантом.

Пиджак, как элемент костюма, может быть однобортным и двубортным — по желанию. Двубортный пиджак обычно предпочитают более полные мужчины, так как он делает фигуру стройнее.

Не допускаются в мужском деловом костюме элементы спортивного стиля (например, накладные карманы), военного стиля (например, погончики), охотничьего и клубного стиля.

Недопустимы современные деловые костюмы и даже пиджаки из вельвета (это ткань для отдыха, спорта, охоты), бархата, кожи. Отметим, что требования к деловой одежде меняются не только век от века, но иногда чаще. Шутки ради можно указать на деловой костюм маркиза — государственного служащего, занимающего пост министра при дворе короля-дипломата Людовика XIV: бархатный камзол, бархатные *culottes* («штанишки») до колена, белые чулки и т. п.

Отдельно стоит затронуть вопрос технологии пошива мужского костюма. В мировой практике считается весьма престижным носить костюмы, изготовленные с большой долей ручного труда. Дело в том, что шов, сделанный на руках (особенно это касается шва, соединяющего воротник пиджака со спинкой и полочками, а также шва по окату рукава), мягче, лучше повторяет форму человеческого тела, которое, как известно, не имеет прямых углов и абсолютно прямых линий. Костюм, большое количество швов в котором сделано вручную (на манекене, конечно), сидит хорошо, как влитой, и человек чувствует себя в нем свободно, как в джинсах и джемпере. Однако костюм ручной работы стоит дорого. Кроме высокой цены, такие костюмы отличает и высокое качество ткани и пошива. Западные имиджмейкеры утверждают, что подобный костюм можно носить в течение десяти и даже двадцати лет — при условии своевременных чисток, периодических перерывов в носке и ремонта износившихся деталей (речь идет о подкладке и других внутренних элементах костюма).

Длина полы пиджака в современном костюме делового мира — до первой фаланги большого пальца опущенной вниз руки.

Длина рукава пиджака — до запястья.

Мы рассматриваем требования делового этикета к современной одежде, не пытаясь прогнозировать будущее в этой сфере. Уместны ли шлицы на пиджаке делового костюма? Да. На это в разных культурах существуют различные правила: так называемый английский пиджак — с двумя шлицами, американский — с одной шлицей, европейский — вообще без шлиц.

Пиджак обычно носят застегнутым, но нижняя пуговица однобортного пиджака не застегивается, чтобы дать некоторую свободу шага и удобство в случае, когда человек садится. Впрочем, в последнем случае пиджак можно вообще расстегнуть.

Двубортный пиджак всегда застегнут на все пуговицы.

Деловой костюм, как и вся одежда делового человека, соответствует моде, но умеренно. Экстравагантность в деловой одежде, особенно мужской, недопустима.

Брюки делового костюма могут иметь обшлаг, но он может и отсутствовать — по желанию владельца.

Длина брюк в современной деловой одежде: спереди брюки не-большой складкой надвинуты на обувь, сзади доходят до начала или середины каблука.

Складка на брюках должна быть хорошо отутюжена.

Брючный ремень — только из натуральной кожи, темного цвета, со скромной пряжкой (никаких львиных и волчьих голов).

Сорочка (а не рубашка, поскольку, строго говоря, термин «рубашка» — неофициальный, нормы культуры речи требуют термина «сорочка») — из тонкого хлопка, иногда с добавлением, практически незаметным, синтетики для меньшей сминаемости, всегда светлых тонов — белая, светло-серая, светло-голубая, светло-песочного оттенка.

Цвет сорочки, естественно, должен гармонировать с цветом костюма.

Воротник — классический, традиционный.

На сорочке, как и на пиджаке, также не допускаются элементы спортивного или военного стиля — погончики, накладные карманы со складочками и кокетками. Допустим, однако, один скромный накладной карман — обычно такие сорочки имеют на кармане логотип (т. е. словесный товарный знак) фирмы-изготовителя.

Рукаву сорочки полагается на 1–1,5 см выглядывать из-под рукава пиджака.

Важным элементом одежды является платок в карман. Он должен быть, как и сорочка, светлых тонов — белый, нежно-серый и т. п., но ни в коем случае не фермерских расцветок — густо-синий или красный, в яркую клетку. Его можно при необходимости предложить женщине, им удобно вынуть соринку из глаза и т. д. Однако его тоже следует периодически менять, так как, даже будучи неиспользованным, платок через некоторое время приобретает несвежий вид.

Галстук — тот элемент одежды, который практически не решает никаких функциональных задач. Цвет (или цвета) галстука должен гармонировать с цветом сорочки и костюма. Рисунок на галстуке желателен геометрического характера — полоска разной ширины, горошек, мелкие квадраты и т. п.

Поскольку галстук — наиболее яркая и поэтому заметная деталь туалета, поговорим о рисунках более подробно.

Самое надежное решение в выборе рисунка на галстуке — выбрать однотонный. Дело в том, что такой галстук подходит к любой сорочке и любому костюму. Поэтому целесообразно в своем гардеробе иметь побольше однотонных галстуков — синий, темно-красный, темно-серый, светло-серый и т. п.

В последнее время весьма популярен галстук в горошек. Однако есть одна тонкость: этот рисунок выглядит более элегантно, если горошинки размещены на ткани не строго по линии, т. е. каждая горошинка расположена приблизительно (а не точно) на одном и том

же расстоянии от других. И вторая тонкость: горошинки должны быть мелкими — чем мельче, тем больше изысканности и утонченности в рисунке галстучной ткани.

Очень хорош для делового костюма галстук с диагональными полосками цвета, гармонирующего с основным полем галстука.

Уместны также классические рисунки на галстуке, такие как ромбы, квадраты, окружности.

Примерная ширина галстука (в среднем) — такая же, как ширина борта пиджака, т. е. если борта пиджака широкие, галстук не должен быть узким, и наоборот.

Длина галстука определяется тем, что он должен закрывать пряжку пояса брючного ремня.

Нежелательны и вообще недопустимы галстуки с цветочным орнаментом, газетным текстом, фигурками людей и животных — такие галстуки уместны на отдыхе.

Существует такое требование: по интенсивности окраски на первом месте — пиджак, на втором — галстук, на третьем — сорочка.

Сколько костюмов следует иметь современному деловому мужчине? Сколько угодно. Существует только нижняя граница — не менее трех: для повседневной носки можно рекомендовать серый и синий цвета, для торжественных случаев — черный. Однако при столь небольшом количестве костюмов можно ожидать их быстрой изнашиваемости. Чтобы избежать впечатления заношенности в одежде, придется чаще покупать новые костюмы, что в итоге не позволит сэкономить на деловом гардеробе.



На взгляд некоторых специалистов, если принимать во внимание темп и ритм современной деловой жизни, необходимость частых транспортных перемещений, долгих ожиданий в аэропортах в связи с задержками авиарейсов, климатические и погодные катаклизмы, а также практически бесконечный рабочий день делового человека, то число деловых костюмов не должно быть менее десятка — на все сезоны. И это минимум, так как какое-то время некоторые костюмы

находятся в чистке, у иных оторвались пуговицы или они просто надоели своему хозяину.

Поскольку, как известно, брюки изнашиваются и приобретают не вполне новый вид раньше, чем пиджак, разумно приобретать костюм с двумя парами брюк, причем одни из них могут слегка отличаться по интенсивности окраски или даже быть другого цвета, но гармонирующего с цветом пиджака.

Существует правило, которого обычно придерживаются в западных деловых кругах: бизнесмен, деловой человек не должен появляться на службе в одном и том же костюме несколько дней подряд (желательно, чтобы даже два дня подряд этого не случилось), иначе кто-либо из коллег может высказать предположение, что он провел ночь не дома.

Обувь — полуботинки, цвет — только черный. Допускается темно-коричневый, например летом, к серому костюму. Обувь — только на шнурках (никаких пряжек, «языков» и липучек), подошва тонкая, кожаная или из заменителя, но всегда без ранта, который уместен только в уличной обуви. Обувь делового мужчины может соответствовать моде, однако не должна содержать ультрамодных элементов; вообще, желателен некоторый налет консервативности, как и во всем внешнем виде, о чем уже упоминалось ранее.



Не допускается в деловом мире обувь из замши, лаковая (она для вечерних деловых приемов), из кожи крокодила и змеи.

Носки — важнейший элемент одежды. Их цвет всегда повторяет цвет обуви, а цвет обуви, как известно, черный. Недопустим цветной рисунок на носках, он может быть только фактурный.

Верхняя одежда должна по цвету и фактуре ткани соответствовать костюму, чтобы в тот момент, когда деловой человек снимает плащ или пальто, не было дисгармонии в одежде.

Шляпа (может быть, кепка) соответствует моде, но умеренно.

Шарф — тот элемент гардероба, который может быть ярким (белым, красным), но должен гармонировать со всей прочей одеждой. Но может быть также и весьма скромным по расцветке. Берет в каче-



стве головного убора в деловой одежде недопустим, равно как и шарф ручной вязки.

Плащ или пальто тоже вполне могут соответствовать моде, но не должны быть ультрамодными.

В верхней одежде, как и в костюме, недопустимы черты военного, спортивного и аналогичного стилей.

Цвет для верхней одежды предпочтителен серый, черный, синий.

Зонт — черный, типа трости.

Аксессуары — сумка, визитка, портмоне, папка или портфель, футляр для очков и др. — предпочтительно из натуральной кожи, но не из кожи змеи, крокодила и пр.

Цвет аксессуаров — черный, темно-серый, никаких ярких расцветок.

Несколько рекомендаций по украшениям. Украшениями в деловой мужской одежде может быть одно кольцо, допускается натуральный камень, но цвет камня — серый, черный, бесцветный (бриллиант).

Кольцо должно быть дорогое, массивное; если нет возможности иметь дорогое кольцо, его ни в коем случае не следует заменять дешевым — лучше вообще обойтись без кольца.

Заметим, что обручальное кольцо украшением не является, это символ семейного статуса.

Отдельно поговорим о запонках и булавке для галстука.

Строго говоря, они украшениями не являются, так как несут вполне определенную функциональную нагрузку. Однако, будучи оформлены художественно, они одновременно служат и украшениями.

Рекомендуется, чтобы запонки и булавка для галстука составляли единое целое по оформлению, т. е. комплект. Они не должны быть слишком крупными, вычурными, должны быть выполнены только из натуральных материалов: серебро, золото, перламутр, драгоценные, полудрагоценные и поделочные камни (бриллиант, янтарь, тигровый глаз и т. д.).

Недопустимы запонки и булавки из пластмассы и тому подобных материалов, имитирующих натуральные камни.

Парфюмерные и косметические средства, используемые деловым мужчиной, должны быть одного наименования (одной линии). Запах должен быть сведен к минимуму, даже если это изделия дорогой и модной парфюмерной фирмы.

Прическа делового мужчины — по моде, но в умеренном ее выражении. Например, если это прическа с длинными волосами, то сзади они не должны быть длиннее верхнего края воротника сорочки.

Абсолютно недопустима для делового мужчины серьга (серьги) в ухе.

Современный деловой этикет отрицательно относится также к бороде и усам как элементам внешнего вида.

Некоторые организации даже предусматривают это в правилах внутреннего распорядка: *«Ношение бороды и усов допускается только в случае, если таковое обусловлено справкой от врача (о том, что коже противопоказано ежедневное бритье). Но в этом случае есть ограничения — борода должна быть аккуратно подстрижена, а кончики усов — не ниже углов рта».*

К рукам делового человека предъявляются требования чистоты, аккуратности, опрятности. Лак на ногтях недопустим.

**Одежда для деловых приемов.** Одежда для деловых приемов, как и повседневная деловая, отличается консервативностью, приверженностью к традициям.

На все виды приемов, начинающихся до 17:00 (рабочий завтрак, завтрак, коктейль и т. п.), рекомендуется одноцветный костюм нейтрального тона; чем ближе к вечеру, тем костюм темнее.

На деловые приемы, начало которых назначено на 17:00 (или позже), принято надевать костюм темного цвета. Это вполне может быть черный костюм.

*Дресс-код — шифр светского вечера:*

- *black tie invited* — «черный галстук приветствуется»;
- *black tie optional* — «черный галстук не обязателен»;
- *creative black tie* — «черный галстук, творческий подход»;
- *cocktail attire* — «коктейль», облегченный вариант официального дресс-кода;
- *semi-formal* — «полуформально», самый каверзный дресс-код, как будто допускает свободу, однако строго в соответствии с мероприятием;
- *casual* — «кэжуал», свободный стиль одежды, единственный дресс-код, позволяющий джинсы, за исключением рваных.
  - Более нарядная одежда для вечернего приема — смокинг. Обычно в приглашении это указывается отдельной строкой. Сорочка — белая, галстук — нейтральной расцветки или галстук-бабочка. Цвет галстука должен гармонировать с цветом костюма.

Обувь — черные полуботинки, к смокингу — лаковая обувь.

Если прием проходит летом, то к одноцветному костюму нейтральных тонов допускается темная цветная обувь гармонирующего с костюмом цвета.

Следует напомнить еще о том, что цвет, плотность и фактура ткани костюма должны соответствовать времени года и климату региона.

## Образцы мужских костюмов



- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1 — визитный фрак (визитка); | 4 — служебная форма (униформа); |
| 2 — фракная пара;            | 5 — смокинг;                    |
| 3 — клубная форма;           | 6 — вечерний костюм             |

Торжественный прием требует и парадной формы одежды.

В этом случае на приглашениях (в левом нижнем углу) обычно пишут: «*White tie*» («белый галстук», что означает фрак), «*Black tie*» («черный галстук» — смокинг), «*Evening*» («вечерняя одежда», т. е. тот же фрак) — причем если форма одежды указывается, то выполнение этого условия является обязательным. Дамы в таких случаях должны быть в вечерних туалетах — платьях из шелка, бархата, парчи и изысканных тканей, на ногах — нарядные вечерние туфли (часто золотые, серебряные), с собой — изящная сумочка, дорогие украшения.

К фракку полагаются: белый галстук-бабочка, завязанный от руки (лучше пике́йный), туго накрахмаленная манишка, стоячий воротник с согнутыми углами, белый пике́йный жилет (надевают и шелковый, что считается хорошим тоном), черные лакированные туфли и черные носки. На фракной жилетке — три пуговицы (они должны быть всегда застегнуты), в нагрудном кармане — белый носовой платок, но только в том случае, если не прикреплены ордена. Запонки не должны бросаться в глаза. Необходимо иметь свежие белые перчатки. С фракком не носят наручных часов, только карманные на цепочке.



К смокингу полагаются: тугая манишка, стоячий воротничок с загнутыми углами, черный галстук-бабочка, лакированные туфли, черные шелковые носки, черный жилет. Можно надеть сако — дневной парадный костюм, состоящий из сюртука и брюк в черно-серую полоску. К ним надевают белую рубашку и широкий галстук или обычную белую рубашку и черный, темно-серый галстук, серый или черный жилет, черные кожаные туфли. Однако в наши дни сако почти не носят.



Англичане на своих приглашениях иногда пишут «*Undress*» (буквальный смысл — «без одежды»). Это означает, что надлежит быть в простом костюме.

**Одежда делового человека в свободное время.** Деловой мужчина, кроме обычной повседневной деятельности и участия в деловых приемах, занимается спортом и посещает различные спортивные мероприятия, клубы.

Для этих целей используется одежда: костюм для уик-энда и костюм спортивного типа.

Костюм для уик-энда состоит из брюк спортивного типа (из вельвета, другой рыхлой ткани — букле, твид) и куртки или пуловера, заменяющих пиджак. Сорочка — также спортивного типа — цветная, в клетку или с другим рисунком. Галстук может отсутствовать, так как с такой сорочкой он мало совместим. Но если постараться, можно подобрать галстук (который с деловой одеждой не носится) в виде узкого шнура, кожаный и т. п. Сорочка может быть заменена легким свитером, называемым водолазкой.

Обувь в этом случае, кроме кожаной, может быть замшевой, вельветовой. Фасон обуви — спортивный (например, линия мокасин на обуви подчеркивает ее неделовой характер). Одежда для уик-энда широко используется для поездок за город, экскурсий и других мероприятий, проводимых при деловых встречах и переговорах.

В тех же случаях может быть использован спортивный костюм.

Пиджак такого костюма имеет спортивный стиль, например четыре накладных кармана со складочками, пояс-хлястик сзади. Ткань довольно толстая (букле, твид, вельвет; допускается кожа).

Брюки — из однотонной ткани, гармонирующей по цвету рисунку, т. е. гладкой фактуры. Жилет — однотонный, поскольку пиджак — из рыхлой и пестровой ткани. Но жилет можно заменить пуловером или джемпером. Если его ворот достаточно высок и плотно прилегает к горлу (водолазка), то сорочка не требуется. В других случаях надевается сорочка гармонирующих цветов, но совсем не обязательно только белая или светлая. Сорочка может быть насыщенных оттенков, галстук отсутствует.

Брючный ремень может иметь украшения в виде металлических и иных узоров на самом ремне, а также в виде массивной или фигурной пряжки.

Обувь — спортивная, о ней говорилось выше. Носки — в тон обуви, но допускается рисунок на носках (не только в виде полосок, но и в виде фигурок и тому подобных украшений).

Костюм для уик-энда и спортивный костюм широко используются в деловой жизни, так как деловые встречи и переговоры часто сопровождаются спортивными мероприятиями — игрой в гольф, теннис и т. д., поездками на экскурсии, загородными пикниками, выездами на барбекю (шашлыки) и т. п.

## 8.2. Одежда и внешний облик деловой женщины

**Повседневная женская одежда.** В современном деловом мире женщина играет все более значительную роль. Все больше женщин проникает в деловые круги, хотя для этого им приходится тратить гораздо больше усилий, времени, таланта, чем мужчинам.

Женская деловая одежда, рассматриваемая в этом разделе, является одним из важнейших аспектов современного делового этикета.

*Правила дресс-кода для женщин:*

- в деловом ансамбле не должно быть более трех цветов и двух типов рисунков;
- несколько брючных или юбочных костюмов;
- костюм в черных, синих, голубых, серых тонах;
- блузки светлых тонов;
- обязательно колготки нейтрального цвета, в том числе летом;
- обувь закрытая, на невысоком каблуке;
- минимум украшений;
- ухоженные руки и недлинные ногти;
- парфюм с умеренной интенсивностью запаха;
- кожаный портфель для документов.



Требования, предъявляемые к одежде деловой женщины, в принципе, мало чем отличаются от требований, предъявляемых к одежде делового мужчины. Однако деловой этикет в целом относится к женщине более снисходительно, позволяя ей во многом отходить от жестких мужских стандартов.

## Гардероб женщины



- Не менее пяти деловых костюмов.
- Строгие прямые юбки.
- Не менее пяти пар туфель.

### Аксессуары деловой женщины:

- сумочка;
- дорогие часы;
- мобильный телефон;
- ручка;
- визитница;
- органайзер.

*Помните, что ваш внешний вид соответствует культуре вашей организации и отражает ваш статус в ней*





Женщинам рекомендуется:

- универсальные, спокойные, стильные костюмы и юбки, дополненные элегантными блузами;
- использовать однотонную ткань для делового платья или ткань в мелкую полоску, клетку;
- дополнять костюм некрупными и неяркими украшениями очень в ограниченном количестве;
- выбирать лаконичную по форме обувь неярких цветов.

Отклонения касаются прежде всего цвета. Хотя основной вид повседневной деловой одежды женщины, как и мужчины, — костюм, гамма цветов этого костюма для женщины весьма обширна, в отличие от мужского, которому мы предписали крайне скупой выбор — серый и синий цвета, для торжественных случаев — черный.

Женский деловой костюм может быть практически любого цвета, но нельзя допускать ярких оттенков в деловой одежде, также резких, контрастных сочетаний. Умеренность — вот уже упоминавшийся ранее принцип, который не следует нарушать в расцветках женского делового костюма.

#### **Деловой стиль в одежде:**

##### **костюм**

*Цвет: серый, черный, темно-синий, баклажанный, боргунди, коричневый, бежевый, оливковый.*

*Рисунок: клетка, полоска, без рисунка.*

*Ткань: высококачественная натуральная (шерсть, тонкий твид, габардин, лен с пропиткой).*

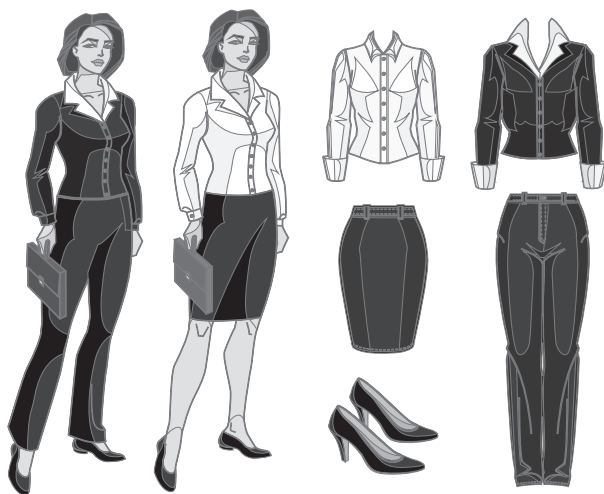
*Крой: полуприлегающий, классический, изысканная отделка и декор"*



Коль скоро мы заговорили о цвете, позволим себе напомнить, что гамма цветов, кроме традиционных, включает: красный, синий, желтый, белый, черный, коричневый, зеленый (в том числе и не столь традиционные наименования, используемые модельерами, художниками по тканям, специализирующимися на деловой одежде), маренго, цвет чайной розы, парижский синий (синий с добавлением фиолетового), цвет морской волны, бордо, болотный, бутылочный, салатный, цвет ржавчины, цвет зелени на бронзе, цвет старого зо-

лота, морковный, шоколадный, свекольный, цвет кофе с молоком, терракотовый, цвет мокрого асфальта, цвет яичной скорлупы, бежевый, песочный, цвет слоновой кости, цвет веревки, цвет топленого молока, коньячный, цвет зеленой бирюзы, цвет голубой бирюзы, перванш, сливовый, лимонный, антрацитовый, апельсиновый, васильковый, оливковый, вишневый, персиковый, «цвет Изабеллы» (грязно-белый), палевый, цвет дорожной пыли, фиолетовый, лиловый, сиреневый.

Перечень может быть продолжен.



#### **Деловой стиль в одежде**

*Деловой стиль базируется на международном стандарте, в котором ценятся сдержанность, высокое качество одежды, отсутствие ярких, приковывающих внимание аксессуаров. И центральным элементом выступает костюм*

Итак, основной вид повседневной деловой одежды женщины — костюм, т. е. классический пиджак с английским воротником и на подкладке с английской же юбкой, также на подкладке. (Подкладка способствует тому, что юбка дольше сохраняет форму и меньше мнется.) Юбка прямая, с разрезом сзади; разрез не превышает 10 см по длине, а чтобы он не превращался в вырез, два полотнища ткани накладываются друг на друга и прострачиваются, не доходя до низа 10 см. Таким образом обеспечивается свобода шага.

Костюм может быть из гладкокрашеной ткани, из ткани в полоску (неяркую и неширокую), из ткани с фактурным рисунком.

Женский деловой костюм может быть и классической тройкой, но необязательно. Кроме того, он может быть как однобортным, так и двубортным.

- Женщина может быть одета в платье-костюм, а не в пиджак и юбку.
- Для женского костюма нет «свирепых» ограничений по цвету. Костюм может быть и коричневым, и других цветов. Единственное требование — цвет не должен быть ярким, кричащим.

И костюм, и платье-костюм могут быть дополнены блузкой. Если блузки нет, фасон костюма — обязательно с высокой застежкой.



### Костюмы и юбки

*Отлично скроенный костюм для женщины становится стабильным вложением в будущее. Лучшим вариантом окажется классический стильный деловой костюм, который хорошо смотрится на протяжении нескольких лет. Кроме того, он универсален. В идеале части классического костюма должны легко комбинироваться с пиджаками или юбками от других костюмов. Костюм должен сидеть слегка свободно, а для более официального вида требуются небольшие плечики. Аксессуары могут быть достаточно разнообразными.*

*Выберите несколько классических юбок, чтобы надевать их с пиджаками от ваших костюмов. Юбки могут быть прямыми, расклешенными или плис-сированными с застежкой сзади или сбоку. Конечно, костюм необходим не в каждой ситуации. Может оказаться приемлемым платье классического покроя, а в комплекте с соответствующим пиджаком оно будет смотреться более официально.*

Блузка к женскому костюму рекомендуется светлая, по цвету гармонирующая с костюмом. Допустима для блузки ткань в полоску (тогда костюм должен быть из гладкокрашеной ткани), горошек, клетку. Требования при этом те же — рисунок на ткани должен быть мягким, неярким.

Фасон блузки лучше всего выбрать классический — с английским воротником, сорочечным или воротником-стойкой, заканчивающейся небольшим бантом.

Что касается конкретного фасона костюма или блузки, то деловой женщине этикет любезно позволяет следовать моде, однако в самом умеренном ее выражении.

Длина пиджака или жакета женского делового костюма — также в соответствии с модой, в разумных пределах.

Сакраментальный вопрос — длина юбки. Принято считать классическими три варианта длины: до колена (но не короче!), по колено, до середины икроножной мышцы. Недопустимы на деловой женщине слишком короткая юбка, слишком глубокий вырез блузки. И вообще, деловая женщина, как и все прочие люди, может, не желая того, допустить те или иные ошибки в одежде, определяющей в основном ее внешний вид, однако она не имеет права на одну ошибку, самую страшную, каковой является вульгарность — даже в самом слабом ее проявлении.

Кроме строгого английского костюма, деловая женщина может позволить себе и другие фасоны в соответствии с модой, но эти фасоны тоже не должны выходить за рамки официальности.

### Деловой стиль в одежде: Костюм



Отдельно следует сказать о черном цвете для делового костюма женщины. Уже примерно два десятилетия черный мужской костюм ушел из повседневной деловой жизни. Он остался как костюм для ритуальных мероприятий (похороны) или для вечерних деловых приемов.

Черный цвет для женских деловых повседневных костюмов был вполне приемлемым буквально до последнего времени. Сейчас можно наблюдать, как черный деловой женский костюм тоже постепенно вытесняется из числа вполне допустимых, как деловая одежда на каждый день остается, как и черный мужской костюм, только одеждой для вечера, с той лишь разницей, что современная деловая женщина надевает черный костюм на деловую конференцию, на совещание, где она собирается выступить с важным предложением, на заседание совета директоров или ученого совета, на защиту диссертации и на другие аналогичные мероприятия, которые хотя и проходят днем, но носят более торжественный характер, чем обычная трудовая деятельность.

Что касается брючного костюма. Что ж, даже самые суровые моралисты и сторонники классики в деловом этикете вполне допускают наличие брючных костюмов в гардеробе деловой женщины. Однако это должен быть костюм, воспроизводящий стиль обычного мужского костюма по плотности и цвету. Так же, как для мужского, костюм дополняется блузкой сорочечного или любого другого типа. Напомню, что брючный костюм требует брючного же ремня!

Костюм дополняется обувью, соответствующей моде. Но, как уже говорилось, мода должна присутствовать во внешнем виде деловой женщины в самом своем умеренном выражении. Поэтому самая рекомендуемая обувь для деловой женщины — классические лодочки черного цвета. Высота каблука — по желанию носительницы, но не стоит выбирать туфли с каблуком утрированной формы. Излишне было бы напоминать, что классический фасон «лодочки» не предполагает никаких украшений типа бантиков, металлических окантовок и пр.

Обувь деловой женщины — из кожи, но не из кожи крокодила, змеи и не из замши или велюра.

Чулки (колготы) — только телесного цвета. В деловом этикете в этом вопросе безраздельно хозяйничают нормы светского этикета, которые не допускают никакого другого цвета, тем более столь модного в 90-х годах XX века и начале XXI века черного цвета, поскольку он имеет отношение — увы, исторически так сложилось — к определенной сфере жизни некоторой части прекрасной половины человечества. Никакого рисунка на чулках — никаких розочек, горошинок, полосок, тем более абсолютно недопустим рисунок «сеточка» (по известным причинам). Чулки (колготы) носятся всегда, независимо от времени года. Босоножки, сандалии и тому подобное не допускаются.

В фасоне женского делового костюма, блузки, в фасоне обуви не рекомендуется использование элементов спортивной, военной и прочей одежды — погончики, хлястики, накладные карманы и т. п. (те же требования, как уже указывалось, предъявляются к мужскому деловому костюму и обуви).

Исключаются в женской деловой одежде предметы из трикотажа: жилеты, джемперы, шарфы — оставим все это для уик-энда, для дружеских визитов, для занятий спортом.

Несколько слов о прическе и макияже деловой женщины.

Прическа допускается по моде, но есть определенные ограничения: длина распущенных волос не должна быть ниже линии плеч, «ширина» прически — тоже в разумных пределах. Если волосы длинные, их следует собрать в пучок, заплести в косу, заколоть определенным образом, так как в деловой обстановке даже самые красивые, распущенные до пояса и ниже волосы — нонсенс, поскольку

не только доставляют неудобства их обладательнице, но и идут вразрез с требованиями гигиены, могут доставить неприятности коллегам, окружающим нашу обладательницу роскошных распущенных волос. Поэтому многие фирмы в правилах внутреннего распорядка и других руководствах для сотрудников предусматривают в мягкой, но не допускающей возражений форме предписания о том, что *«прическа не должна быть вызывающей, распущенные волосы длиной ниже уровня плеч не рекомендуются, волосы должны быть чистыми и опрятными»* (цитата из руководства для сотрудников московской гостиницы «Аэростар»).

Что касается макияжа, то первое, что следует сказать: он не обязателен, но и не возбраняется. Хотя в мировом сообществе есть некоторые страны, фирмы которых, согласно национальным традициям, настоятельно рекомендуют деловой женщине макияж в строго определенных направлениях: накрашенные в обязательном порядке ресницы, столь же обязательный румянец (даже если имеет место достаточный природный) и т. п. Это некоторые южно-азиатские государства, например Южная Корея. Страны Европейского и Американского континентов, как уже было сказано, макияжа не требуют, но и не запрещают его.



Одно-единственное предписание на этот счет — макияж не должен быть чрезмерным, не должен быть видным. И так все то же требование умеренности во всем, в том числе и в макияже.

Маникюр, т. е. содержание рук в безупречной чистоте и порядке, обязателен, а вот покрытие ногтей лаком — нет. Если же деловая женщина предпочитает ногти, покрытые лаком, это должен быть лак естественных тонов, не останавливающий на себе взгляд коллег и клиентов, не говоря уже о руководителях. Например, лак фиолетового или темно-зеленого цвета с золотыми вкраплениями способен

заставить коллегу деловой женщины забыть о том, с каким вопросом он собирался к ней обратиться, клиент просто онемевает от удивления, что фирма не заботится о внешнем виде своих сотрудников, следовательно, и о собственной репутации.

Духи или туалетная вода, прочие средства парфюмерии и косметики не должны доставлять неудобства коллегам, покупателям и прочим партнерам по деловым отношениям, окутывая женщину плотным ароматическим облаком. Духи должны чувствоваться слегка и только при приближении.

Сумка деловой женщины, согласно канонам общегражданского этикета, служащим основой делового, составляет элемент комплекта «сумка — туфли — перчатки», т. е. сумка из кожи (гладкой, не змеи или крокодила), того же цвета, что и туфли, — предпочтительно черного. Современный деловой этикет предъявляет своеобразное требование к женской деловой сумке: сумка деловой женщины должна вмещать документы, которые, как правило, имеют формат А4. Сумку меньшего размера целесообразно заменить портфелем или папкой. Это требование к женской деловой сумке, касающееся ее размера, идет несколько вразрез с требованиями общегражданского этикета, предписывающими несколько меньшие размеры женской сумки. Однако параметры сумки, вмещающей листы бумаги форматом А4, находятся на грани допустимых, но не за гранью.

Итак, кроме сумки, деловой женщине вполне позволительно пользоваться обычным портфелем или папкой.

Элементы деловой экипировки — записная книжка, папка для визиток и прочие подобные мелочи — должны быть недешевы, отличаться вкусом, т. е. не должны содержать избыточное число «украшательских» элементов. Упомянутое в кавычках прилагательное выбрано не случайно, так как украшающими элементами в данном случае будут скромность, строгость и высокая стоимость, в купе дающие почти полную гарантию изысканности.

Что касается украшений, то в одежде деловой женщины они вполне допустимы:





- бусы — не слишком крупные и не на слишком длинной нити;
- брошь — предпочтительно из натуральных материалов (серебро, слоновая кость, перламутр);
- кольца — одно или два, можно с камнями, но не слишком объемными (обручальное кольцо в счет не идет);
- серьги — типа «винтик», но не длинные, висячие и многоцветные;
- цепочка — с подвеской или без нее.

Желательно, чтобы украшения составляли комплект. Не следует допускать излишеств в количестве украшений, лучше менять их день ото дня.

Если украшения не составляют комплекта, необходимо, чтобы камни, металлы и другие материалы, из которых они изготовлены, гармонировали один с другим.

Верхняя одежда деловой женщины также не должна содержать спортивных и прочих «неделовых» элементов.

Так, например, куртка весьма и весьма нежелательна, поскольку это разновидность спортивной одежды. Предпочтительнее пальто, плащ, меховое пальто классических фасонов. Цвет и фактура ткани верхней одежды следует подбирать таким образом, чтобы даже в те короткие мгновения, когда деловая женщина, придя на свое рабочее место (или в гардеробе), снимает пальто или плащ, сохранялись соответствие и гармония в цветовой гамме, фасонах, особенностях тканей верхней одежды и повседневного делового костюма. То же касается и дождевого зонта.

Шарф — длинный или короткий, но обязательно фабричного изготовления, ни в коем случае не ручной вязки.

Головной убор — по погоде и в соответствии с модой и желанием женщины. Деловой этикет рекомендует отказаться от вычурных фасонов головных уборов — шляп с большими полями, обилием украшений, яркой расцветки. Умеренность модных проявлений, строгая изысканная простота — вот все те же, уже знакомые нам требования, предъявляемые этикетом к верхней одежде.

Перчатки — кожаные, возможно, в силу все тех же особенностей климата, на утолщенной или меховой подкладке. Цвет — черный, может быть коричневый, допустим серый. Под запретом — варежки, рукавички, вывязанные вручную и тому подобные «милые» вещи (оставим их для зимнего отдыха).

Итак, женский облик в деловом мире характерен умеренностью во всем — классическими фасонами одежды и обуви, трикотажа, отсутствием ярких, привлекающих изумленное внимание коллег и клиентов расцветок, умеренным макияжем и разумным количе-

ством украшений. Уместно вспомнить польскую поговорку: «Из всех чувств самое главное — чувство меры».

**Дамская одежда для приемов.** Что касается деловых приемов, то на дневные приемы деловая женщина является в обычном повседневном деловом костюме, на приемах типа «коктейль», «бокал шампанского» допускаются более нарядные костюмы, более дорогие и яркие украшения.

Что касается вечерних приемов, надо руководствоваться тем, что указано в приглашении на банкет и другие виды вечерних приемов. Если есть упоминание о вечернем платье, следует выполнить это указание.

Как правило, такого рода грандиозные приемы в деловом мире проводят редко. Чаще всего приглашение не содержит сведений о том, следует ли надевать смокинг мужчине или вечернее платье женщине. Можно утверждать, что в подобных случаях деловой женщине лучше всего остановиться опять же на классическом костюме традиционного английского стиля, однако выполненном из парадных тканей — атласа, кружева на чехле, шелкового бархата, парчи. Весьма уместна ткань с добавлением блестящей нити, которая дает эффект мерцания, поддерживающий общую праздничную направленность костюма. Строгость классического фасона костюма покажет, что носительница его помнит, что она находится на деловом приеме, а мерцание и свечение нестандартной ткани, из которой костюм изготовлен, укажут на то, что его обладательница полна должного уважения к празднованию фирмой знаменательного события.

Туалеты дам должны быть изящными, но не вычурными — умение сочетать элегантность с простотой ценится больше всего. Лучше, если наряд будет строгого покроя, неярких тонов. На завтрак, коктейль принято являться в платье обычной длины, платье-костюме, элегантном брючном костюме, небольшой шляпе из фетра, шелка и другого подобного материала, которую во время приема снимать необязательно. Надевать много ювелирных украшений не принято, их вообще не надевают днем. Днем уместнее выглядит бижутерия с полудрагоценными камнями. На приемы, начинающиеся до 20:00, дама может выходить в лайковых перчатках, с замшевой кожаной сумочкой. Перчатки, однако, снимают сразу по приходе. К вечернему платью полагаются перчатки или митенки шелковые, кружевные, другие тонкие, причем чем короче рукав платья, тем длиннее должны быть перчатки, и наоборот.

И, конечно, никаких кричащих расцветок. Потому что, как верно отметил Сомерсет Моэм, *«хорошо одетый человек — это тот, на чью одежду не обращают внимания»*.

## Образцы дамских туалетов



- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1 — рабочее платье-костюм;  | 5 — балльное платье;         |
| 2 — деловое платье;         | 6 — платье для коктейля;     |
| 3 — нарядное платье-костюм; | 7 — вечернее платье          |
| 4 — нарядное платье;        | со шлейфом и открытой спиной |

**Разница между коктейльным и вечерним платьем.** Праздничных поводов, позволяющих женщинам составлять нарядные образы, предостаточно. Это Новый год, корпоративы, свадьбы, поход в театр или оперу, ресторан, а также дни рождения и многие другие торжественные и не совсем события. Классикой жанра для них остаются платья. Но многих модниц озадачивают тонкости дресс-кода. Например, чем отличается коктейльное платье от вечернего? Куда следует носить каждое из них?

*Вечернее платье* — наряд, предназначенный для официальных торжественных и светских мероприятий, таких как бал, поход в оперу, раут, церемония вручения премии или награды, правительственный прием и т. д. Традиционное вечернее платье имеет длину в пол. Крой при этом может быть разным: облегающий или свободный лиф с пышной, прямой, расклешенной юбкой, силуэт «русалка» и т. п. Ткани для пошива используются разноплановые — от парчи до органзы. Наряду с деталями декора (вышивками, стразами, бисером и пр.) в дизайне вечернего платья могут присутствовать принты.

*Коктейльное платье* представляет собой упрощенный вид нарядной женской одежды. Оно может быть длиной по колено, на ладонь выше или ниже, как правило, не имеет рукавов и воротника. Силуэт

у традиционной модели прямой, часто с кулиской чуть ниже естественной линии талии. Но современная мода предлагает женщинам более широкий ассортимент фасонов — облегающих и свободных, с разными видами вырезов, воротниками и недлинными рукавами. Шьется платье обычно из легких тканей: в теплое время это, например, может быть шелк, гипюр, в холодное — бархат или атлас. Коктейльный наряд традиционно является однотонным, но украшается стеклярусом, бахромой, бисером, пайетками и т. д. Коктейльное платье принято носить на неторжественные мероприятия — дни рождения, в ресторан, казино, на корпоративный вечер и т. п.

Главное отличие коктейльного платья от вечернего, как понятно из определений, состоит в длине и нюансах дизайна. Вторым важнейшим моментом является соответствие каждого из двух нарядов определенному дресс-коду. Если в приглашении на мероприятие указан *white tie*, то подразумевается вечернее платье, если *black tie* — то коктейльное либо более простой вариант в пол (например, однотонный или оригинальный дизайнерский наряд).

Платье диктует определенные требования к прочим элементам образа. Так, к вечернему надеваются строго закрытые туфли на каблуках, а волосы обязательно убираются в прическу. Для официальных мероприятий неизменными спутниками образа становятся длинные перчатки, меховое манто (зимой) и украшения с драгоценными камнями. В случае с коктейльным платьем все намного прозаичнее: туфли могут быть открытыми, волосы — просто красиво уложенными. Допустимы качественная бижутерия, вечерние шляпки. Сумки и к вечернему, и к коктейльному платьям подбираются маленькие. Но в первом случае это чаще всего клатчи, а во втором — мягкие и обильно украшенные кисеты.

В целом вечерние платья более строги и консервативны, но и смотрятся наряднее, так как активнее и изысканнее украшаются. Коктейльные же модели проще на вид, зато в них удобно танцевать. К тому же современным модницам они пригождаются чаще.

Чтобы окончательно понять, в чем разница между коктейльным и вечерним платьем, ознакомьтесь со следующей таблицей.

Таблица 8.2.1

Сравнительная таблица

Вечернее платье	Коктейльное платье
Длина в пол	Длина около колена
Может иметь любой силуэт	Традиционная модель прямого кроя
Бывает с рукавами и воротником или без них	Не имеет воротника и рукавов

Окончание таблицы 8.2.1

Вечернее платье	Коктейльное платье
Шьется из разных нарядных тканей	Шьется из более легких тканей
Может иметь рисунок	Как правило, однотонное
Обильно украшается	Декорируется умеренно
Соответствует дресс-кодам <i>white tie</i> и <i>black tie</i>	Соответствует дресс-коду <i>black tie</i>
Носится с закрытыми туфлями, перчатками и драгоценностями	Аксессуары подбираются нарядные, но строгих правил нет

**Летние настроения делового стиля.** И даже наступление теплых дней не отменяет правил делового дресс-кода. Женщины по-прежнему носят чулки или тончайшие колготки телесного цвета. И эта негибкость объясняется не жестокостью работодателя, решившего подвергнуть подчиненных термической обработке, а оснащенностью офисов современными системами кондиционирования воздуха, создающими в помещении комфортный микроклимат и не дающими шанса царящей за окном летней жаре. Тем не менее летом женщины все-таки могут позволить себе блузку с короткими рукавами. Но по-прежнему — никаких декольте!

Что касается аксессуаров, не стоит забывать, что пляжные сумки предназначены именно для пляжа, а пластиковые пакеты — уж точно не для ношения в них документов! Для этих целей служат папки и портфели.

### 8.3. Деловое общение сотрудников и прием посетителей

**Морально-психологический климат коллектива.** Деловой успех любой организации связан не только с личностью руководителя, но и с одним важным фактором, а именно с морально-психологическим климатом, сложившимся в конкретном рабочем коллективе.

На первой стадии развития коллектива преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо. На второй стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы. Наконец, «притирка» заканчивается, четко просматривается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов.

Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь позитивную, негативную либо конформистскую направленность. В случае позитивной направленности рабочая группа воспроизводит лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески.

В случае негативной направленности большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью сотрудников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям.

Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: общественно-политическая деятельность, семья, личные проблемы.

Руководитель организации или учреждения должен избегать проявлений культа личности и быть самокритичным, не забывая, что должности приходят и уходят, а авторитет и доброе имя остаются.

Входя в помещение, где работают подчиненные, руководитель всегда приветствует их первым. Когда сотрудник заходит в кабинет к начальнику, то начальник не встает, отвечая на приветствие, даже если к нему входит женщина; другое дело — предложить ей сесть, проявить учтивость.

Уважение начальника к подчиненному — святое правило, ведь подчиненный не всегда может ответить, сделать замечание, зато всегда готов принять именно на свой счет резкое слово, хмурый взгляд, долгое молчание и т. д. Поэтому руководителю не рекомендуется, решая дела с подчиненными, говорить слишком громко, отвлекаться на телефонные звонки, просмотр бумаг, работу с документами. Если вопрос решен — просто встаньте и подчиненный поймет, что ответственное ему время истекло.

В дружных, давно работающих в одном составе коллективах принято отмечать дни рождения, в том числе и руководителей.

Если отмечается день рождения сотрудника, желательно, чтобы начальник знал об этом и смог сам поздравить подчиненного, в противном случае это может вызвать обиду. Если же сотрудники решили поздравить с днем рождения своего шефа, то лучше всего преподнести ему (или поставить на рабочий стол) букет цветов и подарить какой-либо нейтральный, но обязательно не очень дорогой подарок. Последнее зависит от отношения коллектива к начальнику — можно обойтись и вовсе без подарка.

Во избежание кривотолков и подрыва авторитета начальник не должен покровительствовать кому-либо из сотрудников, делать

поблажки, проявлять откровенные симпатии. Его отношение в рабочее время должно быть ровным и выверенным, одинаковым ко всем. Критерием могут быть только результаты работы.



Естественно, что начальник должен быть профессионалом высокого класса, чтобы не было поводов упрекать его. Но кроме того, естественно, он должен быть и хорошим организатором и психологом.

Нельзя, чтобы начальник был изолирован от коллектива и появлялся только на собраниях или планерках: у каждого сотрудника может возникнуть ситуация, которую нужно обсудить.

Соответственно, и по отношению к начальнику необходимо соблюдать определенные правила. В частности, называть его на «Вы», даже если он намного моложе; не демонстрировать приятельские отношения, если они и существуют, выполнять приказания и просьбы, связанные с производственным процессом, и т. д. Но это вовсе не значит, что можно вести себя заискивающе и подобоострастно.

В учреждении, как и в прочих общественных местах, не надо держать руки в карманах, тем более если вы в этот момент с кем-то разговариваете.

Вежливость в коллективе — это и отсутствие слухов, домыслов, кривотолков.

На рабочем месте нежелательно предаваться разговорам на отвлеченные темы. То, что вам представляется важным (семейный конфликт, повадки вашей собачки и т. д.), у других не должно отнимать время. Если есть желание обсудить проблемы, не имеющие отношение к служебным обязанностям, устройте после работы чаепитие и поговорите.

Правила хорошего тона требуют также соблюдать чистоту и порядок на рабочем месте: вы ведь в помещении не одни и разбросанные бумаги, остатки обеда, смятые газеты вряд ли вдохновят остальных.



Женщинам следует сдерживать свое желание тут же примерить купленную одежду или обувь, что встречается сплошь и рядом, превращая весь рабочий день в обсуждение обновки.

Очень многое зависит от тона разговора. Недопустимы громкие высказывания, шумные обсуждения, хлопанье дверью и т. д. В любой ситуации надо сохранять спокойствие, уравновешенность и корректность.

Если в коллектив приходит новый человек, то после того, как начальник представит его сотрудникам, не следует устраивать новичку допрос о его семейном положении, бывшем месте работы, вкусах и т. д. Лучше помогите человеку поскорее войти в курс дела и благожелательно отнеситесь к нему. Со временем он сам расскажет о том, о чем сочтет необходимым говорить, да и вы лучше узнаете его характер.

Нередко женщины обижаются на коллег за отсутствие галантности на работе. Эти обиды не имеют под собою никаких оснований. Безусловно, все основные правила по отношению к женщинам продолжают соблюдаться, но в кабинете невозможно вскакивать при каждом появлении женщины, мчаться подавать ей пальто и т. д. — тогда просто нельзя будет справляться с текущими делами.

Как не следует слишком ярко, вызываясь одеваться, идя на работу, так не следует и обсуждать одежду сотрудников. Тем более нельзя говорить человеку о его одежде пренебрежительно. Это не сделает ваши отношения более теплыми.

Женщинам желательно избегать заниматься макияжем на рабочем месте. Или делайте это дома, готовясь прийти в офис «во всеоружии», или не превращайте рабочее место в косметический кабинет, тем более если рядом с вами находятся мужчины.

Нередко отношение к человеку зависит от его внешности, вернее, от умения за ней следить. То, что мы проводим на работе много времени, не значит, что одеты мы должны быть чуть ли не в домашний халат. Чистая обувь, опрятная одежда, продуманная прическа — все это играет свою роль в формировании отношения окружающих к нам.

Решающим фактором является отношение к работе, уважение собственного труда. Вряд ли коллеги с должным почтением станут относиться к тому, кто все время опаздывает, норовит продлить перерыв на час, избегает совместных посиделок после работы.

Но если ваш коллега заболел, не сочтите за великий труд позвонить ему, справиться о самочувствии, предложить помощь — не исключено, что он в ней очень нуждается, но стесняется сказать об этом.

Любители походить по чужим кабинетам, не забывайте, что планы их обитателей далеко не всегда совпадают с вашими планами.

Возникшие проблемы и недоразумения с коллегой лучше всего обсудить наедине — может быть, они не столь уж и значительны, чтобы делать их предметом всеобщего внимания.

**Прием посетителей.** Если прием в офисе или учреждении ведется так, что в одном кабинете присутствуют несколько посетителей, ни один из них не должен прислушиваться к тому, о чем идет беседа за соседним столом.

В учреждениях очереди могут быть не столь длинными, как в магазинах, но времени они отнимают порою намного больше. Не стоит пытаться обойти других, ссылаясь на то, что вы хотите только «спросить», — утомленная очередь может неадекватно отреагировать на ваше заявление. На эту очередь, как и на все прочие, распространяются правила: пропускать вперед инвалидов, беременных, женщин с маленькими детьми; быть выдержанными и корректными; коль уж такая ситуация, надо воспринимать ее достойно, с наименьшими потерями.

Постарайтесь не раздражать лишний раз окружающих громкими разговорами, шарканьем, бесконечным шуршанием газеты или деловых бумаг и т. д.

Если вас вызвали в учреждение, указав конкретное время приема (к врачу, в суд), то следует прийти именно к этому времени, ведь оно указано не зря.

Идя оформлять документы, не забывайте, что при себе надо иметь удостоверение личности (паспорт) и деньги, — забывчивость может стоить вам нескольких часов потерянного времени.

Само собой разумеется, служащие учреждений должны быть корректны, быстро и четко реагировать на просьбы посетителей, зря не задерживать их, быть предупредительными.

Недопустимо вести долгий разговор по телефону или отвлекаться на личные дела, когда тебя ждут посетители. Прямая обязанность служащего — не только помочь человеку, сделать все зависящее, но и подсказать, что посетитель должен делать дальше, куда обратиться и т. д. Если посетитель вошел без стука или чем-то недоволен, это еще не повод грубить ему, указывать на дверь. Поведение в учреждениях не регламентируется какими-то особыми правилами, просто вести себя надо как везде — уважительно и достойно.

Единственное учреждение, в котором действуют более строгие, требующие неукоснительного исполнения правила, — это суд. В него необходимо являться в указанный срок, а если тому что-то мешает — сообщать письменно; когда судья входит или объявляет приговор, всем надлежит встать; свидетели входят в зал без стука, по вызову судьи.

Иное дело, когда вы встречаетесь в офисе для того, чтобы заключить договор, контракт, сделку, т. е. когда обе стороны являются равноправными партнерами.

Здесь существуют более жесткие правила, которые, безусловно, следует соблюдать, если вы хотите добиться успеха.

Партнера можно расположить к себе такими качествами, как обязательность. Не зря же говорится, что точность — это вежливость королей. Опоздания на такие встречи чреваты срывом договоров.

В отличие от разового посещения учреждения, идя в офис к партнеру, вы должны заранее выяснить его имя. В крайнем случае — верно запомните его при знакомстве.

Не забудьте визитные карточки, если они у вас есть, внимательно следите за одеждой и обувью — здесь все имеет значение и способно сказаться на результате.

Не стоит долго молчать, но тем более не стоит и говорить без умолку.

В данном случае — пребывание в учреждении с целью завязать деловые отношения — будьте психологом, призовите на помощь свою наблюдательность, улавливайте нюансы в поведении партнера и непременно учитывайте его особенности. Тогда вам будет сопутствовать успех.

#### **8.4. Этика служебных отношений мужчины и женщины**

Взаимоотношения мужчины и женщины в служебной обстановке — особая сфера, весьма сложная для формирования каких-либо принципов установления этих отношений.

Выше неоднократно указывалось на то, что главное в деловой субординации и координации — должность, принадлежность к более высокому или какому-либо другому должностному уровню. Тем не менее принадлежность к тому или иному полу играет достаточно значительную роль в построении деловых взаимоотношений, в продвижении по служебной лестнице (увы!), в служебном поведении и конкретных поступках.

Не ставя себе задачу выявить и проанализировать психологические особенности полов, покажем, как проявляются эти особенности в повседневной служебной деятельности и каких этических ошибок следует избегать мужчине и женщине в процессе делового общения.

Психологи и физиологи утверждают, что женщины имеют более тонкий вкус, чем мужчины. Они более четко видят различия в материалах, цветах, формах, внешнем виде конструкций. Поэтому не стоит спорить с женщиной-сотрудником по этим вопросам, лучше довериться ее суждениям.

Важной психологической чертой женщины является то, что она чаще и в больших масштабах испытывает страх, боязнь, опасения перед своим менеджером и вообще перед руководством, а также перед ситуациями и обстоятельствами, кажущимися ей опасными. При этом, естественно, снижается уровень восприятия женщины-сотрудницы, сама воспринимаемая информация может быть искажена,

деформирована, снижается уровень продуктивности ее труда. Поэтому с точки зрения морали целесообразно стремиться не допускать подобных ситуаций, для этого следует деловые беседы, реплики, замечания, обращения по отношению к женщине-сотруднице сделать более мягкими, спокойными, сдержанными. Можно предположить, что более низкий, чем у мужчин, порог страха заложен в прекрасной половине генетически, идет из глубины веков, из тех времен, когда самым важным было наличие физической силы, интеллект не принимался во внимание. А поскольку женская физическая сила меньше, чем физическая сила мужчины, женщина большую часть своей жизни находилась в страхе и тревоге.

Развитие человечества не привело к исчезновению этих страхов, хотя в современном мире женщина может восполнить отсутствие физической силы, подобной мужской, с помощью различных достижений технического прогресса (например, женщина-крановщица поднимает груз такой же тяжести, как и мужчина-крановщик), и это следует учитывать в межличностных деловых отношениях.

По свидетельству психологов, у женщин эмоциональное начало берет верх над рациональным, поэтому вполне возможен эмоциональный всплеск в случае возникновения конфликтной ситуации, которая кажется женщине-сотруднице конфликтной. Поэтому мужчине-сотруднику надо сто раз подумать, прежде чем сделать какое-либо замечание женщине-коллеге относительно ее служебного поведения или исполнения служебных обязанностей, и, если он все же решился на это, следует использовать самую мягкую, этичную оболочку для такого замечания. В противном случае есть риск возникновения словесной перепалки, психологического дискомфорта для обеих сторон и вообще конфликта в коллективе.

Мужчина генетически ориентирован на успех: успех — это и предмет обсуждения, и любимая тема разговора, в том числе в деловой компании. Женщина же, наоборот, не считает собственные успехи достойной темой разговора, она предпочитает обсуждать успехи других, поскольку хочет на них учиться, что тоже обусловлено генетически. Женщины легче приспосабливаются к условиям работы, к изменению обстоятельств, к методам руководства и т. п. И если мужчина генетически ориентирован на успех, то женщина — на выживание, а этому более всего способствует приспособляемость.

Вывод: мужчине и женщине для построения бесконфликтных служебных отношений имеет смысл учитывать генетическую направленность того и другого пола — успешность и приспособляемость. Поскольку, как указывалось выше, женщина более эмоциональна, чем мужчина, она чаще бывает конфликтоносителем — во время деловых совещаний, служебных контактов с коллегами или с покупателями, клиентами, журналистами, поставщиками и другими представителя-

ми внешней по отношению к организации среды. Женщины также гораздо чаще, чем их сослуживцы-мужчины, высказывают максималистские суждения, которые тоже могут привести к конфликту, богатому аморальными коллизиями.

Однако те же генетические свойства женской натуры позволяют лучше вживаться в ситуацию, в переживания других людей, проявлять сочувствие и т. п. Поэтому этических нарушений в коллективе будет меньше, если именно женщина возглавляет такое подразделение, как отдел по связям с общественностью или этический комитет.

Женщина более внимательна к мелочам, деталям, поэтому анализ текста договора, контракта у нее более эффективен, чем у мужчины. Но сформировать глобальное направление развития организации, выбрать стратегию, т. е. основную линию поведения организации, она может с меньшим успехом, так как обобщения и выводы не ее сфера. И, чтобы не возникала почва для нарушений этических норм и стандартов, следует учитывать тот утверждаемый психологами феномен, что женщина более внимательна к мелким деталям, например, к словам, отдельным выражениям в деловой беседе или в тексте договора, чем к общей направленности договора или конечным результатам беседы.

Несмотря на то что уровень приспособляемости у мужчин ниже, они быстрее реагируют на изменения ситуации, новые методы работы и способы воздействия на коллектив. Поэтому не стоит торопить женщину, чтобы она быстрее высказала свое мнение или проявила отношение к чему-либо, так как это только спровоцирует противоречие, конфликт или другую неэтичную ситуацию.

Еще одна причина проявления различий в деловых отношениях: у мужчин лучше развито пространственное воображение, чем у женщин. Именно поэтому среди великих художников и талантливых конструкторов совсем нет представительниц прекрасного пола. Следует это учитывать и не создавать таких ситуаций, которые провоцировали бы этические нарушения.

Есть еще некоторая особенность представителей сильного пола, которая может быть поводом для этических нарушений. (Как уже говорилось, не ставится задача исследовать природу тех или иных особенностей полов, мы только стараемся предупредить возможные нарушения этических норм в деловых отношениях между ними.)

Дело в том, что одной из особенностей характера мужчины является стремление к известности, популярности, которое может присутствовать в искаженной форме, т. е. в виде тщеславия. Достаточно часто тщеславие приводит к тому, что мужчина хочет «сорить деньгами», что в свою очередь, к сожалению, имеет своим следствием желание иметь больше денег и получить их любыми путями, моральными или аморальными — безразлично.

Например, авторы методического пособия «Деловая этика России и деловой протокольный этикет» далеки от желания высказать мысль, что все мужчины в организации — потенциальные сотрудники, полагающие, что в отношении денег «цель оправдывает средства». Такое утверждение было бы абсурдом. Однако имеет смысл помнить, что некоторые сотрудники в организации могут быть склонны к некоторым неблагоприятным, аморальным поступкам в отношении денег и таких сотрудников больше среди представителей сильного пола, нежели среди слабого, но прекрасного.

Итак, для предупреждения возможного возникновения ситуаций, чреватых этическими нарушениями, следует учитывать психологические особенности, характерные для представителей полов. Такие особенности есть, и нельзя допустить, чтобы они служили почвой попираания морали — ни в большей, ни в малой степени...

И мужчины, и женщины в сложной системе деловых отношений устремлены к одним и тем же целям — эффективности деятельности, следованию принципам морали и т. п., и для создания этической атмосферы, благоприятствующей достижению этих целей, разумно учитывать психологические особенности представителей разных полов.

Однако в деловом этикете есть ряд рекомендаций, являющихся результатом того, что в некоторых случаях предпочтение отдается женщине:

- женщина первая протягивает руку для рукопожатия;
- женщине представляют мужчину, а не наоборот;
- в служебном автомобиле женщина занимает более почетное место и первой садится в автомобиль;
- в служебном помещении женщина вправе принять помощь мужчины (с учетом его большей физической силы) при необходимости передвинуть или перенести мебель или какое-либо тяжелое оборудование;
- мужчина уступает женщине дорогу.

Таким образом, принадлежность к тому или другому полу накладывает на сотрудников организации дополнительные обязанности по соблюдению норм делового этикета.

Исходя из вышесказанного, служебный роман — всегда значительное событие, как для его «героев», так и для «зрителей». Он может стоить женщине карьеры, а то и места. Здесь первое правило «техники безопасности» гласит: не заводите романов с начальством. А также старайтесь не заводить их ни с кем из вашего отдела или фирмы — пока один из вас не будет готов сменить место работы; особенно остерегайтесь таких отношений, если они могут повредить человеку, состоящему в браке.

Тем не менее служебные любовные отношения весьма распространены и нередко заканчиваются браком. И оно понятно: ведь для

многих работа — главная «среда обитания», где наиболее вероятен шанс повстречать и хорошо узнать потенциального спутника жизни.

Знающие проблему специалисты по деловому этикету отмечают, что служебные романы становятся проблемой тогда, когда порождают конфликт интересов «влюбленных» и сотрудников организации, когда любовная связь ставится выше интересов организации. Второй причиной могут быть отношения между семейными людьми, что нарушает библейскую заповедь «Не пожелай жены ближнего своего» и правила приличия.

Так, например, сегодня на Западе появился устойчивый термин «недопустимое прикосновение». Запретное касание находится на границе между интимным прикосновением и сексуальным домогательством. По мнению специалиста в области общения Дейла Лизера, *«качество тактильного общения определяется двумя главными факторами: во-первых, длительностью, то есть сколько по времени продолжается прикосновение, и, во-вторых, местом на теле, до которого дотрагиваются»*. Иначе говоря: *«Прочь руки оттуда!»*

Отсюда следуют практические советы по тактике поведения в служебных отношениях. Специалисты советуют избегать любых прикосновений к лицам противоположного пола (как к женщинам, так и к мужчинам), которые могут быть приняты за сексуальные домогательства, а также не вести разговоров, способных быть расцененными как слишком интимные. Встречаться лучше на людях и в рабочее время. Если есть необходимость встретиться в нерабочее время, прихватите с собой кого-либо из своих коллег.

Судьба служебного романа и его последствия для карьеры зависят от того, какие нравы царят в данной организации. При консервативных порядках на работе женщина, завязавшая любовную связь с сослуживцем, осуждается общественным мнением. А в тех организациях, где атмосфера более свободная, служебный роман может и никак не сказаться на деловой репутации человека.

Быть может, самый лучший совет в ситуации, когда вы влюбились в сослуживицу, состоит в том, чтобы держать язык за зубами — независимо от того, нарушены ли вами какие-то нормы приличия или нет. Во-первых, потому, что не стоит впутывать ваше заведение в свои личные проблемы, а во-вторых, не надо превращаться в объект сплетен для сослуживцев, которые подорвут вашу репутацию и могут испортить карьеру.

---

### Вопросы и задания для самоконтроля

1. Как вы охарактеризуете внешний вид и поведение современных деловых людей?
2. Что включает внешний вид человека?



3. Каковы требования к внешнему виду и стилю одежды современного делового человека?
4. Понятие «дресс-код» и его трактовка.
5. Требования к внешнему виду молодых деловых людей в различных официальных и неофициальных ситуациях.
6. Форма одежды на различного рода деловых приемах.
7. Деловое общение сотрудников и прием посетителей.
8. Этика служебных отношений мужчины и женщины.

### **Список рекомендуемой литературы**

---

1. Аминов И. И. Психология делового общения. М.: Омега-Л, 2009. 304 с.
2. Берд П. Продай себя! Эффективная тактика улучшения вашего имиджа. М., 1997.
3. Бикмурзин П. И. Деловое общение. М.: Центрполиграф, 2007. 628 с.
4. Блинов А., Василевская О. Искусство управления персоналом. М.: Гелан, 2001.
5. Блюм М. А., Герасимов Б. И., Молоткова Н. В. Этика деловых отношений. М.: Форум, 2009. 224 с.
6. Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. М, 1982.
7. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. М.: РАГС, 1998.
8. Даниленко Т. И., Жульева С. В. Этика делового общения. М., 1998.
9. Каган М. С. Мир общения. М.: Политиздат, 1988.
10. Какой руководитель нам нужен. М.: Экономика, 1993.
11. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.
12. Кузин Ф. А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. М.: Изд. «Ось-89», 2007.
13. Хорошие манеры — залог успеха. Кострома: ИПП «Кострома», 2002. 392 с.

## **Глава 9**

### **ДЕЛОВЫЕ ПРИЕМЫ**

*Цель* данной темы — ознакомить читателей с современными правилами протокола и этикета в части, касающейся подготовки и организации деловых приемов, а также норм поведения в ходе их проведения.

*Ключевые слова:* деловой прием, ланч, протокол и этикет приемов.

Люди всегда ходили и будут ходить в гости. Выражение «пойдем в гости» может подразумевать как обычный визит к друзьям, так и официальный — тот, к которому нужно специально готовиться и принимающей (хозяевам), и приглашенной (гостям) сторонам. С течением времени сложилось так, что деловые приемы стали играть важную роль в развитии новых контактов и дружеских связей, причем основное на приеме — не еда и дегустация напитков, а расширение контактов и получение важной информации в неофициальной обстановке. В беседах на приемах создаются особые условия для взаимного обмена мнениями, и полезность этого зависит не только от знания своего дела, но и от умения каждого из собеседников вести себя во время приема. На приеме приходится встречаться и беседовать со многими людьми, представляющими различные круги общества страны пребывания. В большинстве случаев посещение приемов — это продолжение служебной деятельности. К приему нужно тщательно готовиться: подумать, с кем и о чем поговорить, с кем познакомиться, кого представить и т. д., и т. п. Более того, нужно быть готовым к ответам на возможные вопросы собеседников, которые со своей стороны заинтересованы в получении информации.

Деловые приемы устраиваются по случаю национальных праздников, годовщин исторических событий, в честь находящейся в стране иностранной делегации, при открытии представительства ведомства, а также в порядке повседневной работы. Многолетняя международная практика послужила толчком для развития различных видов деловых приемов, методов их подготовки, особых правил этикета, которых следует придерживаться их участникам.



Общепринятые правила, которым следуют на дипломатических приемах, полностью относятся к деловым приемам, которые организуют и проводят различные ведомства и организации в честь своих коллег из других стран.

### 9.1. Классификация приемов

Деловые приемы являются торжественными событиями, классы ответственности которых соответствуют общей классификации ответственности торжеств, изложенной в разд. 3.2.

По своему характеру приемы подразделяются на *виды*: официальные и неофициальные. Прием считается *официальным*, если его участниками являются официальные должностные лица. На официальных приемах внимание всех участников должно быть обращено на следующее:

1) всем официальным должностным лицам должно быть оказано соответствующее внимание с учетом должностного старшинства;



2) некоторым знатным особам, не относящимся к числу официальных представителей, должно быть также оказано особое внимание (представители церкви) или традиционное уважение (представители руководящей элиты);

3) к каждому из присутствующих на приеме следует обращаться, называя его звание или титул.

Все остальные приемы считаются *неофициальными*.

В зависимости от времени проведения приемы классифицируются по *типам*: дневные, вечерние и по способу размещения в банкетном зале — приемы с рассадкой и без рассадки за столом. Основными, т. е. наиболее часто встречающимися на практике видами приемов являются: «бокал шампанского» или «бокал вина», завтрак, обед (ланч), обед-буфет, ужин, приемы а ля фуршет, коктейли, а также небольшие приемы — кофейные или чайные столы.

К *дневным* приемам относятся «бокал вина» или «бокал шампанского» и завтрак. Все остальные приемы относятся к *вечерним*. Однако, в отличие от дипломатического протокола, в деловом обороте это весьма условно — все зависит от характера отношений между деловыми партнерами.

К приемам *с рассадкой за столом* можно отнести такие приемы, как завтрак, обед, ужин. К приемам *без рассадки за столом* относят коктейли, фуршеты, приемы «бокал шампанского», «бокал вина», кофейный или чайный стол. Есть свои особенности при проведении приема «обед-буфет».



Кроме сугубо застольных элементов, в приемы могут включаться части, связанные с проведением обрядовых церемоний, концертов и балов. Удельный вес таких частей может быть различным. В зависимости от него вид приема может устанавливаться исходя из содержания именно этой части делового торжества, а не из вида застолья. Для России это имеет существенное значение в плане совершенствования куль-

туры деловых видов общения, поскольку мы всегда придаем большое значение вопросам культуры. Перенос значимости главного события приема в сферу культуры имеет благотворное значение для репутации принимающей стороны, да и полезен для приглашенной стороны, поскольку русская культура пользуется большим спросом за рубежом.

Если культурная часть приема составляет незначительную долю, то ее можно проводить в виде отдельного дивертисмента. В простейшем виде какое-либо исполнение номера или обрядовый акт могут проходить прямо в зале приема. При необходимости в целях придания им значимости их проводят в отдельных помещениях или залах. Возможен вариант, когда собственно прием является частью обрядовой церемонии или включает выступление дивертисмента. В этом случае они меняются местами — прием становится по сути дивертисментом.

Умение сочетать решение профессиональных задач с деловой трапезой может стать для молодого человека одним из самых эффективных способов достичь успеха. Результат зависит от умения блеснуть. Здесь существуют и общие нормы поведения за столом, и многочисленные тонкости, в которых необходимо разбираться, чтобы деловые застолья помогали в достижении профессиональных целей.

*Деловой завтрак.* Встречи утром за завтраком особенно подходят для иногородних гостей, для того, от кого вы ждете немедленного решения, а также в том случае, если вопрос короток или у вас мало времени на обсуждение.

Завтрак устраивается между 12:00 и 15:00. Наиболее распространенное время начала завтрака — от 12:30 до 13:30. Завтрак продолжается обычно 1–1,5 часа, из которых 45–60 минут гости проводят за столом, а 15–30 минут — за кофе (кофе, чай могут быть поданы за тем же столом или в гостиной). Во время сбора гостей им предлагается аперитив. За завтраком подают одну-две холодные закуски, одно рыбное или мясное блюдо, десерт. По завершении завтрака подаются чай, кофе. Предлагается коньяк и ликер.

## СОСТАВЛЕНИЕ МЕНЮ

### «ЗАВТРАК» 12:30 – 13:30

Меню завтрака составляется с учетом существующих в стране традиций и обычаев и, как правило, состоит из:

- одного-двух блюд холодной закуски
- одного горячего рыбного блюда
- одного горячего мясного блюда
- десерта

Подавать на завтрак первые блюда (супы) не принято, хотя подача их не будет являться ошибкой протокола

Во время сбора гостей им предлагается аперитив. Во время завтрака — минеральная вода, белое и красное сухие вино, а иногда и соки

*Деловой обед (ланч).* Это отличная возможность лучше познакомиться с вашими клиентами, сослуживцами, подчиненными или руководителями. Неофициальная атмосфера и дополнительное время, потраченное на обед с партнером, непременно должны благоприятней сказаться на вашей карьере, чем короткие контакты в офисе или телефонные переговоры.

**СОСТАВЛЕНИЕ МЕНЮ**

**«ОБЕД» 19:00 – 21:00**

**Меню обеда:**

- ☐ одна-две холодные закуски
- ☐ суп
- ☐ одно горячее рыбное блюдо
- ☐ одно горячее мясное блюдо
- ☐ десерт

После обеда в гостиной подается кофе или чай

В качестве спиртных напитков может предлагаться водка или настойка, но, как правило, сухое белое или красное вино

Деловые обеды проводятся, как правило, в 19:00–21:00, их достоинством является то, что на него можно пригласить тех людей, с которыми в иное время по тем или иным причинам встретиться невозможно. Однако при всей пользе деловых обедов следует иметь в виду, что нельзя предлагать всем подряд партнерам пообедать вместе, если у вас нет твердого намерения на этот счет. В деловом мире обед — это событие серьезное, и предлагать его следует лишь тогда, когда вы этого действительно хотите. Сделав такое предложение, тотчас назначьте конкретное время.

*Деловой ужин.* Обычно ужин имеет более торжественный, чем завтрак и обед, характер. Эту его черту определяет, например, тип приглашений (чаще письменные, а не телефонные), а также одежда: если на обед можно прийти в костюме, одетом в этот день на службу, то на ужин придется переодеться во что-нибудь более нарядное (это особенно относится к женщинам).

Ужин начинается в 21:00 и позднее. От обеда отличается лишь временем его начала. Кроме того, на ужине, как правило, не подают суп.

Деловые обеды обычно организуются в рабочие дни, на ужин же можно пригласить и в субботу, особенно если предполагается участие сотрудников различных организаций, расположенных в разных районах города и заканчивающих работу в разное время. Вопрос, собираться на ужин с супругами или по одиночке, решается по договоренности. Подобный

вопрос не возникает при организации завтрака или обеда. В деловых трапезах всегда есть вероятность перейти на посторонние разговоры. Но помните: дело — прежде всего. Во всяком случае к десерту необходимо постараться сконцентрироваться на деловой стороне приема с рассадкой за столом. Возможно, что спектр проблем, которые необходимо решить за столом, у вас обширнее, чем у вашего партнера, — в таком случае вам необходимо держать нить разговора в своих руках на всем протяжении обеда, чтобы выполнить свою профессиональную задачу.



Разумеется, непросто добиться того, чтобы и обед или ужин прошел в приятной обстановке, и результат был налицо, но со временем опыт приходит.

Во время делового обеда (ужина) нельзя подчеркивать, какой вы занятой человек, иначе ваш партнер может подумать, что вы слишком загружены, чтобы решать требуемые вопросы, и это впечатление трудно будет изменить.



Перед тем как решить, идти ли на деловой обед (завтрак, ужин), обдумайте свои задачи. Возможно, их легче или удобнее будет решать в офисе, а не в кафе или ресторане. Какова будет атмосфера трапезы,

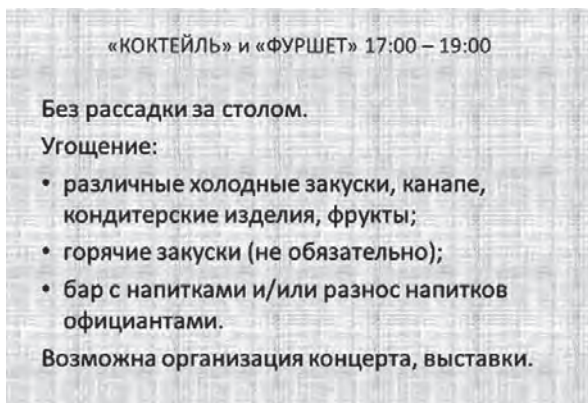


будет ли она способствовать решению проблем? Необходимо однозначно отдавать себе отчет, зачем вам понадобился на обеде тот или иной человек, так как встреча занимает у приглашенного немало времени. К чужому времени надо относиться очень уважительно. Возможно, что-то можно обговорить по телефону или послать материал по почте.

Приемы «*бокал шампанского*» или «*бокал вина*» начинаются в 12:00 и заканчиваются к 14:00. Во время такого приема обычно подают только шампанское, вина, соки. В качестве закуски — маленькие пирожные, бутерброды, орешки и т. д. Этот вид приема удобен тем, что занимает мало времени и не требует сложной подготовки. Прием проходит стоя. Форма одежды — повседневный костюм или платье.

*Деловой коктейль.* Прием типа «коктейль» начинается между 17:00 и 18:00. Продолжительность приема — 2 часа. Прием проходит стоя. На приглашении указывается время начала и окончания приема (17:00—19:00, 18:00—20:00). Гости могут приходить и уходить в любой час указанного времени. Нормальным считается пребывание на приеме до 1,5 часа.

Прием типа «а-ля фуршет» проводится в те же часы, что и коктейль (17:00—19:00 или 18:00—20:00).



Кстати: по-французски «а-ля фуршет» (*a la fourchette*) означает «с вилкой», т. е. на столе должна быть закуска, которую можно брать только вилкой, и нет еды, которую нужно резать ножом.

Его формальное отличие состоит в том, что на коктейле обычно подают больше напитков и меньше закусок, а на фуршетных приемах напитков подается не меньше, а закусок предлагается значительно больше. Однако сейчас практика идет по пути совмещения этих приемов. Гостям предлагают обильный выбор напитков и сервируют фуршетные столы, уставленные разнообразными закусками.



## 9.2. Подготовки деловых приемов

В каждой организации имеется своя установленная практика, и протокольные отделы имеют свой список приглашенных, в котором указаны официальные должностные лица, главы представительств (включая членов их персонала), высокопоставленные лица, с которыми организация или ведомство поддерживают постоянный контакт, и лица, оказавшие им ту или иную услугу в истекшем году.

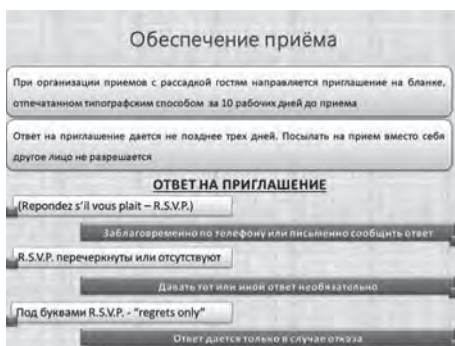


**Приглашение на прием.** Составляя список гостей для приглашения на официальный завтрак или обед, хозяин должен прежде всего помнить о гостях, которым следует оказать особые знаки внимания и отвести соответствующие места за столом.

Поскольку приглашения на завтрак или обед рассылаются каждому персонально и старшинство гостей определяется соответственно рангу каждого, направлять на официальный завтрак или обед вместо себя другое лицо не разрешается.



Приглашаемый на завтрак или обед должен немедленно ответить, принимает он приглашение или отклоняет его, если он не может присутствовать. Если приглашенный не уверен в том, что он сможет присутствовать, то ему лучше отклонить приглашение, чем отказаться в последний момент. Задержка ответа ставит хозяина в затруднительное положение, поскольку он не может принять решение о приготовлении обеда и организации рассадки за столом, а также лишает его возможности воспользоваться этим обстоятельством для приглашения другого лица. Это также вынуждает его напомнить о необходимости ответа. Вообще не ответить на приглашение — серьезная ошибка.



В странах, где распространена полигамия, на завтрак, обед или официальный прием приглашается только одна жена. Муж сам решает, какая из жен будет его сопровождать.

В приглашении рекомендуется указывать форму одежды.

**Оформление приглашения.** Приглашения оформляют на качественной бумаге, используя корректный родной или иностранный язык. Обычно официальные приглашения печатают шрифтом черного цвета или пишут черными чернилами (тушью) на белой бумаге. В зависимости от длины текста размеры пригласительных карточек могут быть  $15 \times 10$  см или  $18,5 \times 12$  см. В разных странах приглашения выглядят по-разному. Так, например, могут варьироваться формат

приглашения, размещение адреса, номера телефона, пожелание формы одежды. На приглашении могут быть обозначены рельефно или напечатаны символика учреждения, изображение флага или герба.

Рекомендуемую форму одежды (темный костюм, смокинг, фрак) указывают в нижнем левом углу приглашения. Особенно если речь идет о приемах, которые начинаются после 20:00. Указанная в приглашении форма одежды обязательна. «Темный костюм» означает, что смокинг или фрак будут излишними. В то же время в некоторых случаях темный костюм может заменить смокинг или даже фрак.

В приглашении обычно не указывается, как должны быть одеты дамы, которые выбирают наряд в зависимости от формы одежды своего спутника. Исключение составляют лишь некоторые нетрадиционные случаи, когда, например, желательны длинные вечерние туалеты.

Отсутствие на приглашении отметок о форме одежды или отметки «запросто» означает, что приглашенному предоставлена свобода выбора.

Текст приглашения составляется и размещается таким образом, чтобы причина проведения приема оказалась в центре пригласительной карточки. Если прием проводится в честь высокого гостя, то это отмечается сразу в начале приглашения.

Адрес места проведения приема размещают внизу текста или в правом нижнем углу приглашения.

**Рассылка приглашений.** Приглашение всегда отсылают в конверте. Имя и фамилия приглашаемого на конверте могут быть написаны от руки или отпечатаны на компьютере.

По возможности приглашения рассылают за две-три недели, но не позже 10 рабочих дней до проведения приема. Приемов в ходе визитов это не затрагивает.

**Ответ на приглашение.** Если в официальном приглашении написано: «Господин и госпожа Виктор Ковров имеют честь...», то и ответить вы должны: «Господину и госпоже Виктору Коврову». Когда в письме указаны имена двух или более организаторов приема, ответ адресуется тому из них, в офисе которого состоится мероприятие. При составлении ответа вам следует повторить все указанные в приглашении имена, даже если в адресе на конверте вы упомянете лишь то имя, которое значится после реквизита «просьба ответить» (*R. S. V. P. — Répondez s'il vous plait*). Если на официальный прием гости приглашаются с супругами, а один из супругов на прием прийти не сможет, то согласие одного члена семьи и отказ другого даются в одном письме.

Форма согласия или отказа от приглашения зависит от вида самого приглашения. Ответить можно письмом, визитной карточкой или телефонным звонком. На официальное приглашение отвечают письмом (независимо от характера ответа), особенно это касается приглашений на завтрак или обед. Но если на приглашении указы-

вается номер телефона, то предварительный ответ допустимо дать и по телефону. На полуофициальное приглашение ответить можно и визитной карточкой — для этого достаточно написать на ней ваше согласие или отказ.

Если после *R. S. V. P.* указан номер телефона, то необходимо дозвониться до устроителей приема либо послать письмо с согласием или отказом по указанному на приглашении адресу. Если в приглашении написано: «*Ответы посылать только в случае отказа*» (*Regrets only*), то этого и следует придерживаться. Если *R. S. V. P.* не указано, все равно будет вежливым сообщить о своем согласии или отказе как по телефону, так и письменно, что позволит устроителям приема заранее определить количество гостей.

Более правильно ответить на приглашение письмом, чем послать визитную карточку. В некоторых странах ответ визитной карточкой считается нетактичным, особенно когда речь идет об официальном приглашении. В некоторых странах существует также обычай, направлять ответ на приглашение непосредственно хозяйке.

Иногда на приглашениях указывается номер телефона, в этом случае ответ может быть дан по телефону. Однако, если это приглашение на официальный завтрак или обед, более правильно ответить письмом.

Не ответить на приглашение — грубое проявление невежливости. Если вы отказываетесь от приглашения, то отказ должен быть вежливо и доброжелательно обоснован. Отменить свой отказ нельзя. Это неприлично.

Не будучи уверенным в возможности присутствовать на мероприятии, лучше сообщить об этом сразу, а не отказываться в последний момент, поскольку это всегда оставляет неприятное впечатление. Недопустимо затягивать с ответом, вынуждая тем самым пригласившего вас человека самому уточнять, придете ли вы в гости или нет. Ответ на приглашение на прием дается не позднее трех дней до его проведения.

При отрицательном ответе не рекомендуется предлагать кого-либо вместо себя. Необходимо помнить, что оставленное без ответа приглашение может привести к охлаждению отношений или даже к их полному прекращению.

### 9.3. Особенности проведения деловых приемов

В деловом протоколе и этикете каждый вид или тип приема имеет свои особенности. Объединяет их лишь то, что проводящей стороной приема являются хозяин и хозяйка. Иногда организацию больших приемов заказывают специализирующимся на подобного рода деятельности фирмам.

*Приемы без рассадки за столом.* Если вас пригласили на коктейль или фуршет, то на приглашении обозначается время его начала и окончания. При этом гости могут приходить в любой момент указанного промежутка времени. Нормальным считается пребывание на приеме до 1,5 часа. Приход на прием в начале и уход с него в конце следует считать выражением особого уважения к его хозяевам. Грубым нарушением этикета считается приход сотрудников позже своих руководителей. Уход с приема гостей происходит в обратном порядке: первыми уезжают руководители представительств, ведомств и т. д., а за ними в порядке старшинства — остальные сотрудники этих организаций.

Прием начинается с приветствия хозяина и хозяйки, которые встречают гостей у входа в зал приема. Первым стоит хозяин, от имени которого (как официальной персоны) проводится прием, рядом с ним — супруга. Поприветствовав хозяев, гости проходят к накрытому в зале приема столу и занимают свои места.

На приеме подают налитые в бокалы коктейли. Их разносят официанты. Иногда устраивается бар-буфет со спиртными напитками.

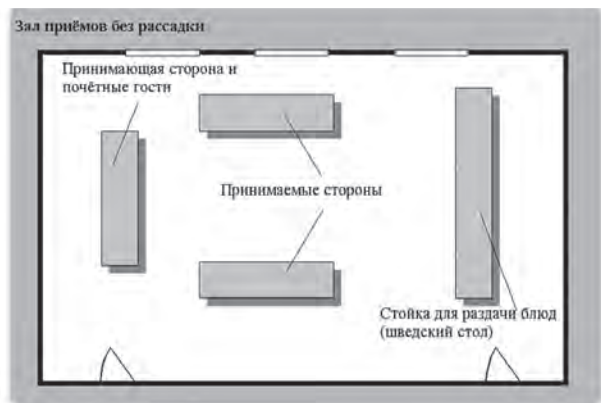
Как указывалось выше, коктейли отличаются от фуршетов тем, что на них не подают горячих блюд, в связи с чем не требуется использования вилок. Но в последнее время меню этих приемов становится все более однотипным.

В качестве закуски подаются канапе с различными кремами, паштетами, рыбой и мясом, соленые мини-пирожные, печенья. К коктейльному (фуршетному) столу подходят и в различных вариациях фаршированные яйца, соленый и сладкий миндаль, орехи, фрукты. Подают также различные сладкие печенья, мини-пирожные из теста с кремом, взбитыми сливками, желе.

Стол накрывают скатертью почти до пола (5–10 см от пола). Стол должен быть несколько выше, чем обычно, чтобы можно было есть стоя. Рюмки и бокалы для прохладительных и алкогольных напитков ставят рядами или треугольниками. Соответствующую бутылку ставят в середину рюмок или бокалов. Тарелки ставят одну на другую в концах стола.

Холодную закуску ставят на середину стола, подальше от краев, которые оставляют свободными, чтобы гости смогли поставить туда свои тарелки. После холодных закусок подают запеченную еду (жюльены). Можно также подавать горячие сосиски, маленькие котлеты. После горячей закуски гостей угощают десертом — сыром с фруктами, желе, мороженым. В конце приема подают кофе. Гости обслуживают себя сами. Стоящие за столом официанты лишь сменяют тарелки, пополняют опустевшие блюда, наливают напитки и накладывают мороженое.

В большом помещении можно накрыть несколько коктейльных (фуршетных) столов, каждый на 6–8 человек.



*Приемы с рассадкой за столом.* В случаях проведения делового приема с рассадкой за столом следует учитывать, что время, отведенное для сбора гостей, составляет примерно 30 минут (в это время предлагается аперитив), после чего хозяева и гости садятся за стол.

К числу главных особенностей проведения приемов с рассадкой за столом относятся организация собственно рассадки и сервировка стола.

Международная практика выделяет три вида приемов, которые проводятся с рассадкой за столом, — завтрак, обед, ужин. После составления списка гостей определяют помещение для проведения приема, конфигурацию стола и составляют план (схему) рассадки с учетом следующих факторов: служебное положение, ранг и почетное звание, возраст, пол, знание иностранных языков.

Места за столом делятся на более почетные и на менее почетные. Поэтому прежде всего определяют почетных гостей и, соответственно, их места.

На мероприятиях, в которых участвуют только мужчины, самым почетным местом является место справа от хозяина (рис. А). Если хозяин желает оказать особое внимание гостю очень высокого ранга, он может предоставить ему второе место во главе стола, расположенное напротив него (рис. В). Тем не менее первое почетное место остается справа от хозяина.

Когда на завтраке или обеде присутствует жена хозяина, то почетным местом является место справа от хозяйки. В этих случаях гости обычно приглашаются также с женами.

Если хозяин холост или его жена отсутствует, он может, если пожелает, на завтраке или обеде с участием женщин отвести место на-



против себя либо должностному лицу самого высокого ранга, либо одной из присутствующих женщин по своему выбору. Рассадка мужчин и женщин за столом зависит от того или иного решения.

Такой порядок остается в силе даже в том случае, когда трудности рассадки могут быть устранены лишь путем установки двух столов, с хозяином во главе одного и хозяйкой во главе другого стола. В этом случае мужья и жены рассаживаются за разными столами. (Здесь и далее мы видим большое сходство с кавказским этикетом.)

В случае приглашения большого числа знатных гостей, рассадка которых вызывает трудности, иногда целесообразно произвести рассадку гостей за несколькими столами. Тогда появляется возможность посадить хозяина, хозяйку и знатных гостей во главе разных столов. План рассадки за каждым столом и места должны быть определены заранее.

Основные трудности при рассадке почетных гостей за столом между официальными должностными лицами возникают по соображениям вежливости.

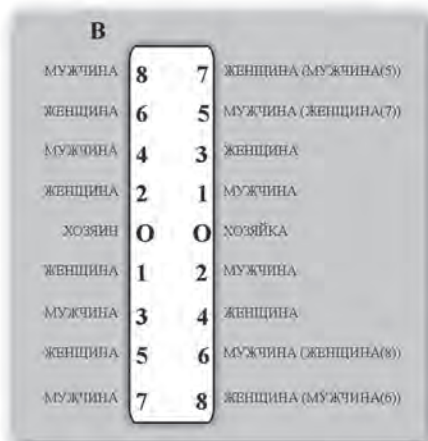
На приведенных ниже рисунках показано распределение мест за столом:

- А — обед или ужин с участием мужчин под руководством хозяина (хозяйки);
- Б — или ужин с участием мужчин. Хозяин (хозяйка) и почетный гость вдвоем руководят приемом;
- В — обед или ужин с участием женщин и мужчин. Места хозяина и хозяйки — в центре стола. При равном количестве мужчин и женщин на краю стола окажутся места для женщин. Этого следует избегать, посадив двух женщин рядом (с этой же целью используются и другие варианты размещения гостей [Г, Д, Е]);
- Ж — обед или ужин с участием женщин и мужчин. За прямоугольным столом хозяин и хозяйка занимают самые крайние места на противоположных концах (торцах) стола. Это значительно облегчает рассаживание гостей. Кроме того, гости, сидящие на концах стола, не чувствуют себя изолированными, поскольку за столом образуются два центра беседы;
- З — в некоторых случаях хозяин может уступить свое место во главе стола почетному гостю, который тогда садится напротив хозяйки. Сам хозяин занимает место либо справа от первой по старшинству женщины (после хозяйки), либо, что более вежливо, крайнее место за столом;
- И — стол П-образный. Хозяин и хозяйка сидят друг напротив друга;
- К — обед или ужин только для мужчин или женщин без почетного гостя;
- Л — почетный гость отсутствует; гости неженаты, количество гостей — четное;

М – традиционная схема рассаживания при равной численности женщин и мужчин;

Н – не состоящую в браке пару можно посадить на краю стола;

О – хозяин и почетный гость холосты;



<b>Ж</b>			
МУЖЧИНА	<b>1</b>	<b>0</b>	ХОЗЯЙКА
ЖЕНЩИНА	<b>3</b>	<b>2</b>	МУЖЧИНА
МУЖЧИНА	<b>5</b>	<b>4</b>	ЖЕНЩИНА
ЖЕНЩИНА	<b>7</b>	<b>6</b>	МУЖЧИНА
МУЖЧИНА	<b>8</b>	<b>8</b>	ЖЕНЩИНА
ЖЕНЩИНА	<b>6</b>	<b>5</b>	МУЖЧИНА
МУЖЧИНА	<b>4</b>	<b>7</b>	ЖЕНЩИНА
ЖЕНЩИНА	<b>2</b>	<b>3</b>	МУЖЧИНА
ХОЗЯИН	<b>0</b>	<b>1</b>	ЖЕНЩИНА

3			
МУЖЧИНА	4	3	ЖЕНЩИНА
ЖЕНЩИНА	2	1	МУЖЧИНА
ПОЧЕТНЫЙ ГОСТЬ	0	0	ХОЗЯЙКА
ЖЕНЩИНА	1	2	МУЖЧИНА
МУЖЧИНА	3	4	ЖЕНЩИНА

П			
ЖЕНЩИНА	1	0	2
2	0	1	
МУЖЧИНА	2	0	1

<b>К</b>		
7		
9	5	
11	3	
13	1	
14	0	ХОЗЯИН (ХОЗЯЙКА)
12	2	
10	4	
8	6	

Л		МУЖЧИНА	
		2	
ЖЕНЩИНА	4	3	ЖЕНЩИНА
МУЖЧИНА	3	1	МУЖЧИНА
ЖЕНЩИНА	2	5	ЖЕНЩИНА
		0	
		ХОЗЯИН	

		МУЖЧИНА	
М		1	
ЖЕНЩИНА	4	0	ХОЗЯЙКА
МУЖЧИНА	5	2	МУЖЧИНА
ЖЕНЩИНА	3	5	ЖЕНЩИНА
МУЖЧИНА	4	3	МУЖЧИНА
ЖЕНЩИНА	2	1	ЖЕНЩИНА
		0	
		ХОЗЯИН	

МУЖЧИНА		
Н	1	
ЖЕНЩИНА	3	0
*МУЖЧИНА	5	2
*ЖЕНЩИНА	5	4
МУЖЧИНА	4	3
ЖЕНЩИНА	2	1
	0	
ЖЕНЩИНА		

- П – почетного гостя нет, хозяин – холост, три супружеские пары и одна одинокая женщина;
- Р – принципы размещения гостей за круглым столом те же, что и за прямоугольным. Круглый стол удобен, когда положение участников приема более или менее одинаково;

С — если среди приглашенных несколько человек, согласно своему служебному положению претендующих на статус почетного гостя, то можно использовать несколько столов, при этом хозяин и хозяйка сидят за разными столами;

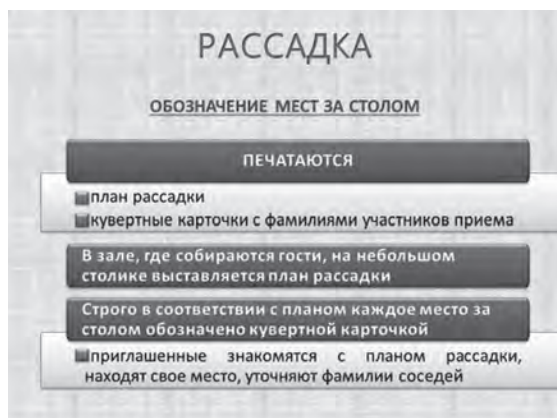


- Т — при проведении большого многолюдного приема столы можно расставить «подковой»;
- У — можно использовать и схему размещения гостей за столами различных типов;
- Ф — на торжественном приеме высокого уровня напротив высокопоставленных гостей никого не сажают. Хозяин и хозяйка сидят рядом в центре П-образного стола. Если на прием приглашено много гостей и хозяева желают сидеть с ними за одним столом, то расставить столы можно в Е-образной форме.

При рассадке за столом действуют также другие важные правила:

- справа и слева от хозяйки сажают мужчин, хозяина окружают дамы. Затем места чередуются: рядом с женщинами сажают мужчин, и наоборот;
- женщину не сажают с женщиной и на торцы стола, если там не сидит мужчина;
- супруги обычно сидят отдельно друг от друга;
- два иностранца из одной страны также не сидят вместе;
- менее почетные места за столом занимают сотрудники ведомства — устроителя приема, но не женщины;
- важную роль играет также местная практика.

Для того чтобы можно было быстро и безошибочно найти свое место за столом, в салоне, где собираются гости, или перед входом в столовую на небольшом столике выставляется план (схема) рассадки, с которым могут ознакомиться приглашенные на прием. Они находят свои места за столом, уточняют фамилии соседей справа и слева, с которыми, если позволяет обстановка и время, предварительно знакомятся, поскольку за столом это делать не так удобно.



Строго в соответствии с планом каждое место за столом обозначается кувертной карточкой, которая представляет собой небольшой прямоугольник из плотной белой бумаги с красиво написанной от руки или напечатанной фамилией гостя. Кувертные карточки раскладываются на видных местах: на самых высоких бокалах (как правило, для минеральной воды или шампанского) или рядом с меню.

Как российская, так и французская и английская протокольные традиции исключают написание на кувертных карточках титулов гостей. После обозначений («г-н»/«господин», *Monsieur* (фр.) или *Mr* (англ.) — для мужчин и «г-жа»/«госпожа», *Madame/Mademoiselle* (фр.) или *Mrs/Miss* — для женщин) пишется фамилия гостя; исключения могут быть сделаны для высших военных и дворян с указанием соответственно звания или дворянского титула. На кувертных карточках хозяев пишется: *Hôte* (фр.) или *Host* (англ.) — «хозяин праздника», *Hôtesse* (фр.) или *Hostess* (англ.) — «хозяйка праздника».

**Сервировка стола.** Все приготовления к приему нужно закончить до прихода гостей. Стол накрывают обычно белой накрахмаленной скатертью, под которую подстилается фланель или другая тяжелая ткань. Полированные столы можно скатертью не накрывать. В этом случае под каждый столовый прибор кладется салфетка.

Для сервировки стола желательно использовать одинаковые приборы и посуду одного размера и цвета.

Не рекомендуется создавать тесноты за столом. По этикету расстояние между столовыми приборами должно быть не менее 60–70 см.

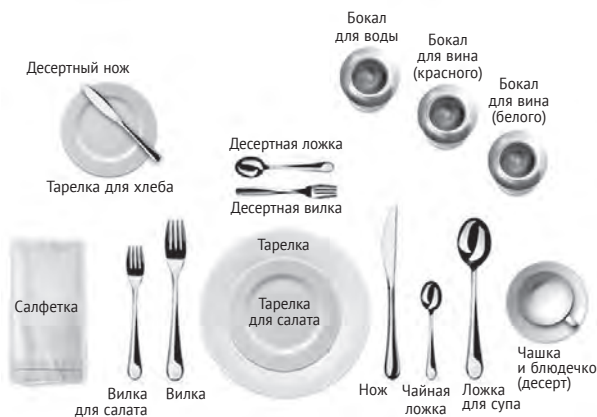


Рис. 1. Сервировка стола на приеме с раскладкой

Неплохо украсить стол живыми цветами, поставив их в невысоких вазах посередине стола с таким расчетом, чтобы они не мешали гостям видеть друг друга. Можно из цветов выложить дорожку

посередине стола от одного его торца до другого или же оформить их в виде гирлянды.

По числу приглашенных гостей на стол ставят подставные тарелки, а на них — закусочные.

Салфетки, сложенные треугольником, кладутся колпачком или иным образом на закусочные тарелки.

Слева от тарелки лежат вилки в порядке последовательности подачи блюд: малая вилка для закуски, рыбная вилка и вилка большая для основного блюда.

Справа от тарелки лежат малый нож для закуски, столовая ложка, нож для рыбы и большой обеденный нож.

Фруктовые ножи приносят в то время, когда подают фрукты.

Предметы столового прибора лежат один возле другого на расстоянии 1 см, и на таком же расстоянии от края стола — вилки (изгибом вниз) и ножи (острием к тарелке).

Слева, несколько в стороне от подставной тарелки, находится блюдо для хлеба, а на нем — нож для масла. Тарелки с нарезанным ровными ломтиками хлебом ставят в разных частях стола, чтобы все гости без труда смогли достать его. Хлеб берут руками. От целого куска хлеба не откусывают, а отламывают по кусочку.

Справа, наискосок от тарелки (слева направо), стоят бокалы для напитков: бокал для минеральной или фруктовой воды, бокал для шампанского, бокал для белого вина, несколько меньший бокал для красного вина и еще меньший для десертного вина. Такое расположение бокалов объясняется тем, что напитки наливаются с правой стороны.

Иногда ряд бокалов замыкает коньячная рюмка. Она ставится в том случае, если гостям подают кофе за столом и в гостиную они не переходят. В гостиную же коньяк подается в большой рюмке с широким дном (его наливают немного). У нас в России на стол ставят также специальную рюмку для водки, которую подают к закуске.

Для десерта и фруктов за рюмками иногда кладут ложку, нож или вилку — все ручкой вправо и выпуклой стороной к столу.

Начинают пользоваться приборами, лежащими с края, дальше от тарелки и держат их в той руке, с какой стороны они лежали. Ножи, вилки и ложки, лежащие ближе к тарелке, используются в последнюю очередь.

Нож находится в правой руке, вилка в левой руке, при этом пальцы не должны находиться на спинке ножа или на зубцах вилки. Нож не следует подносить ко рту.

Разрезая кушанье, вилку следует держать под наклоном, а не перпендикулярно тарелке, иначе вилка может соскользнуть с нее, в результате чего кушанье окажется на столе или у вас на коленях.



При еде нож и вилку все время держат в руках, даже тогда, когда пользуетесь только вилок. Если вы разговариваете, то нож и вилку следует держать над тарелкой.

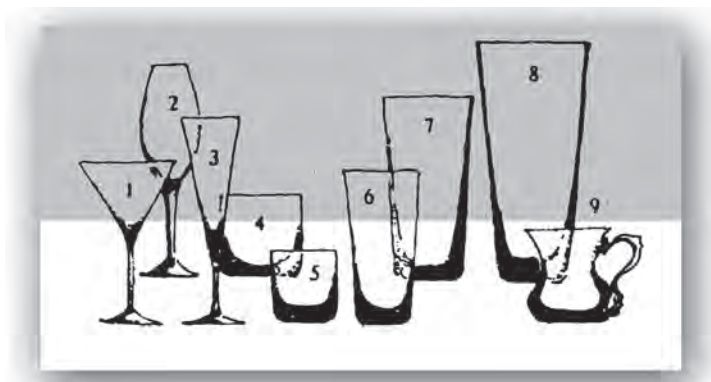
Закончив есть, вилку и нож нужно положить на тарелку, а не на скатерть.

Солонки и другие приборы для специй расставляются из расчета один прибор на три-четыре человека.

Вина ставят на стол в откупоренных бутылках, водку — в графине. Водка, а также белое сухое вино подаются в охлажденном виде. Красное сухое вино и коньяк не охлаждаются. Шампанское и другие шипучие вина открываются перед тем, как наливать в бокалы.

Бокал с вином следует держать не за ножку, а за основание чашеобразной формы. К блюдам подаются следующие напитки: к супу — херес; к рыбе или цыпленку — белое вино; к мясу — красное вино.

Бокалы и рюмки к этим и другим напиткам изображены на рис. 2 и 3.



**Рис. 2.** Виды бокалов для коктейлей и рюмок для спиртных напитков

- 1 — рюмка для коктейлей емкостью 100 мл;
- 2 — рюмка для коктейлей сауэр емкостью 100 мл;
- 3 — рюмка для слоистых коктейлей емкостью 100 мл;
- 4 — стакан олд-фешен емкостью 125–150 мл для коктейлей олд-фешен и напитков, подаваемых со льдом;
- 5 — стопка емкостью 50 мл для крепких алкогольных напитков, подаваемых безо льда;
- 6 — стакан тумблер емкостью 150–200 мл для коктейлей флип, а также для соков, минеральной воды и т. д.;
- 7 — хайбол емкостью 250–300 мл для прохладительных и тонизирующих напитков;
- 8 — стакан коллинз емкостью 300–400 мл для коктейлей коллинз и пива;
- 9 — чашечка емкостью 125–150 мл для пунша



**Рис. 3.** Виды бокалов и рюмок для вин и спиртных напитков.

- 1 — рейнвейная рюмка емкостью 100 мл для белого столового вина;
- 2 — лафитная рюмка емкостью 125 мл для красного столового вина;
- 3, 4 — бокалы емкостью 125–150 мл для шампанского;
- 5 — мадерная рюмка емкостью 75 мл для мадеры, хереса, портвейна и десертных вин;
- 6 — рюмка емкостью 25–30 мл для ликера;
- 7 — рюмка емкостью 50 мл для водки и горьких настоек;
- 8 — рюмка емкостью 75–250 мл для коньяка

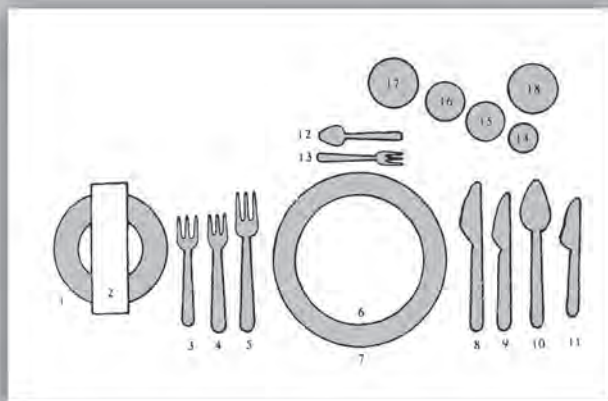
После основного блюда и перед десертом приносят чашу для ополаскивания пальцев. Если ее поставили на тарелку прямо перед вами, поставьте ее слева от ваших приборов, взяв обеими руками. Если под ней находится маленькая салфетка, надо взять вместе с ней. Чашу нередко ставят сразу слева: опустите в нее пальцы одной руки, вытрите их о салфетку, лежащую у вас на коленях. Ту же процедуру сделайте с другой рукой. Если в чаше плавает цветок или кусочек лимона, не трогайте их.

Обед-буфет является разновидностью обеда, его часто еще называют «шведский стол». Обед-буфет проводится в те же часы, что и обед. Его проведение проще, так как не связано с размещением гостей за столом, да и вся организация буфетного обеда менее сложна. Сервируя стол в виде буфетной стойки по-шведски, его помещают у стены или посередине комнаты, накрывают широкой скатертью, свешивающейся почти до пола.

На середину стола ставят холодные закуски, холодные соусы, хлеб, различные салаты, печенья, кондитерские изделия, прохладительные напитки, соки, минеральную воду.

По краям стола рядами или треугольниками ставят рюмки, бокалы, закусочные тарелки ставят одна на другую. Ножи и вилки поме-

шают в декоративную посуду или раскладывают рисунком на столе. Салфетки кладут группами в нескольких местах. Цветы с длинными стеблями ставят в высокие вазы.



**Рис. 4.** Расположение на обеденном столе столовых приборов и бокалов

1 — тарелочка для хлеба; 2 — салфетка; 3 — малая вилка для закусок; 4 — рыбная вилка для рыбных блюд; 5 — большая обеденная вилка для мясных блюд; 6 — закусочная тарелка; 7 — подставная тарелка; 8 — большой обеденный нож для мясных блюд; 9 — рыбный нож; 10 — столовая ложка для супа; 11 — малый нож для закусок; 12 — десертная ложка; 13 — десертная вилка; 14 — рюмка для крепких алкогольных напитков, подаваемых к закуске; 15 — рюмка для сухого белого вина, подаваемого к рыбным блюдам; 16 — рюмка для сухого красного вина, подаваемого к мясным блюдам; 17 — бокал для шампанского, подаваемого к десерту; 18 — бокал для минеральной воды

**Кстати,** о родословной вещей.

Оригинальный способ сервировки был в ходу при королевских дворах в Средние века. Во время торжественных обедов пажи въезжали верхом на лошадях в зал и подавали гостям миски и кувшины прямо с седла, а остатки бросали собакам. А жирные руки было принято вытирать о шкуры четвероногих.

Как удачно, что понятия о вежливости изменились и теперь предпочитают салфетки. Кому охота, чтобы о любимую собаку вытерли руки?

А вот древние римляне были культурнее. Они еще тогда пользовались салфеткой. Потом она исчезла из употребления и только в середине XV века появилась вновь. До этого функции салфетки выполнял край скатерти. Его укладывали на колени, им вытирали

руки, рот и даже нос. Еще в XVI веке в предписаниях по этикету рекомендовалось использованную ложку вытереть о скатерть перед тем, как ее возвратить. А для сморкания советовали употреблять вместо скатерти носовой платок. В XIX веке пришли к заключению, что использование салфеток из ткани в больницах, столовых и пансионатах негигиенично, так как они становятся разносчиками болезней. Это и было причиной довольно широкого распространения бумажных салфеток в общественных местах уже в конце века.

В наши дни вилка, нож и ложка при еде необходимы. А когда-то, в XVI веке, это было новомодным изобретением. Вилку, сделанную обязательно из золота или слоновой кости, можно было встретить только в очень богатом доме. Вилка понадобилась, чтобы за едой не пачкать высоких дорогих воротников.

Нож, как и вилка, долго не мог прижиться за столом, хотя каждый носил его за поясом. История ножа восходит к античности. До XVII века ножи были остроконечными. В ущерб хорошему тону ими нередко ковыряли в зубах. Вмешался кардинал Ришелье и, если верить молве, распорядился закруглить их концы, чтобы ножами нельзя было пользоваться как зубочистками. Так появился столовый нож.

Первые серебряные ложки на Руси видели за столом князя Владимира в Киеве в X веке. Простой народ, бояре, дворяне, купеческое сословие обходились деревянными ложками. Их делили на виды: баская, полубаская, тонкая, рыбка и грубоватая с крупным черенком — можеумок.

В большом ходу у нас и в Западной Европе были оловянные ложки.

Металлические ложки, вилки и ножи до XIX века получали в основном ковкой. И только в XIX веке Крупп первым организовал их промышленное производство методом штамповки.

На Руси тарелки (называвшиеся тогда тарелями) появились на обеденных столах знати не раньше XVI века. В течение всей трапезы тарелей не меняли. Тарели чаще служили не для еды — в них бросали кости.

К середине XVIII века в европейских дворцах стала появляться фарфоровая посуда, в России же дворяне предпочтение отдавали серебру и золоту.

Участники обеда-буфета не сидят за общим столом, а подходят к нему, берут левой рукой салфетку, на которую ставят тарелку с предварительно положенными на нее ножом и вилкой, а затем накладывают на тарелку кушанья. Правой рукой берут бокал с вином, соком или каким-либо другим напитком.

Наполнив тарелку, гости отходят от стола и рассаживаются за маленькими столиками. Они могут располагаться также на диванах, в креслах, стараясь сесть с теми людьми, с которыми необходимо поговорить.

Вина, коктейли и другие спиртные напитки выставляются на буфетных стойках и столах, за которыми стоят официанты.

Кроме организации торжественных приемов, международная практика в этой области позволяет устраивать встречи и в менее официальной обстановке — за чайным или кофейным столом. Такие небольшие приемы — кофейный стол или чайный стол — проводятся не только среди деловых людей, но и на самом высоком уровне.

**Кстати**, о происхождении кофе существует множество легенд. Одна из них рассказывает о том, как мулла повстречал стадо неестественно резвых коз.

Слуга Аллаха сразу решил, что здесь не обошлось без нечистой силы. Пастухи же заметили, что козы становятся особенно игривыми, когда поедят плоды с неизвестного кустарника. В плодах находилось по два зерна. Мулла стал пробовать этот плод — и поджаривал, и варил его.

Попробовав темную горькую жидкость, он почувствовал прилив сил и бодрости. Так была раскрыта тайна кофейного зерна.

В начале XVII века венецианские купцы завезли кофе в большом количестве на Запад. С этих пор кофе начал широко распространяться, хотя и был причиной жарких споров, запретов, протестов и предметом большой спекуляции.

Родина чая — Китай. В Европу он попал в том же столетии, что и кофе. И у чая были свои враги, в первую очередь среди врачей. В то время как враги и сторонники чая спорили между собой, чай победоносно покорил Англию, Голландию и Россию, став в этих странах любимейшим напитком.

Британские статистики подсчитали, что ежедневно в Англии выпивают 850 млн галлонов чаю (галлон равняется 4,5 литра).

На кофе, как правило, приглашают с 17:00 до 19:00, на чай можно приглашать и позже — до 20:00.

К кофе или чаю подают маленькие бутерброды, пирожки, сладкие и соленые печенья, сдобные булочки, кексы, соленые или сладкие торты. На стол можно поставить коробки шоколадных конфет, сливки или мороженое, лимон.

Для кофейного или чайного стола подбирают цветные скатерти и цветные салфетки ручной работы. Стол можно накрывать и цветными ткаными салфетками. Тогда середину стола накрывают узкой дорожкой, на которую ставят тарелки с бутербродами, кондитерскими изделиями, фруктами. Посуду для каждого гостя ставят на маленькие тканые салфетки.

Сервируется стол следующим образом: на блюде ставится чашка и кладется чайная (или кофейная) ложечка, слева от нее — маленькая тарелочка для угощения и маленький нож, если будут предложены поджаренные ломтики хлеба или булки, на которые намазывают мас-

ло, мармелад или кладут кусочек сыра. Нож кладут справа от тарелки, лезвием к тарелке, слева от нее — небольшая салфетка. Сливки, сахар, чайник или кофейник, как правило, ставятся на стол. Блюдец держат в левой руке, а правой подносят ко рту чашку. Не принято просить вторую чашку, пока другие не получили первую. После того как вы размешали сахар в кофе или чае или закончили десерт, выньте ложку из чашки или вазочки и положите рядом на блюдечко. Признаком плохого тона считается, если гость оставляет в стакане или чашке чайную ложку.

Традиция пить чай существует не только в нашей стране — например, англичане верны своей традиции пить пятичасовой чай. При этом гостю предлагается действительно только чашка чая (индийского — с молоком, китайского — с лимоном). Чай с вареньем пьют только в России.

Перед кофе можно подать горячую закуску или салат. Подают салаты в бокалах или стеклянной посуде на ножках. К кофейному столу рекомендуется подавать также соки, минеральную воду. Стаканы для минеральной воды не сервируют для каждого гостя в отдельности, а ставят группами в одном или нескольких местах. На стол кладут пробочник. К кофейному и чайному столам подают тосты, поджаренные в тостере, а также различные печенья, оладьи с начинкой, омлеты.

*Поведение за столом на приеме.* Не опаздывайте, будучи приглашенным на обед, завтрак, ужин, чай. Не садитесь за стол, пока не сядут дамы и пока хозяин или хозяйка не пригласит занять место.

Не предлагайте даме, когда сопровождаете ее к столу, левую руку. Мужчина всегда должен предлагать даме правую руку.

Не забывайте, что дама, сидящая рядом с вами, в особенности по правую руку, имеет право на ваше внимание. Даму, сидящую рядом с вами, следует занимать независимо от того, представлены вы ей или нет. Если вы оказались среди дам, то не отворачивайтесь от соседки слева. Не знакомьтесь после того, как гости сели за стол. Не сидите слишком близко к столу или слишком далеко от него.

В первую очередь необходимо обслужить дам.

Не сгибайтесь над тарелкой. Держитесь по возможности прямо. Сели за стол — отложите все дела в сторону. Неприлично читать за столом, размахивать ложкой, вилкой или бокалом.

Если хотите достать что-либо, не тянитесь через тарелку другого. Не берите хлеб вилкой — берите рукой. Не откусывайте от целого куска хлеба — ломайте хлеб кусочками и намазывайте их. Не крошите хлеб в суп. Не ешьте с ножа. Никогда не подносите нож ко рту. Берите на вилку столько, сколько на нее может поместиться без труда. Не ешьте слишком быстро. Не наполняйте рот большим количеством пищи.

Не расставляйте локти на столе. Локти должны быть прижаты к бокам.

Не поднимайте стакан или бокал слишком высоко. Не ешьте ложкой то, что можно есть вилок, — яичницу, омлет, запеканку, котлету. Не старайтесь зачерпнуть последнюю ложку супа, съесть последний кусочек мяса, собирать крошки со стола и т. д. Не подавайте сами тарелку с просьбой второй порции. Пусть это сделает официант, прислуга. А еще лучше, не просите второй порции вообще.

Не выплевывайте кости и прочее на тарелку. Кости следует извлечь изо рта на вилку, прислоненную к самым губам, и затем положить на тарелку. Фруктовые косточки нужно извлекать изо рта бесшумно, незаметно на ложечку, поднесенную к губам.



Не просите соседа подать что-либо, если поблизости находится прислуга. Не играйте за столом салфеткой, вилок и другими принадлежностями стола. Не вытирайте лицо салфеткой. Салфеткой можно лишь слегка провести по губам. Не поворачивайтесь спиной к другим, если намерены поговорить с соседом. Не разговаривайте с другими через соседа. Не разговаривайте с полным ртом.

Не откидывайтесь и не разваливайтесь на стуле. Старайтесь всегда быть спокойным, вежливым, деликатным и тактичным.

Не роняйте нож и вилку. Но если уронили, не смущайтесь, попросите другую, не придавая значения случившемуся. Вообще, лучше делать ошибки, чем стараться не делать их с усилием и с привлечением внимания окружающих. Не пользуйтесь за столом зубочисткой, если в этом нет необходимости. В крайнем случае делайте это незаметно. Не угощайте непрестанно гостя. Не пейте много спиртного.

Во время деловой трапезы и по ее окончании столовые приборы принято размещать на тарелке следующим образом.





**Беседы во время приема.** На приемах гости большую часть времени проводят за разговорами. Хозяева приема должны следить за тем, чтобы не возникали затянувшиеся паузы молчания и чтобы никто из гостей не «солировал».

Хозяин и хозяйка должны вовлекать в общую беседу всех гостей. Темы беседы должны быть нейтральными, универсального характера, чтобы каждый из гостей мог вставить свое слово. Следует избегать острых тем, чтобы никто из гостей не оказался в неловком или двусмысленном положении. Кроме того, вольно или невольно подслушивая, обслуживающий персонал может вынести острые высказывания гостей, трансформировав их в слухи, на широкую публику. Для конфиденциального обмена информацией с кем-то из гостей лучше уединиться в сторонке.

**Официальные речи и тосты.** Если в программе приема предусмотрена речь в честь почетного гостя, то текст этой речи накануне необходимо отослать почетному гостю для ознакомления. В этом случае почетному гостю будет проще подготовить ответное выступление.

Речи и тосты должны произноситься на одном и том же языке или переводиться.

Официальные тосты должны быть предельно краткими и при необходимости переводиться на доступный для всех присутствующих язык (например, английский). Тост должен состоять из следующих частей:

- приветствие почетного гостя;
- ссылка на причину проведения приема;
- добрые пожелания по адресу почетного гостя и всех приглашенных, в особо торжественных случаях можно добавить пожелания процветания стране и народу.

Ответ должен содержать:

- выражения благодарности за оказанную честь;
- подчеркивание обоюдного значения данного приема;
- наилучшие пожелания организаторам приема.



В северных странах и во многих других европейских государствах принято после произнесения первого тоста объявлять об открытии приема. Во Франции, например, принято речи и тосты произносить после десерта, перед «бокалом шампанского» или же перед десертом, когда вино еще не допито, а сладкое еще не принесли. На французских приемах начало тостов свидетельствует о приближающемся завершении приема.

На неофициальных и домашних приемах порядок и характер застольных речей и тостов не регламентированы столь строго. Обычно тосты произносятся в промежутке между сменами блюд.

*Музыка на приеме.* То, что музыка способствует хорошему настроению и хорошему аппетиту, все знают давно. Еще в Древнем Риме приглашали музыкантов, они аккомпанировали певцам во время пиров. И в наши дни любой прием — как официальный, так и домашний — выиграет от хорошо подобранной музыки.



На официальном приеме могут выступить специально приглашенные музыканты, камерный квартет или даже оркестр малого состава, исполняющие популярные пьесы. На небольшом семейном приеме лучше ставить записи камерной вокальной или негромкой инструментальной музыки. На дружеской вечеринке можно и потанцевать. И обязательно танцуют на балах. Важно, чтобы музыкальное сопровождение не было слишком громким, навязчивым, оно должно приносить удовольствие всем вашим гостям. Кроме того, помните, что музыка на приеме отражает ваш вкус. Бывает и так, что в ходе официального приема для гостей может выступить известный певец, исполнитель-инструменталист с одним-двумя небольшими произведениями. Это, как правило, указывается в официальной программе вечера, которая раздается гостям или лежит на столе вместе с меню. Выступление приурочивается к перемене блюд. В это время нельзя жевать, стучать ножами, переставлять приборы, разговаривать друг с другом. Присутствующие должны быть подчеркнуто внимательны к исполняемой музыке и награждать выступающих аплодисментами.

Подытоживая вышесказанное, можно сказать, что приемы — важная, общепринятая форма официального и делового общения. Однако, чтобы приемы способствовали повышению эффективности общения, приносили практическую пользу, необходимо придерживаться правил протокола и этикета, касающихся подготовки и проведения приема, норм поведения и формы одежды.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

---

1. Виды приемов и их характеристика.
2. Составьте в письменном виде план подготовки приема с рассадкой.
3. Правила размещения приглашенных на прием с рассадкой.
4. Чем отличается фуршет от приема «коктейль».

### **Список рекомендуемой литературы**

---

1. *Борунков А. Ф.* Дипломатический протокол в России. М., 2005.
2. Некоторые вопросы протокольной практики / колл. авт. под ред. В. П. Шевченко. М., 2000.
3. *Соловьев Э. Я.* Современный этикет. Деловой протокол. М., 2009.
4. *Котова М. А.* Обслуживание по протоколу. М., 2007.
5. *Кобзева В. В.* Этикет в вопросах и ответах. М., 2000.
6. *Трущ И. Н.* Винный этикет. М., 2007.

## **ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ**

Таким образом, деловая этика, деловой протокол и этикет играют важную роль в деловом общении, в установлении атмосферы доверия и благожелательности в коллективе.

Умение вести себя должным образом, т. е. соблюдение этикета, стало ныне одним из важнейших условий и способов вырваться вперед и сохранить лидерство в любых случаях жизни. Воспитание в себе культуры поведения требует мобилизации дисциплины, систематической тренировки. Но труд этот вознаграждается утверждением чувства собственного достоинства, которое является фундаментом нравственности.

Мало просто быть вежливым и воспитанным человеком. Нужны конкретные знания тонкостей этой области человеческих взаимоотношений. А их великое множество: как и когда сказать нужное слово или промолчать, сделать соответствующий событию подарок, как составить полезный для дела круг общения, как организовать деловую трапезу и вести себя на ней и т. д., и т. п. — и все с тем прицелом, чтобы эти контакты и поступки благоприятно отражались на ваших собственных делах и имидже представляемой вами организации. Нарушение этих правил приводит к разрыву деловых связей и оборачивается потерей авторитета.

Внешний вид и манеры, умение правильно вести себя в ходе общения — один из важных элементов, которым не следует пренебрегать. Правила делового протокола и этикета — это не таблица умножения. И хотя их можно изучить, важно при этом не потерять главное: этикет и протокол должны стать внутренней потребностью человека.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### *Приложение 1*

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Дипломатическая академия  
Министерства иностранных дел Российской Федерации»**

Кафедра дипломатии и консульской службы

**УТВЕРЖДАЮ:**

Первый проректор —  
проректор по учебной работе Т. А. Закаурцева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Деловой протокол и этикет»**

**Уровень высшего образования:** бакалавриат

**Направление подготовки:** 41.03.05 «Международные отношения»

**Направленность (профиль):** международные отношения  
и внешняя политика

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная

**Автор:** д-р ист. наук, проф. В. И. Винокуров

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 21 апреля 2016 г. № 465.

1. **Наименование дисциплины (модуля):** «Деловой протокол и этикет».
2. **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотношенные с требуемыми компетенциями выпускников образовательной программы**

В результате изучения дисциплины слушатели должны знать основные нормы и правила делового протокола и этикета, а также уметь использовать их в своей профессиональной деятельности.

#### **Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Основная *цель* — ознакомить обучаемых с особенностями и современными нормами делового протокола и этикета в России и за рубежом.

#### *Задачи:*

- изучение норм и правил делового протокола и этикета как совокупности общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых участниками делового общения, государственными и предпринимательскими учреждениями и организациями в процессе их повседневной деятельности;
- овладение навыками организации деловых визитов, правилами проведения деловых приемов, визитов делегаций, проведения конференций и переговоров, ведения деловой переписки;
- освоение норм и правил общегражданского этикета как совокупности общепринятых правил международной вежливости, соблюдаемых в межгосударственных, служебных и межличностных отношениях.

Таблица 2.1

<b>Формируемые компетенции (код компетенции, уровень освоения)</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)</b>
ОК-7. Способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	<p><i>Знать</i> способы и методы коммуникации для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия.</p> <p><i>Уметь</i> применять методы делового общения для решения профессиональных задач.</p> <p><i>Владеть</i> навыками коммуникации для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия</p>

## Продолжение таблицы 2.1

Формируемые компетенции (код компетенции, уровень освоения)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ОК-8. Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><i>Знать</i> методы работы в коллективе, морально-этические нормы.</p> <p><i>Уметь</i> толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.</p> <p><i>Владеть</i> навыками работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>
ОПК-3. Способность решать практические задачи, находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовность нести за них ответственность	<p><i>Знать</i> подходы к решению практических задач и организационно-управленческих проблем в нестандартных ситуациях.</p> <p><i>Уметь</i> решать практические задачи, находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.</p> <p><i>Владеть</i> навыками решения практических задач, организационно-управленческих решений в нестандартных ситуациях</p>
ОПК-7. Владение политически корректной корпоративной культурой международного общения (формального и неформального), навыками нахождения компромиссов посредством переговоров	<p><i>Знать</i> основы политически корректной корпоративной культуры международного общения (формального и неформального), способы нахождения компромиссов посредством переговоров.</p> <p><i>Уметь</i> использовать политически корректную корпоративную культуру международного общения (формальную и неформальную), находить компромиссы посредством переговоров.</p> <p><i>Владеть</i> навыками использования политически корректной корпоративной культуры международного общения (формальной и неформальной), нахождения компромиссов посредством переговоров</p>
ОПК-11. Способность адаптироваться к условиям работы в составе многоэтнических и интернациональных групп, владение методами делового общения в интернациональной среде, способность использовать особенности местной деловой культуры зарубежных стран	<p><i>Знать</i> методы делового общения в интернациональной среде.</p> <p><i>Уметь</i> адаптироваться к условиям работы в составе многоэтнических и интернациональных групп, использовать особенности местной деловой культуры зарубежных стран.</p> <p><i>Владеть</i> навыками применения делового общения в интернациональной среде, способами использования особенностей местной деловой культуры зарубежных стран</p>



Формируемые компетенции (код компетенции, уровень освоения)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ПК-3. Владение техниками установления профессиональных контактов и развития профессионального общения, в том числе на иностранных языках	<i>Знать</i> технику установления профессиональных контактов и развития профессионального общения. <i>Уметь</i> устанавливать профессиональные контакты и развивать профессиональное общение. <i>Владеть</i> навыками применения техники установления профессиональных контактов и развития профессионального общения
ПК-4. Способность составлять дипломатические документы, проекты соглашений, контрактов, программ мероприятий	<i>Знать</i> порядок и правила составления дипломатических документов, проектов соглашений, контрактов, программ мероприятий. <i>Уметь</i> составлять дипломатические документы, проекты соглашений, контрактов, программ деловых мероприятий. <i>Владеть</i> навыками составления дипломатических документов, проектов соглашений, контрактов, программ мероприятий
ПК-5. Способность исполнять поручения руководителей в рамках профессиональных обязанностей на базе полученных знаний и навыков	<i>Знать</i> досконально свои профессиональные обязанности. <i>Уметь</i> исполнять поручения руководителей в рамках профессиональных обязанностей. <i>Владеть</i> навыками исполнения поручения руководителей в рамках профессиональных обязанностей на базе полученных знаний и навыков

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина является одной из базовых основ в профессиональной работе международных работников наряду с такими учебными дисциплинами, как «Дипломатический протокол и этикет», «Дипломатическая и консульская служба России», «Теория и история дипломатии» и др.

#### Междисциплинарные связи

Таблица 3.1

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Дипломатический протокол и этикет			x				x			
2	Теория и история дипломатии		x	x		x	x			x	
3	Дипломатическая и консульская служба России	x			x				x		

**Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия:** обязательным условием для обучающихся является знание основ указанных выше дисциплин.

**4. Объем дисциплины (модуля) в з. е. с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины: 1,5 з. е., 54 часа, из них аудиторных — 28 (14 часов — лекции, 14 часов — семинары).

Таблица 4.1

Вид учебной работы	Трудоемкость дисциплины	Семестры					
		1-й семестр	2-й семестр	3-й семестр	4-й семестр		
<b>Контактная работа обучающегося с преподавателем</b> (при проведении учебных занятий):	28	28					
<i><b>аудиторная, в том числе:</b></i>							
— лекции (Л);	14	14					
— семинары (С);	14	14					
— научно-практические занятия (НПЗ) в аудитории;							
<i><b>внеаудиторная, в том числе:</b></i>							
— индивидуальная работа обучающегося с преподавателем;							
— групповые консультации;							
— курсовая работа, аналит. записки;							
<i><b>контактная работа в ЭИОС</b></i>							
<b>Самостоятельная работа студента (СРС)</b>	26						
<b>Форма промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)</b>	зачет						
<b>Общая трудоемкость (в з. е./часах)</b>	1,5 з. е. (54 ч)						

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**5.1. Содержание дисциплины «Деловой протокол и этикет»**

Тема 1. История делового протокола и этикета. Роль знаний его норм и правил в общественной жизни и профессиональной деятельности. Протокольная служба РФ и ее нормативно-правовая база. Осо-

бенности протокольной практики российских регионов в международной деятельности.

Тема 2. Деловое общение: суть и особенности. Понятия «общение» и «деловое общение». Цель, виды и формы общения. Культура делового общения. Регламентирование общения.

Тема 3. Структура, формы и содержание делового общения. Классификация протокольных мероприятий. Деловые встречи и беседы. Совещания и собрания. Деловая переписка. Правила пользования телефоном, факсом, электронной почтой.

Тема 4. Деловая этика и деловой этикет. Общие положения. Регламентирование деловых этики и этикета.

Тема 5. Деловой протокол: суть и содержание. Понятия «протокол» и «деловой протокол». Символика и геральдика. Протокольное дело в дипломатии.

Тема 6<sup>1</sup>. Общегражданская этика и общегражданский этикет. Общие положения. Регламентирование общегражданского этикета. Структура и содержание общегражданского этикета. Приветствие, обращение и представление. Приветствие и титулирование в деловом этикете. Этикет визитной карточки. Правила приема гостей. Поведение в общественных местах. Требования этикета к рабочему месту и служебному помещению.

Тема 7. Характерные черты и особенности современной системы проведения визитов, конференций и переговоров. Общие положения. Деловые визиты: цель, виды, статус, подготовка. Характеристика международной конференции как вида официальных встреч. Переговоры — важный элемент делового общения. Правила и процедуры формирования делегаций. Рабочие органы по проведению визитов, конференций и переговоров и алгоритм их деятельности. Приглашительная кампания как часть подготовки к визиту. Встреча делегации. Размещение в гостинице. Общие вопросы подготовки и проведения визитов, конференций и переговоров. Документы конференций, визитов и переговоров, их состав и классификация. Роль и предназначение технических средств в подготовке и проведении переговоров и конференций.

Тема 8. Внешний вид и этикет служебных отношений деловых людей. Внешний вид и манеры делового человека. Одежда и внешний облик деловой женщины. Деловое общение сотрудников и прием посетителей. Этика служебных отношений мужчины и женщины.

Тема 9. Деловые приемы. Классификация приемов. Характер официальных и неофициальных приемов. Особенности различных видов приемов. Деловые торжества. Проведение деловых приемов и торжеств. Протокольные особенности приемов.

---

<sup>1</sup> Данная тема может читаться в качестве отдельной дисциплины.

## 5.2. Учебно-тематический план лекционных, семинарских и практических занятий

Таблица 5.2.1

№ п/п	№ раздела дисциплины	Темы лекционных, семинарских и практических занятий	Трудоемкость (в часах)		
			Лекции	Семинары, ПЗ	Самостоятельная работа
1	1	История делового протокола и этикета. Роль знаний его норм и правил в общественной жизни и профессиональной деятельности	2	2	4
2	2	Деловое общение: суть и особенности	2	—	2
3	3	Структура, формы и содержание делового общения	—	2	4
4	4	Деловая этика и деловой этикет	2	2	2
5	5	Деловой протокол и этикет: суть и содержание	-	2	4
6	6	Общегражданская этика и общегражданский этикет	2	2	4
7	7	Характерные черты и особенности современной системы проведения визитов, конференций и переговоров	2	2	2
8	8	Внешний вид и этикет служебных отношений деловых людей	2	2	2
9	9	Деловые приемы	2	—	2
		<b>Всего часов</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>26</b>
		<b>Промежуточный контроль</b>			<b>зачет</b>

## 6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля)

### а) документы:

1. Концепция внешней политики Российской Федерации, новая редакция 2013 года.
2. Положение о Министерстве иностранных дел РФ (2005).
3. Венская конвенция о дипломатических сношениях 1961 г. Сборник документов по дипломатической и консульской службе РФ. М., 2002.
4. Основные положения государственной протокольной практики РФ, утвержденные Указом Президента РФ 16 сентября 2004 г. // А. Ф. Бо-рунгов. Дипломатический протокол в России (приложение). М., 2005.

5. Циркулярная нота ДГП «Об основных протокольных положениях» от 22 сентября 2004 г. // А. Ф. Борунков. Дипломатический протокол в России (приложение). М., 2005.
6. Положения Государственной протокольной практики РФ, утвержденные Указом Президента РФ от 16 сентября 2004 г. № 1183 // А. Ф. Борунков. Дипломатический протокол в России (приложение). М., 2005.
7. Указ Президента РФ от 6 мая 1994 г. № 904 «О введении в действие Основных положений государственной протокольной практики Российской Федерации (Государственного протокола Российской Федерации) в новой редакции» // А. Ф. Борунков. Дипломатический протокол в России (приложение). М., 2005.

**б) основная литература:**

1. *Винокуров В. И.* Деловой протокол и этикет. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2012. 318 с.
2. *Винокуров В. И.* Руководство по проведению международных конференций и переговоров. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2012. 118 с.
3. *Квасов О. К.* Протокол и этикет: дипломатический, деловой, общегражданский: учебное пособие. М.: Восток — Запад, 2011.
4. *Смирнов Г. Н.* Российская деловая культура: учебное пособие. М.: Восток — Запад, 2010.
5. *Смирнов Г. Н.* Этикет и протокол в деловых переговорах. М.: Научная книга, 2010.

**в) дополнительная литература:**

6. *Квасов О. К.* Этикет и деловой протокол. Учебное пособие. М.: Восток — Запад, 2009.
7. *Кузьмин Ф. А.* Культура делового общения. М., 2000.
8. *Лядов П. Ф.* История российского протокола. М., 2005.
9. *Соловьев Э. Я.* Современный этикет: деловой и международный протокол. М.: Ось, 2010.
10. *Соловьев Э. Я.* Деловой протокол и этикет. Ставрополь: АГРУС, 2013.

**7. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимые для освоения дисциплины (модуля)**

1. Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.asean.org/>.
2. Всемирная торговая организация (ВТО) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.un.org/ru/wto/>.
3. Всемирный банк [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.worldbank.org/>.
4. Европейский союз (ЕС) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://europa.eu/european-union/index>.

5. Лондонский международный институт стратегических исследований [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iiss.org>.
6. Международный валютный фонд (МВФ) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://imf.org/>.
7. Международный суд ООН [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.icj-cij.org/>.
8. Министерство обороны РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mil.ru>.
9. Министерство иностранных дел РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mid.ru>.
10. Организация Объединенных Наций (ООН) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.un.org/>.
11. Президент РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>.
12. Совет Европы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.coe.int/>.
13. Стокгольмский международный институт исследований проблем мира [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sipri.org>.
14. Центр по контролю над вооружениями, энергетикой и окружающей средой [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.armscontrol.ru>.
15. Центр исследований в области безопасности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.isn.ethz.ch>.

## **8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля), вид учебных занятий**

- 8.1. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
  - 8.1.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы

*Таблица 8.1.1*

Наименование разделов и тем, входящих в дисциплину	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	Трудоемкость в часах	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися
1, 3, 5, 7–9	Доработка конспекта	от 1 до 3 часов на тему	все темы
1, 3–5, 6–8	Подготовка презентаций	от 2 до 6 часов на тему	все темы
1, 3–5, 6–8	Подготовка к устным выступлениям на семинаре	от 2 до 4 часов на тему	все темы

- 8.1.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

### ***Общие рекомендации***

Дисциплина «Деловой протокол и этикет» изучается на протяжении 1-го семестра и завершается сдачей зачета. В ходе обучения основными видами учебных занятий являются лекции, семинарские занятия и индивидуальные консультации.

В ходе лекций рассматриваются основные понятия дисциплины, связанные с ними теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к семинарским занятиям.

В процессе семинарских занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов; развиваются навыки ведения публичной дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые положения, а также соотносить их с практикой дипломатической работы.

При подготовке к семинарским занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы семинара с целью активного участия в их обсуждении или подготовить выступление (по выбору);
- в процессе работы над изучением соответствующих тем желательно подготовить презентации к одной или нескольким темам семинарского занятия (по выбору).

### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы слушателя***

Самостоятельная внеаудиторная работа по курсу включает самостоятельное изучение учебной и научной литературы, повторение лекционного материала, подготовку к семинарам, а также к текущему и итоговому контролю.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и семинарских занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы над учебной программой курса осуществляется в ходе семинарских занятий методом устного опроса или ответов на контрольные вопросы тем.

В ходе самостоятельной работы каждый студент должен изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу по теме. Он должен также подготовиться к предстоящему семинарскому занятию по всем обозначенным в программе вопросам. Неясные (дискуссионные) по ходу самостоятельной работы вопросы следует выписать в конспект лекций и впоследствии прояснить их на семинарских занятиях или в индивидуальных консультациях с преподавателем.

### ***Методические рекомендации к подготовке доклада на семинарском занятии***

Доклад обучающегося на семинарских занятиях представляет собой устное выступление с использованием конспекта, плана доклада, презентаций, схем, рисунков, иллюстраций и т. д. Целью доклада для



студента должны выступать достаточно глубокое изучение какой-либо из проблем в соответствии с тематикой семинара, проведение сравнительного анализа в рамках рассматриваемого вопроса, демонстрация способностей свободного рассуждения на исследуемую тематику, организации дискуссии, готовность ответа на поставленные вопросы. Не рассматривается в качестве доклада и не может быть оценено неотрывное чтение заранее подготовленного конспекта.

При подготовке к докладу студент должен уяснить цели и задачи изучаемой темы, предварительно ознакомиться с рекомендуемой литературой и иными источниками, в том числе и из глобальных информационных систем (интернет и др.). Необходимо сопоставить позиции отдельных авторов, провести по возможности их критический анализ, а при необходимости — сформировать аргументы для обоснования своей точки зрения.

Письменную часть работы рекомендуется проводить прежде всего для формирования плана выступления, с обозначением ключевых вопросов темы, схем, графиков и т. д. В выступлении оцениваются в первую очередь способности студентов к изложению изученного материала, свободное им владение.

#### ***Методические рекомендации по подготовке презентации к семинарскому занятию***

Презентация слушателей на семинарских занятиях представляет собой устное выступление с использованием интерактивных материалов (рисунков, иллюстраций, графиков и т. п.) в электронном виде. Целью презентации для студента должны выступать глубокое изучение какой-либо из проблем семинара, демонстрация способностей свободного рассуждения на исследуемую тематику, организации дискуссии, готовность ответа на поставленные вопросы.

При подготовке к презентации студент должен уяснить цели и задачи исследования, предварительно ознакомиться с рекомендуемой литературой и иными источниками, в том числе и из глобальных информационных систем (интернет и др.).

В выступлении оцениваются в первую очередь способности студентов к изложению изученного материала, свободное им владение.

#### ***Контрольные вопросы для проведения промежуточной аттестации зачета) по курсу дисциплины «Деловой протокол и этикет»:***

1. История и принципы делового протокола и этикета.
2. Виды этикета и их специфика.
3. Понятия делового протокола и этикета.
4. Этикет делового общения.
5. Правила знакомства с незнакомыми лицами.
6. Визитная карточка и цели ее использования.

7. Значение знания и владения нормами и правилами делового протокола и этикета в современных условиях.
8. Понятие и требования к внешнему виду.
9. Имидж и его влияние на положение в обществе.
10. Дресс-код на работе и его особенности.
11. Учет модных тенденций в дресс-коде.
12. Виды деловых визитов и их краткая характеристика.
13. Основные документы по подготовке визитов.
14. Протокольное обеспечение деловых визитов.
15. Дипломатическая работа по подготовке и проведению визитов.
16. Правила приема гостей.
17. Подготовка деловых приемов.
18. Проведение деловых приемов.
19. Правила поведения в общественном транспорте.
20. Этикет в театре, кино и концертном зале.
21. Этикет в ресторане и других местах общественного питания.
22. Этикет путешествий с использованием различного вида транспорта.
23. Этикет проведения учебных занятий в вузах.
24. Этикет научных собраний.
25. Язык жестов и его место в общегражданском этикете.
26. Национальный этикет (в стране изучаемого языка).
27. Организация и проведение деловых переговоров.
28. Роль секретариата в организации и проведении переговоров.
29. Виды корпоративных коммуникаций.
30. Правила оформления делового письма.
31. Правила оформления электронного письма.
32. Этикет телефонных разговоров.

### Контрольные вопросы к лекциям и семинарам

№ п/п	Наименование темы	К-во часов	Форма проведения занятий	Промежуточный контроль	Литература
1	2	3	4	5	6
1.	<b>Тема 1.</b> История делового протокола и этикета. Роль знаний его норм и правил в общественной жизни и профессиональной деятельности	2 2	<b>Лекционное занятие</b> <b>Вопросы семинара:</b> 1. История и принципы делового протокола и этикета. 2. Виды и формы этикета и их специфика. 3. Значение знания и владения нормами и правилами делового протокола и этикета в современных условиях	Выступление на семинаре, подготовка презентации	1–3 / 1–4

№ п/п	Наименование темы	К-во часов	Форма проведения занятий	Промежуточ- ный контроль	Лите- ратура
2.	<b>Тема 2.</b> Дело- вое общение: суть и особен- ности	2	<b>Лекционное занятие</b>	Опрос на лекции, тесты	3–4 / 2, 4
3.	<b>Тема 3.</b> Струк- тура, формы и содержание делового общения	2	<b>Вопросы семинара:</b> 1. Классификация прото- кольных мероприятий. 2. Деловые встречи и бе- седы. 3. Совещания и собрания. 4. Деловая переписка. 5. Правила пользова- ния телефоном, факсом, электронной почтой	Конспект, выступление на семина- ре, тесты, подготовка презентации	1, 3 / 2, 4
4.	<b>Тема 4.</b> Де- ловая этика и деловой этикет	2 2	<b>Лекционное занятие</b> <b>Вопросы семинара:</b> 1. Понятия «деловая эти- ка» и «деловой этикет». 2. Этика как идеология деловых отношений. 3. Этикет как технология делового общения. 4. Регламентирование деловых этики и этикета	Выступление на семинаре, подготовка презентации	3, 5 / 1, 2
5.	<b>Тема 5.</b> Дело- вой протокол и этикет: суть и содержание	2	<b>Вопросы семинара:</b> 1. Понятия «протокол» и «деловой протокол». 2. Символика и геральдика. 3. Протокольное дело в дипломатии	Выступление на семинаре, конспект, подготовка презентации	1, 3 / 1
6.	<b>Тема 6.</b> Обще- гражданская этика и обще- гражданский этикет	2 2	<b>Лекционное занятие</b> <b>Вопросы семинара:</b> 1. Правила поведения в об- щественном транспорте. 2. Этикет в театре, кино и концертном зале. 3. Этикет в ресторане. 4. Этикет путешествий с использованием различ- ного вида транспорта. 5. Этикет проведения учебных занятий в вузах. 6. Этикет научных со- браний. 7. Язык жестов и его место в общегражданском этикете	Опрос на лекции, подготов- ка пре- зентации, выступление на семинаре	4 / 1, 4

№ п/п	Наименование темы	К-во часов	Форма проведения занятий	Промежуточный контроль	Литература
7.	<b>Тема 7.</b> Характерные черты и особенности современной системы проведения визитов, конференций и переговоров	2 2	<b>Лекционное занятие</b> <b>Вопросы семинара:</b> 1. Виды визитов и их краткая характеристика. Роль и значение деловых визитов и их нормативно-правовая база. 2. Основные документы по подготовке деловых визитов. 3. Протокольная работа по подготовке и проведению визитов, конференций и переговоров. 4. Рабочие органы по проведению визитов, конференций и переговоров и алгоритм их деятельности. 5. Правила приема гостей	Конспект, тесты, подготовка презентации, выступление на семинаре	1, 2, 5 / 5
8.	<b>Тема 8.</b> Внешний вид и этикет служебных отношений деловых людей	2 2	<b>Лекционное занятие</b> <b>Вопросы семинара:</b> 1. Понятие и требования к внешнему виду. 2. Имидж и его влияние на положение в обществе. 3. Дресс-код на работе и его особенности. 4. Этикет служебных отношений	Конспект, устный опрос, выступление на семинаре, подготовка презентации	3, 4 / 5
9.	<b>Тема 9.</b> Деловые приемы	2	<b>Лекционное занятие</b>	Конспект, тесты, устный опрос	1, 4 / 4, 5

**9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

При осуществлении образовательного процесса используются программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний:

- лицензионное программное обеспечение Microsoft Office: Access, Excel, PowerPoint, Word;
- справочно-правовая система «Гарант» — <http://www.garant.ru>.
- справочно-правовая система «КонсультантПлюс» — <http://www.consultant.ru>.

- электронная библиотека Дипломатической академии МИД России — <http://ebiblio.dipacademy.ru>.
- ЭБС «Университетская библиотека-online» — <http://biblioclub.ru>.
- ЭБС «Юрайт» — <http://www.biblio-online.ru>.
- ЭБС «Book.ru» — <https://www.book.ru/>.
- ЭБС «Znanium.com» — <http://znanium.com/>.
- справочно-информационная полнотекстовая база периодических изданий *East View* — <http://dlib.eastview.com>.

#### **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации образовательного процесса по дисциплине «Деловой протокол и этикет», должен включать компьютерный класс, оснащенный современными персональными компьютерами с обучающими компьютерными программами, а также различное лабораторное оборудование.

Для реализации образовательного процесса необходимо также иметь специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Библиотечный фонд должен быть укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 50 экземпляров каждого из изданий основной литературы, перечисленной в рабочей программе дисциплины, и не менее 25 экземпляров дополнительной литературы на 100 обучающихся.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда должны обеспечивать одновременный доступ не менее 25 % обучающихся по данной дисциплине.

## Традиционная форма пригласительной карточки

The diagram shows a rectangular frame representing an invitation card. Inside, there are nine numbered boxes indicating where to place specific information:

- Box 1:** A small square at the top center.
- Box 2:** A horizontal rectangle below box 1.
- Box 3:** A horizontal rectangle below box 2.
- Box 4:** A horizontal rectangle below box 3.
- Box 5:** A horizontal rectangle at the bottom left.
- Box 6:** A horizontal rectangle at the bottom right, above box 7.
- Box 7:** A horizontal rectangle at the bottom right, below box 6.
- Box 8:** A small square at the top left.
- Box 9:** A horizontal rectangle at the bottom center, between boxes 5 and 6.

1–9 — места размещения реквизитов

### *Состав реквизитов карточки*

- 1 — герб или эмблема приглашающего лица (организации);
- 2 — кто приглашает с пригласительным обращением;
- 3 — имя (титулование) приглашаемого лица (лиц);
- 4 — цель (зачем) и место (куда) с приглашением, изложением цели приглашения (повода торжества) и времени начала мероприятия;
- 5 — указание желаемой формы одежды;
- 6 — указание о необходимости ответить;
- 7 — контактный телефон, факс или адрес;
- 8 — указание «для памяти» вместо реквизитов 6 и 7 при телефонном приглашении;
- 9 — указание об обязательности пригласительных карточек для входа на мероприятие.

## Программа подготовки и проведения переговоров

УТВЕРЖДАЮ  
Президент АО «Гамма»  
Швецов Х. Х.  
« \_\_\_\_\_ » 20\_\_ г.

### Программа пребывания австрийской делегации, прибывающей в АО «Гамма» для решения вопросов взаимного сотрудничества

**Состав** — 4 человека:

- Франц Шмидт — президент фирмы «Аустроварен»;
- Отто Штайнер — руководитель отдела закупок;
- Марта Хартман — референт;
- Клара Фукс — секретарь.

**Срок пребывания** — 5 дней.

Прибытие — 23 апреля 2018 года. Убытие — 26 апреля 2018 года.

Ответственный за прием — Семенов Юрий Иванович.

Телефон +7 (495) 444-44-44.

Дата/время	Мероприятия	Ответственные	Примечания
<b>23.04.</b> 10:00	Встреча в аэропорту Шереметьево-2	Семенов Ю. К.	Заказать три легковых автомобиля с 8:00 до 22:00
10:45	Размещение в гостинице «Салют»	Семенов Ю. К.	Заказать два одноместных и один двухместный номера
11:00	Уточнение программы	Морозов С. Г.	
12:00—14:00	Переговоры на предприятии	Холодов И. И., Галкина Г. Н., Семенов Ю. К.	Обеспечить подготовку образцов продукции и сувениров
14:00—15:00	Обед		
15:00—17:00	Продолжение переговоров	Семенов Ю. К.	
с 17:00	Свободное время, автомобильная поездка по городу	Галкина Г. Н.	
21:00	Отъезд в аэропорт Внуково	Семенов Ю. К.	



Дата/время	Мероприятия	Ответственные	Примечания
<b>24.04.</b> 8:00	Прибытие в Пермь	Николаев И. С.	Автотранспорт выделяется предприятием
8:25	Размещение в гостинице «Искра»	Николаев И. С.	Заказать два одно-местных и один двухместный номера
10:00	Ознакомление с работой филиала АО		
12:00	Экскурсия по городу	Николаев И. С.	
13:30	Переговоры на предприятии	Коптяев Е. Е., Холодов И. И., Николаев И. С., Семенов Ю. К.	
16:30	Посещение музея		
<b>25.04.</b> 10:00	Продолжение переговоров, выработка конкретной программы сотрудничества по экспорту и импорту	Коптяев Е. Е., Холодов И. И., Николаев И. С., Семенов Ю. К.	
13:30	Обед		
15:00	Подписание соглашения о взаимном сотрудничестве и конкретных контрактов по экспорту и импорту	Коптяев Е. Е., Николаев И. С., Семенов Ю. К.	
19:00	Торжественный ужин		
22:00	Отлет в Москву		
<b>26.04.</b> 10:00	Продолжение работы в дирекции		Заказать три легковых автомобиля с 8:00 до 22:00
19:00	Посещение спортивного мероприятия		
22:00	Отлет в Вену		

## План подготовки научно-практической конференции

«Дипломатия в современном мире: вызовы, оценки, перспективы»

18 декабря 2018 года, 14:00–17:00, г. Москва,

Дипломатическая академия МИД России, актовый зал

**ОРГАНИЗАТОР:** кафедра дипломатии и консульской службы Дипломатической академии МИД России

№ п/п	Задачи	Вопросы	Сроки	Ответственные
1	Организаторы	• формирование оргкомитета по подготовке конференции	до 20 сентября 2018 года	Иванов С. Е.
2	Место проведения конференции	• определение площадки проведения	до 20 ноября	Иванов С. Е.
3	Программа конференции	• составление проекта программы	до 1 декабря	Винокуров В. И.
		• согласование проекта программы с выступающими	до 30 ноября	Винокуров В. И.
		• утверждение проекта программы	1 декабря	Иванов С. Е.
4	Выступающие	• определение круга организаций	до 25 сентября	Иванов С. Е., Клепацкий Л. Н.
		• определение состава модераторов	до 10 декабря	Иванов С. Е.
		• отправка приглашений выступающим	до 1 ноября	Клепацкий Л. Н. (подготовительная группа)
		• согласование с выступающими и модераторами их участия	до 30 ноября	Клепацкий Л. Н.
		• контроль участия непосредственно перед проведением конференции	накануне	Клепацкий Л. Н.
5	Участники	• определение круга организаций и персоналий для участия	до 1 декабря	Иванов С. Е., Клепацкий Л. Н.
		• отправка приглашений организациям	до 1 ноября	Клепацкий Л. Н. (подготовительная группа)
		• контроль участия	накануне	Клепацкий Л. Н.

№ п/п	Задачи	Вопросы	Сроки	Ответственные
6	Администрирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление зала (блокноты, ручки/карандаши, вода на стол)</li> <li>• экспозиция выставки книг и материалов о дипломатии</li> <li>• техническое оборудование (обеспечение аудиозаписи, микрофоны)</li> <li>• регистрация участников</li> <li>• именные таблички на стол</li> <li>• бейджи для участников</li> <li>• фотографирование участников</li> </ul>	по отдельному плану	секретариат
7	Информационно-справочные материалы для участников	• предложения по содержанию и объему «пакета» участника и раздаточных материалов	до 15 ноября	Иванов С. Е., Винокуров В. И.
		• подготовка проекта резолюции (в случае необходимости)	до 1 декабря	Винокуров В. И.
		• производство/тиражирование сборников для раздачи в «пакете»	до 10 декабря	секретариат
		• формирование «пакетов» участников	накануне	секретариат
8	Информационное сопровождение конференции	• подготовка и распространение анонсов (пресс-релизов) по конференции	до 1 декабря	Торшин М. П.
		• приглашение СМИ для участия в конференции	до 1 декабря	Торшин М. П.
		• расшифровка записей выступлений на конференции	до 20 декабря	группа обобщения
		• освещение итогов конференции	14–15 декабря	Винокуров В. И.
		• подготовка информационного отчета	до 20 декабря	Винокуров В. И.

№ п/п	Задачи	Вопросы	Сроки	Ответственные
9	Итоги конференции	• распространение резолюции (в случае необходимости)	до 20 декабря	Торшин М. П.
		• составление и выпуск сборника материалов по итогам конференции	до 30 апреля 2019 года	Винокуров В. И.
		• публикация отдельных выступлений в качестве статей в журнале «Дипломатическая служба»	февраль—апрель 2019 года	Винокуров В. И.



**Российская Федерация  
Академия военных наук**

**План  
научной конференции  
«Национальная безопасность России  
на современном этапе»**

**Москва  
январь 2018 года**

## План научной конференции Академии военных наук совместно с руководящим составом Министерства обороны РФ

**1. Тема конференции:** «Национальная безопасность России на современном этапе».

**II. Цель конференции:** обсудить научные основы и актуальные проблемы национальной безопасности на современном этапе и выработать предложения по разработке новой Концепции национальной безопасности РФ.

**III. Время и место проведения научной конференции:**

19 января 2018 года с 10:00, в конференц-зале 1 Дома Министерства обороны (Большой Знаменский переулок, дом 23, подъезд № 7).

**IV. На конференцию приглашаются:**

представители Администрации Президента РФ, Правительства РФ, Совета Федерации, Госдумы, Совета безопасности РФ, руководящий состав Министерства обороны, других ведомств РФ, военных академий, члены Академии военных наук, представители РАН, ведущие ученые и конструкторы оборонной промышленности, ветераны войны и Вооруженных Сил, представители средств массовой информации.

**V. Порядок проведения конференции**

№ п/п	Рассматриваемые вопросы	Время	Выступающие
1	Вступительное слово и открытие конференции	5 мин	президент Академии военных наук генерал армии М. А. ГАРЕЕВ
2	Выступление министра обороны РФ	10 мин	министр обороны РФ А. Э. СЕРДЮКОВ
3	Доклад: «Национальные интересы и национальная безопасность России на современном этапе»	45 мин	президент Академии военных наук генерал армии М. А. ГАРЕЕВ
4	Содоклад: «Внешние угрозы национальным интересам и пути противодействия им политико-дипломатическими средствами»	20 мин	заместитель министра иностранных дел РФ С. И. КИСЛЯК
5	Содоклад: «Военная организация РФ — важнейший фактор национальной безопасности и основные направления ее совершенствования»	20 мин	заместитель начальника Генерального штаба ВС РФ генерал-полковник А. С. СКВОРЦОВ

№ п/п	Рассматриваемые вопросы	Время	Выступающие
6	Выступление министра обороны Республики Беларусь	20 мин	министр обороны Республики Беларусь генерал-полковник Л. С. МАЛЫЦЕВ
7	Содоклад: «Основные направления укрепления экономической безопасности и повышения эффективности оборонной промышленности»	20 мин	заместитель председателя ВПК, министр РФ В. Н. ПУТИЛИН
	<b>ПЕРЕРЫВ</b>	20 мин	
8	Содоклад: «Проблемы внутренней безопасности страны (демографические, межнациональные, федерально-региональные и др.) и пути укрепления стабильности и территориальной целостности страны»	20 мин	первый заместитель министра внутренних дел РФ генерал-полковник А. А. ЧЕКАЛИН
9	Содоклад: «Роль ВМФ и морской мощи государства в обеспечении национальной безопасности РФ»	15 мин	главнокомандующий ВМФ адмирал В. С. ВЫСОЦКИЙ
10	Содоклад: «Роль воздушно-космической обороны в обеспечении национальной безопасности РФ»	15 мин	главнокомандующий ВВС генерал-полковник А. Н. ЗЕЛИН
11	Содоклад: «Роль и место Ракетных войск стратегического назначения в обеспечении национальной безопасности РФ»	15 мин	командующий РВСН генерал-полковник Н. Е. СОЛОВЦОВ
12	Содоклад: «Стратегия национальной безопасности США, стран НАТО, Китая и других ведущих держав»	15 мин	действительный член АВН генерал-лейтенант Н. А. МОЛЧАНОВ
	<b>ПЕРЕРЫВ</b>	20 мин	



№ п/п	Рассматриваемые вопросы	Время	Выступающие
13	Содоклад: «Проблемы духовной безопасности, утверждения в обществе идей защиты Отечества, повышения престижа военной службы и пути их решения в современных условиях»	15 мин	начальник ГУВР МОРФ генерал-лейтенант А. А. БАШЛАКОВ
14	Содоклад: «Международный терроризм и пути повышения эффективности борьбы с ним»	15 мин	заместитель руководителя антитеррористического комитета РФ генерал-лейтенант Е. П. ИЛЬИН
15	Содоклад: «Роль регионов в укреплении национальной безопасности страны»	15 мин	руководитель Башкирского регионального отделения АВН Е. К. МИННИБАЕВ
16	Выступления других участников конференции	по 5–7 мин	5–6 человек
17	Заключительное слово и подведение итогов конференции	10 мин	

## План проведения презентации

Утверждаю  
Президент фирмы  
«ДЕЛЬТА»  
\_\_\_\_\_ Гусев Г. Г.

### Наименование презентации:

«Принципиально новая технология изготовления бумажной продукции».

### Место проведения:

зал для приемов в центральном офисе фирмы «ДЕЛЬТА».

### Дата и время проведения:

24 февраля 2018 года с 15:00 до 17:00.

### Цель проведения:

заинтересовать фирмы-производители технологического оборудования для бумажной промышленности в развитии партнерских отношений с нашей фирмой.

### Приглашенные лица

№	Ф. и. о.	Организация. Должность	Адрес, телефон, факс
1	Иванов И. И.	Фирма «Альфа», президент	Адрес, телефон, факс
2	Петров П. П.	Фирма «Бета», генеральный директор	Адрес, телефон, факс
3	Сидоров С. С.	Компания «Гамма», президент	Адрес, телефон, факс
4	Кузне- цов К. К.	Фонд «Каппа», советник президента	Адрес, телефон, факс
5	Смит С.	Фирма Sigma, вице-президент	Адрес, телефон, факс
6	Джонс Дж.	Фирма Omega, директор российского отделения	Адрес, телефон, факс

### Участники презентации от фирмы «ДЕЛЬТА»

№	Ф. и. о.	Должность	Основные обязанности на презентации
1	Гусев Г. Г.	Президент	Приветствие, доклад по коммерческим перспективам
2	Уткин У. У.	Вице-президент по маркетингу	Ведущий презентации — вступительное слово

№	Ф. и. о.	Должность	Основные обязанности на презентации
3	Сорокин С. С.	Главный специалист	Доклад по техническим вопросам
4	Селезнев С. С.	Начальник конструкторского отдела	Подготовка и демонстрация новой продукции
5	Курицын К. К.	Ст. инженер информационного центра	Подготовка и обслуживание технических средства
6	Воронин В. В.	Менеджер отдела маркетинга	Встреча, регистрация, раздача презентационных пакетов, фуршет

### Подготовительные мероприятия

№	Наименование	Исполнитель	Срок	Примечание
1	Подготовка материалов и эскизов, изготовление трех фриз и шести планшетов в виде мобильной выставочной экспозиции	Уткин У. У.	10.02.18	
2	Подготовка и размножение информационно-рекламных материалов в количестве 200 экземпляров	Воронин В. В.	15.02.18	
3	Подготовка видеофильма для показа новой технологии сушки	Селезнев С. С.	15.02.18	
4	Отбор образцов продукции для приглашенных	Сорокин С. С.	18.02.18	
5	Покупка пакетов и комплектование презентационных наборов для приглашенных	Воронин В. В.	20.02.18	
6	Подготовка фото- и видеоаппаратуры	Курицын К. К.	21.02.18	
7	Подготовка фуршета (составление меню и закупка продуктов)	Уткин У. У., Воронин В. В.	21.02.18	

**Ход проведения презентации**

№	Время	Наименование	Исполнитель	Примечание
1	15:00	Приветственное слово и уточнение программы презентации	Президент	
2	15:05	Руководитель службы маркетинга представляет присутствующим руководителей фирмы и наиболее интересных участников и гостей	Вице-президент по маркетингу	
3	15:10	Показывается 10-минутный видеофильм, отражающий значимость и инновационность представляемой продукции, ее перспективность и коммерческую привлекательность	Вице-президент по маркетингу, ст. инженер информационного центра	
4	15:20	Сообщение о новой продукции и ее особенностях с демонстрацией образца и использованием проектора	Начальник конструкторского отдела	
5	15:35	Сообщение о перспективах проекта, об организации его реализации, о выгодах для приглашенных от участия в проекте	Вице-президент по маркетингу	
6	15:50	Представители фирмы-разработчика отвечают на вопросы присутствующих	Вице-президент	
7	16:20	Слово предоставляется присутствующим для выступлений, сообщений, замечаний, пожеланий, приветствий и поздравлений	Вице-президент	
8	16:30	Приглашенным вручаются сувениры, рекламные буклеты, образцы продукции	Президент, вице-президент	
9	16:35	Приглашение на фуршет	Президент	
10	16:55	Прощальные слова с вручением памятных фотографий, сделанных на презентации, и ее завершение	Президент	

**Обеспечение и обслуживание презентации в ее ходе**

1	В ходе презентации	Фотосъемка цифровым фотоаппаратом и ввод в компьютер с получением до конца презентации фотосувенира	Ст. инженер информационного центра	
2	В ходе презентации	Видеосъемка хода презентации для анализа и последующего использования при создании видеофильмов, видеосюжетов, видеопрезентаций, размещения в Интернете	Оператор	

**Мероприятия по итогам презентации**

1	25.02.18	Итоговый отчет-справка на основе информации участников презентации от фирмы, текста стенограммы и анализа видеосъемки	Уткин У. У.	
2	01.03.18	Обзвон по телефону через неделю участников презентации	Уткин У. У.	
3	05.03.18	Разработка плана дальнейших действий	Гусев Г. Г.	

**Примечание**

Во время фуршета приглашенным предоставляется возможность общения как с организаторами презентации, так и друг с другом. При этом обратить внимание на то, что общение приглашенных между собой является одной из целей посещения части из них данной презентации.

Для некоторых протокольных мероприятий составляются отдельные программы на их проведение.

**Резолюция международной конференции  
в поддержку российских соотечественников за рубежом  
«Балтийское гуманитарное измерение:  
стандарты и реальность»**

*г. Калининград, 27–28 февраля 2008 года*

Участники международной конференции в поддержку соотечественников за рубежом «Балтийское гуманитарное измерение: стандарты и реальность», объективно оценивая положение российских соотечественников в Латвии, Литве, Эстонии, заявляют о недопустимости насильственной ассимиляции русского населения этих стран и наличии многочисленных нарушений законных прав и свобод в отношении наших соотечественников.

Конференция считает, что наличие огромного числа политико-правовых и социально-культурных проблем российских соотечественников в странах Балтии является следствием политики двойных стандартов, проводимой властями этих государств, Евросоюза и США. Мы заявляем, что только прекращение дискриминации наших соотечественников может послужить сигналом для установления добрососедских отношений России с этими странами.

Конференция заявляет о своей решительной поддержке Эдинбургской резолюции от 7 июля 2004 г. Парламентской ассамблеи по безопасности и сотрудничеству в Европе «О национальных меньшинствах», в которой содержится призыв к парламентам и правительствам Латвии и Эстонии «принять всеобъемлющее законодательство, запрещающее дискриминацию по признаку расы, цвета кожи, языка, религии, пола, национального происхождения и иным основаниям в сферах образования, занятости и социального обеспечения, а также исключающее принятие решений, направленных на ассимиляцию национальных меньшинств».

В связи с этим Конференция обращается к европейским организациям — ОБСЕ и Совету Европы с призывом потребовать от парламентов Эстонии и Латвии в полном объеме ратифицировать Европейскую конвенцию по правам национальных меньшинств и тем самым обеспечить русскоязычному населению реализацию всего комплекса прав и свобод, зафиксированных в международных договорах и соглашениях.

Мы выражаем искреннюю признательность Президенту РФ, Правительству РФ, Государственной Думе и Совету Федерации РФ, Министерству иностранных дел РФ, Правительству города Москвы за проявление заботы о соотечественниках за рубежом и оказание содействия в работе их общественных организаций.

Участники конференции рекомендуют всем общественным организациям, отражающим интересы русского и русскоговорящих национальных меньшинств, уделять самое серьезное внимание повышению уровня юридической грамотности своих представителей с тем, чтобы эффективно использовать правовые возможности в Европейском союзе для защиты признанных международными законами прав человека в случае проявления конкретных фактов дискриминации.

Мы предлагаем общественным объединениям организовать ведение постоянного мониторинга и создать накопительный банк по фактам нарушения прав и свобод соотечественников в странах СНГ и Балтии с целью адекватного реагирования на них и решения существующих проблем с использованием всех политических и правовых инструментов.

В связи с этим Конференция обращается к Министерству иностранных дел РФ с просьбой изучить технические возможности создания Единого центра мониторинга (интерактивного интернет-портала), отражающего жизнь российских соотечественников в странах Балтии, проблемы и пути их решения.

Конференция обращается к МИД России также с просьбой оказать содействие в организации трансляций на страны Балтии программ российского телевизионного канала «Культура», что, безусловно, будет способствовать сохранению и усилению коммуникативных функций русского языка и русской культуры в этих странах.

В своей работе общественным организациям соотечественников мы рекомендуем настойчиво отстаивать приоритетные права и свободы граждан, опираясь при этом на сохранение русского культурного наследия, поддержание в сохранности исторических памятников и отечественных захоронений в странах проживания.

Мы призываем общественные объединения соотечественников за рубежом активнее взаимодействовать как между собой, так и с соответствующими структурами государственной власти России с целью совершенствования законодательства о соотечественниках, дальнейшего развития нормативно-правовой базы по обеспечению системной поддержке наших соотечественников.

Мы обращаемся к соотечественникам с предложением максимально использовать возможности и ресурсы, предоставляемые действующими российскими нормативно-правовыми актами, в первую очередь Законом «О государственной политике Российской Федерации в отношении соотечественников за рубежом», Программой работы с соотечественниками за рубежом, Федеральной целевой программой «Русский язык (2006–2010 годы)», Государственной программой по оказанию содействия добровольному переселению в Россию соотечественников, проживающим за рубежом, Комплексной целевой среднесрочной программой осуществления государственной политики Правительства Москвы в отношении соотечественников за рубежом на 2006–2008 годы.

Мы призываем российских деловые круги, предпринимателей-соотечественников за рубежом использовать все имеющиеся в их распоряжении возможности для оказания содействия организациям соотечественников в целях активизации их взаимодействия на благо соотечественников.

Мы призываем российских граждан-соотечественников, проживающих за рубежом, принять активное участие в предстоящих 2 марта 2008 года выборах Президента РФ.

Конференция считает крайне важным и полезным регулярно обмениваться опытом работы российских соотечественников стран СНГ и Балтии в рамках ежегодных совещаний, круглых столов и иных совместных мероприятий.

Участники конференции выражают сердечную благодарность ее организаторам, а также государственным и общественным институтам и учреждениям, оказавшим содействие в ее успешном проведении.

**Региональная конференция организаций российских  
соотечественников Латвии, Литвы и Эстонии  
«Русский мир Балтии как фактор сотрудничества  
и развития общества»**

*Рига, гостиница «Рига», 22–23 августа 2008 года*

**Пресс-релиз**

22–23 августа в Риге проходила региональная конференция организаций российских соотечественников «Русский мир Балтии как фактор сотрудничества и развития общества». В конференции приняли участие делегации Эстонии (20 человек), Литвы (20 человек), Латвии (78 человек). Кроме того, на конференции присутствовали 47 гостей, а также представители 20 СМИ.

Конференция началась с минуты молчания в память жертв агрессии Грузии против Южной Осетии. Затем с приветствиями к участникам и гостям конференции обратились Чрезвычайный и Полномочный Посол РФ в Латвии Александр Альбертович ВЕШНЯКОВ, представитель митрополита Риги и всея Латвии Высокопреосвященного Александра отец Борис Бакуненко и заместитель председателя Центрального совета Древлеправославной поморской церкви Латвии отец Иоанн Жилко.

Также перед участниками конференции выступили НИКИТИН Владимир Степанович, член Комитета по делам СНГ и связям с соотечественниками Государственной Думы РФ; ЧЕПУРИН Александр Васильевич, начальник Департамента по работе с соотечественниками Министерства иностранных дел РФ; ЕСИПЕНКО Алексей Михайлович, заместитель директора Московского дома соотечественника.

С основными докладами на первом пленарном заседании конференции выступили:

- ГУЩИН Виктор Иванович, кандидат исторических наук, директор Балтийского центра исторических и социально-политических исследований, сопредседатель Объединенного конгресса русских общин Латвии, — «Русский мир Латвии как фактор сотрудничества и развития» (25 мин);
- КРАСНОГЛАЗОВ Андрей Борисович, доктор философских наук, профессор, секретарь Координационного совета российских соотечественников Эстонии, директор Института Пушкина (Эстония), — «Российские соотечественники Эстонии: желаемое и действительное» (25 мин);
- ФОМИН Андрей Вадимович, доктор философии, председатель Клайпедского отделения Ассоциации учителей русских школ Литвы, председатель клуба любителей истории Отечества «КЛИО», — «Актуальные задачи укрепления и развития Русского мира в Балтийском регионе» (15 мин).



- МИХНЕВА Татьяна Леонидовна, председатель Координационного совета русских общественных организаций Литвы, — «Продолжая диалог» (10 мин).

В рамках конференции работали четыре секции.

Секция 1. *Образование на русском языке в странах Балтии как фактор сохранения национальной идентичности: состояние и перспективы*. Руководители: Фомин Андрей Вадимович, Клайпедское отделение Ассоциации учителей русских школ Литвы; Мангус Инга Юханнесовна, председатель Эстонской ассоциации преподавателей русского языка и литературы (ЭСТАПРЯЛ); Матьякубова Елена Васильевна, Латвийское общество русской культуры; Бердникова Елена Дмитриевна, Латвийская ассоциация преподавателей русского языка и литературы.

Секция 2. *Вклад российских соотечественников в строительство гражданского общества в Латвии, Литве и Эстонии: обмен опытом и укрепление сотрудничества*. Руководители: Семенов Алексей Александрович, директор Центра информации по правам человека (Эстония); Алтухов Вячеслав Евгеньевич, Русская община Латвии.

Секция 3. *Проблема сохранения этнокультурной идентичности российских соотечественников: культура, традиции и обычаи русской диаспоры и представителей коренных народов России как фактор формирования мультикультурного общества стран Балтии. О преемственности поколений в Русском мире Балтии*. Руководители: Невицкий Артур Артурович, ассоциация обществ национальных меньшинств «Содружество» (Латвия); Михнева Татьяна Леонидовна, председатель Координационного совета русских общественных организаций Литвы; Илляшевич Владимир Николаевич, председатель Эстонского отделения СП России, секретарь правления СП России, член КСРСЭ; Светлана Савицкая, молодежная организация «Нам по пути» (Латвия).

Секция 4. *Актуальные вопросы российских граждан, проживающих в странах Балтии*. Руководители: Мещеряков Валентин Васильевич, президент Ассоциации российских граждан Литвы, председатель-координатор Прибалтийского совета российских граждан (Литва); Катков Борис Григорьевич, Латвийско-российская ассоциация сотрудничества (Латвия); Мишин Юрий Александрович, председатель Эстонского республиканского союза граждан России, член КСРСЭ.

23 августа на втором пленарном заседании обсуждались предложения к новой редакции Закона о российских соотечественниках. С сообщениями выступили: от Латвии — С. Т. Танцоров, от Литвы — А. В. Фомин и от Эстонии — Алексей Семенов, директор Центра информации по правам человека.

В заключение работы конференции были приняты следующие документы:

- итоговая резолюция;
- предложения от Латвии, Литвы и Эстонии к новой редакции Закона о российских соотечественниках;
- заявление в поддержку Южной Осетии.

Кроме того, в состав Всемирного координационного совета российских соотечественников при МИД РФ были избраны: от Эстонии — Андрей Алексеевич ЗАРЕНКОВ, от Литвы — Андрей Вадимович ФОМИН.

## Тесты

### для проверки знаний по дисциплине

#### «Деловой протокол и этикет»

1. По одной из версий этот термин впервые был использован на одном из приемов Короля-Солнце — Людовика XIV, когда придворным и приглашенным были преподнесены карточки с перечнем правил поведения при дворе:
  - а) этика;
  - б) этикет;
  - в) долг;
  - г) церемониал.
2. Слово «этикет» обозначает:
  - а) этичность и возможность самореализации личности;
  - б) манеру поведения в установленном порядке;
  - в) устанавливать порядок, держать под контролем манеру поведения других людей;
  - г) внешний вид человека.
3. Деловой этикет — это:
  - а) совокупность обычаев и традиций;
  - б) требования к внешним формам поведения и общения партнеров по совместному делу;
  - в) форма общественного сознания;
  - г) предрассудок.
4. Функция общегражданского этикета:
  - а) определять поведение людей при общении друг с другом в общественных местах, на работе, в семье;
  - б) такая же, как у делового этикета;
  - в) устанавливать правила взаимодействия общественных организаций, государств;
  - г) создавать одинаковые условия для поведения людей.
5. Верно ли, что принципом делового этикета является:
  - а) принцип гуманизма;
  - б) принцип целесообразности действий;
  - в) верны оба суждения;
  - г) оба суждения неверны.
6. Основными ценностями делового этикета являются:
  - а) критичность в отношении человека;
  - б) вежливость, корректность, скромность;
  - в) чуткость, внимательность, точность;
  - г) корпоративность.

7. Закончите фразу: «В деловых отношениях соблюдайте принцип распределительной справедливости: ...»:
  - а) чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение;
  - б) чем больше заслуги, тем меньше должно быть вознаграждение;
  - в) чем меньше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение;
  - г) заслуги не имеют никакого отношения к вознаграждению.
8. Манеры поведения на работе проявляются:
  - а) в сосредоточенности на самом себе;
  - б) утрированности, неестественности, искусственности поведения;
  - в) естественности, сдержанности, невозмутимости, проявляющейся в жестах, мимике, речи, одежде;
  - г) форме одежды.
9. Если вам предстоит познакомить двух людей:
  - а) нужно обязательно представить хотя бы одного человека и можно уйти, предоставляя возможность наладить людям контакт;
  - б) можно просто сказать: «Познакомьтесь»;
  - в) оставить их разбираться самим;
  - г) обязательно их представить: соблюсти порядок при представлении, назвать имя либо отчество, либо имя, отчество, фамилию, желательно упомянуть вид деятельности или род занятий.
10. Согласно правилам этикета, всегда представляют первыми:
  - а) старших, начальство, более авторитетных людей, равных по положению, возрасту и полу, родителей, женщин, менее близкого знакомого — более близкому;
  - б) младших по возрасту, сотрудников, менее авторитетных, близких родственников, мужчин (независимо от их возраста и положения), одного — группе;
  - в) кто стоит ближе;
  - г) тех, кто больше нравится представляющему.
11. При знакомстве следует держаться:
  - а) уверенно, с достоинством;
  - б) скромно и робко;
  - в) по-деловому;
  - г) самоуверенно, нагло.
12. Согласно этикетным нормам, не следует представлять:
  - а) младшего по возрасту — старшему по возрасту;
  - б) женщину — мужчине;
  - в) имеющего более низкий должностной статус — имеющему более высокий должностной статус;
  - г) одного сотрудника — группе сотрудников.
13. Когда представляют мужчину:
  - а) он должен встать;
  - б) он может встать или остаться сидеть — по своему усмотрению;
  - в) должен оставаться безразличным;
  - г) он может оставаться сидеть, за исключением случаев, когда его представляют высокопоставленному лицу.

- 14. При представлении люди обычно обмениваются рукопожатиями. Первым подает руку:**
- а) тот, кого представляли;
  - б) мужчина — женщине, младший — старшему;
  - в) тот, кто вежливее;
  - г) тот, кому представляли.
- 15. Первыми приветствуют:**
- а) младшие по возрасту, рангу — старшего, мужчина — женщину;
  - б) те, кто первым заметил человека;
  - в) кому как нравится;
  - г) все присутствующие — входящую в помещение женщину, собравшиеся — входящего.
- 16. Закончите фразу: «Согласно общим правилам вежливости, первый приветствует...»:**
- а) опаздывающий — ожидающего;
  - б) старший — младшего;
  - в) стоящий — проходящего;
  - г) находящийся в помещении — входящего.
- 17. Обращение «ты» допустимо:**
- а) в официальной обстановке по отношению к хорошо знакомому человеку;
  - б) в неофициальной обстановке при обращении к хорошо знакомому коллеге;
  - в) в любой обстановке к хорошо знакомому человеку;
  - г) во всех случаях при условии, что вы заранее предложите перейти на «ты».
- 18. В деловых отношениях между мужчиной и женщиной предложение о переходе на «ты» должно исходить:**
- а) от женщины;
  - б) от мужчины;
  - в) от того и другого;
  - г) от любого.
- 19. Деловой этикет в ряде случаев отдает предпочтение женщине. Какая из указанных ситуаций некорректна?**
- а) в служебном помещении женщина вправе принять помощь мужчины при необходимости передвинуть или перенести мебель;
  - б) женщину представляют мужчине, а не наоборот;
  - в) в служебном автомобиле женщина занимает более почетное место и первой садится в автомобиль;
  - г) мужчина уступает женщине дорогу.
- 20. Мужчина поднимается по лестнице:**
- а) слева от женщины;
  - б) позади женщины;
  - в) справа от женщины;
  - г) впереди женщины.

- 21. Мужчина спускается по лестнице:**
- а) справа от женщины;
  - б) слева от женщины;
  - в) позади женщины;
  - г) впереди женщины.
- 22. Этика делового общения по вертикали (снизу вверх) учитывает правила эффективного общения в отношении:**
- а) между руководителями;
  - б) между коллегами;
  - в) подчиненного к своему руководителю;
  - г) руководителя к подчиненному.
- 23. Выберите правильное утверждение:**
- а) разговаривайте с начальником категорическим тоном, говорите всегда только «нет»;
  - б) обращайтесь за помощью, советом, предложением «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя;
  - в) не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им;
  - г) не старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной атмосферы.
- 24. Совещание назначено на 10:00, но двое его участников задерживаются. Каким должно быть решение?**
- а) задержать начало совещания можно не более чем на 10–15 минут;
  - б) необходимо задержать начало совещания до прихода всех его участников;
  - в) отменить совещание;
  - г) совещание должно начаться вовремя, независимо ни от чего.
- 25. Будучи руководителем, кого вы приветствовали бы первым:**
- а) вашего секретаря;
  - б) охранника вашей организации;
  - в) рядового сотрудника;
  - г) любого, кого встретите.
- 26. Звонить по домашнему телефону сослуживцу, деловому партнеру для служебного разговора можно:**
- а) до 24:00;
  - б) до 20:00;
  - в) до 22:00;
  - г) до 18:00.
- 27. Выберите правильную схему написания делового письма:**
- а) интерес — внимание — действие — просьба;
  - б) просьба — интерес — внимание — действие;
  - в) внимание — интерес — просьба — действие;
  - г) внимание — действие — просьба — интерес.
- 28. Какое из правил этикета, предъявляемых к оформлению приглашений на деловые приемы, указанных ниже, содержит ошибку:**

- а) ответить на приглашение следует в течение 5 дней;
- б) приглашение печатается на бумаге хорошего качества;
- в) украшательские элементы текста не уместны;
- г) фамилия, имя и отчество приглашенного могут быть написаны от руки.

**29. Подбирая себе гардероб, человек:**

- а) создает свой образ, выражает свое мировоззрение, влияя на мнение окружающих о себе;
- б) руководствуется единственным принципом «удобство для самого себя»;
- в) руководствуется известной пословицей «Встречают по одежке — провожают по уму»;
- г) должен стремиться выглядеть лучше, чем окружающие его люди.

**30. Если женщина приглашена на неофициальный, неторжественный завтрак, обед, ужин или любое другое мероприятие, то ей следует надеть:**

- а) что-нибудь шикарное, главное — чтобы все ее запомнили;
- б) повседневную одежду, в том числе спортивный костюм;
- в) нечто согласно последнему писку моды;
- г) повседневную одежду.

**31. На официальные, торжественные приемы, проходящие в дневное время, женщинам можно надеть:**

- а) что-нибудь незамысловатое, в то же время следует подчеркнуть свою индивидуальность, сделать акцент на каком-либо предмете гардероба или аксессуаре;
- б) строгое платье-костюм, по желанию образ можно дополнить шляпкой, перчатками (кружевными, шелковыми, лайковыми);
- в) нечто согласно последнему писку моды;
- г) вечернее платье, шляпу, перчатки.

**32. Чем позднее начинается официальный прием, чем более торжественный характером он носит, тем:**

- а) наряднее вам следует выглядеть;
- б) проще должен быть ваш гардероб;
- в) моднее вам следует выглядеть;
- г) ярче должен быть ваш гардероб.

**33. На неофициальных, неторжественных приемах мужчина должен присутствовать:**

- а) в повседневной одежде;
- б) обязательно в костюме;
- в) торжественно;
- г) не принципиально в чем, обычно это важно для женщины.

**34. На официальных приемах темный костюм и белая сорочка являются классическим вариантом для мужчин:**

- а) да, это верно;
- б) нет, на официальных приемах нужно быть во фраке или смокинге;

- в) может быть костюм светлых тонов;
- г) нет, все зависит от модных тенденций.

**35. Фрак обычно надевают:**

- а) на праздник;
- б) официальные, торжественные вечерние приемы, а также на балы, исключением являются дневные приемы;
- в) когда захочется, лишь бы был повод;
- г) официальные торжественные приемы, а также на балы. В особые торжественных случаях — на дневные приемы, проходящие в закрытом помещении.

**36. Смокинг предназначен:**

- а) для вечерних неофициальных мероприятий;
- б) дневных и вечерних неофициальных мероприятий;
- в) вообще для торжественных мероприятий;
- г) официальных вечерних мероприятий.

**37. Если в приглашении есть указание на дресс-код, правила этикета рекомендуют следовать ему:**

- а) всегда;
- б) на мероприятиях, важных для вас;
- в) по настроению;
- г) только на официальных мероприятиях.

**38. Среди мужских деловых костюмов самым консервативным считается:**

- а) смокинг, к нему — белая сорочка с мягким воротничком, галстук-бабочка в цвет смокинга;
- б) однобортный костюм синего цвета, к нему — белая или светло-голубая сорочка, темно-бордовый галстук;
- в) двубортный костюм с сорочкой тонов по вкусу;
- г) однобортный костюм синего цвета, к нему — белая или светло-голубая сорочка, однотонный галстук в мелкий горошек или косую полосу.

**39. Среди женских деловых костюмов для встреч на высоком официальном уровне самым консервативным считается:**

- а) костюм строгого кроя, любого цвета и фасона, блузка приближена к мужской рубашке;
- б) костюм темно-бордового или синего цвета, пиджак однобортный, приталенный, юбка прямая, чуть ниже колена, блузка приближена к мужской рубашке;
- в) брючный костюм;
- г) костюм любого кроя, главное, чтобы он был к лицу.

**40. На формальные встречи женщина может надевать:**

- а) деловые костюмы любого цвета и различных фасонов. Блузка может быть с элементами романтичности, но глубокие декольте и прозрачные ткани не допустимы;
- б) костюмы любого цвета и различных фасонов, платья из тонких, воздушных тканей;

- в) костюм спортивного покроя;
  - г) деловые костюмы любого цвета и различных фасонов. Блузка может быть с элементами романтичности, допустимы глубокие декольте и прозрачные ткани.
- 41. Среди допустимых элементов внешнего облика деловой женщины выделите один нежелательный:**
- а) платье-костюм;
  - б) блузка в полоску;
  - в) непокрытые лаком ногти;
  - г) отсутствие макияжа.
- 42. Когда уместно приходить на встречи в повседневной одежде?**
- а) всегда;
  - б) только на неофициальные, неторжественные мероприятия;
  - в) иногда на официальные торжества;
  - г) когда нет возможности переодеться после работы.
- 43. Какому из деловых приемов подходит следующее описание: «Начало в 12:00–12:30. Продолжительность — 1–1,5 часа. Меню: холодные закуски, одно-два горячих блюда, десерт, кофе. Напитки: сухие вина, шампанское. Супруги бизнесменов не приглашаются (но может быть исключение)»:**
- а) завтрак;
  - б) коктейль;
  - в) а-ля фуршет;
  - г) обед.
- 44. В типовой визитной карточке сотрудника не указывается:**
- а) фамилия, имя и должность сотрудника;
  - б) e-mail и служебный телефон;
  - в) домашний адрес сотрудника;
  - г) название фирмы.
- 45. Визитная карточка фирмы не содержит:**
- а) полное официальное название фирмы;
  - б) логотип;
  - в) адрес в Интернете;
  - г) банковские реквизиты.
- 46. Первым вручает свою визитную карточку:**
- а) младший по должности;
  - б) старший по должности;
  - в) младший по возрасту;
  - г) старший по возрасту.
- 47. Надписи на визитной карточке принято делать:**
- а) в правом верхнем углу;
  - б) в левом верхнем углу;
  - в) в левом нижнем углу;
  - г) в правом нижнем углу.



## Словарь важнейших терминов и понятий (Глоссарий)

**Альтернатива** — выбор из двух взаимоисключающих возможностей (неправильны выражения: «другая альтернатива», «вторая альтернатива»).

**Аперитив** — легкие спиртные напитки, возбуждающие аппетит.

**Апперцепция** (от лат. *ad* и *perceptio* — «восприятие») — понятие, означающее зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта и личностных особенностей его психики.

**Асимметричное решение** — один из вариантов переговорного решения, отличающийся тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой.

**Атрибутика** — предметы, обозначающие принадлежность к какой-либо группе или обрядовой церемонии (обрядовые принадлежности).

**Базы информационных потоков** — здесь: совокупность информации, хранимой психосферой человека и способной образовывать его информационные потоки.

**Вежливость** — форма общения, демонстрирующая взаимное признание статуса, прав и свобод участников общения, их независимости и равноправия.

**Вербальный** (от англ. *verb* — «глагол») — текстовый.

**Вербальное общение** (от лат. *verbalis* — «словесный») — словесное, речевое общение.

**Визит** — 1) поход (поездка) в гости; 2) посещение гостями.

**Визитная карточка** — небольшой кусок плотного высококачественного белого картона, на котором напечатаны фамилия, имя, отчество, место работы, должность, служебный адрес, служебный телефон, телефакс, телекс, адрес электронной почты. Наиболее распространенный размер визитной карточки: для мужчин — 90 × 50 мм, для женщин — 80 × 40 мм (евростандарт — 84 × 56 мм).

**Визит вежливости** — протокольный визит, который глава делегации наносит принимающей стороне, прежде чем начать деловую часть своего пребывания. В ходе визита уточняется программа пребывания делегации в стране.

**Виртуальный** — мнимый, несуществующий в предметном мире.

**Вульгарность** — грубая простота, неуместно проявленная.

**Галантность** — изысканная, утонченная вежливость, демонстрирующая хорошее понимание собственной роли внимательного и заботливого участника общения, комфортного и приятного собеседника.

**Геральдика** — 1) гербовая символика, гербы, флаги, выпеллы; 2) наука о гербовой символике.

**Гражданин** — физическое лицо, обладающее полнотой прав, свобод и обязанностей какого-либо государства (дееспособностью).

**Деловая беседа** — встреча, предполагающая обмен взглядами, точками зрения, мнениями, информацией, предложениями. В отличие от переговоров, деловая беседа обычно не предполагает достижения договоренности или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью.

**Деловой** — здесь: связанный с производственной деятельностью или предпринимательством (бизнесом).

**Дезавуировать** — отрицать, отречься.

**Деджистив** — категория спиртных напитков, подаваемых после трапезы, когда гости покинули стол и перешли в гостиную.

**Делегирование полномочий** — управленческий прием, заключающийся в передаче подчиненным части обязанностей, прав и соответствующей ответственности из сферы действий руководителя.

**Деятельность** — совершение взаимосвязанной системы действий (изменений состояния объекта, среды).

**Джентльменское соглашение** — упрощенная форма соглашения, обычно в устной форме, не обладающего юридической, обязательной силой. Иногда джентльменское соглашение находит свое отражение и в письменной форме. В этом случае его содержание фиксируется в протоколе переговоров, который, как правило, не подписывается представителями сторон.

**Диалог** (от греч. *dialogos*) — форма устной речи, разговор двух или нескольких лиц. В деловом общении представляет собой взаимный обмен информацией и учет каждым его участником психических состояний собеседников и их интересов.

**Добросовестность** — честное выполнение своих обязательств, обязанностей полностью.

**Доверенный** — действующий по чьей-либо доверенности, полномочию.

**Достоинство** — уважение в самом себе своего правового статуса и социальной роли, совокупность высоких моральных качеств, а также уважение этих качеств в самом себе.

**Дресс-код** — принятая манера одеваться в определенной ситуации или в определенной социальной среде.

**Жест** (от фр. *geste*) — 1) движение рукой или другое телодвижение, что-либо выражающее или сопровождающее речь; 2) поступок, рассчитанный на внешний эффект.

**Жизнедеятельность** — (сознательное, в том числе управляемое) осуществление деятельности живого организма.

**Издевательство** — нанесение обиды, унижение чести, достоинства, самолюбия в условиях, когда лицо, подвергнутое таким действиям не в состоянии адекватно защититься или ответить.

**Имидж** — индивидуальный облик или ореол, создаваемый средствами массовой информации или собственными усилиями в целях привлечения к себе внимания.

**Интеллект** (от лат. *intellectus* — «рассудок», «разум») — человеческая способность мыслить, рационально познавать мир.

**Интерес** (от лат. *interest* — «быть между», «иметь значение», «важно») — побудительная сила деятельности людей. В современной науке термин «интерес» употребляется чаще всего в двух значениях: 1) направленность внимания субъекта на что-либо, его субъективная заинтересованность в чем-то; 2) выгода, польза, т. е. то, что объективно в интересах того или иного субъекта (личности, социальной группы, класса, нации и т. д.), даже если он этого не осознает. Отсюда задача, стоящая перед любым субъектом: осознать свои подлинные объективно данные интересы в той или иной социальной ситуации. В зависимости от глубины их осознания возникающая в сознании субъекта заинтересованность будет либо соответствовать его объективным интересам (тому, что объективно выгодно ему), либо нет.

**Информационный ущерб** — результат вредоносного информационного действия, выразившийся в потерях или уроне репутации, чести и (или) достоинства, а также ущемлении конституционных прав и свобод личности, а также в ухудшении состояния здоровья, в том числе энергоинформационного.

**Информативность** — свойство насыщенности сигнала смысловыми сообщениями.

**Каналы трансляции информационных сигналов** — пути прохождения или передачи информационных сигналов.

**Кинестетический** — деятельностный, проявленный в действии.

**Квота** — конкретно ограниченное количество.

**Коммуникативность** — установление связей при общении.

**Коммуникация** (от лат. *communico* — «соединяю», «сообщаю») — общение, передача информации. Коммуникация в деловом общении есть обмен информацией, значимой для участников общения.

**Коммуникационные пути** — пути движения, оборудованные для его организации, в частности выделенные обозначениями их габаритов.

**Корректность** — подчеркнутая точность в общении, способность полного соответствия ситуации.

**Лидер** (от англ. *leader* — «ведущий», «руководитель») — человек, обладающий наибольшим авторитетом и влиянием в группе, организации, политической партии, государстве. Выделяют формальных и неформальных лидеров. Деятельность первых регламентируется определенными формальными актами — законодательными, программными, уставными и т. д., в соответствии с их государственным, партийным и другим статусом. Деятельность неформальных лидеров официально не регламентируется. Их влияние на людей основывается на их личных качествах, авторитете, умении убеждать своих сторонников, завоевывать их доверие и симпатии, вести их за собой. В деловом общении могут действовать как формальные, так и неформальные лидеры.

**Личность** — характеристика социальной природы и сущности человека, совокупность его социальных качеств как субъекта деятельности, мышления, общественных отношений и межличностного общения.

**Лояльность** — благожелательно-нейтральное настроение.

**Личность** — индивидуальная энергоинформационная композиция человека.

**Макросреда** — совокупность всех природных и социальных условий, в которых осуществляется жизнедеятельность человека и различных социальных групп. В конечном счете это условия жизни всего человечества, тот природный и мировой культурно-исторический фон, который прямо или косвенно влияет на жизнедеятельность любого социального субъекта.

**Манеры** — стилевые черты способов осуществления поведенческих функций и обмена информацией.

**Межличностное общение** — общение между отдельными личностями, обусловленное обстоятельствами природной и социальной среды, а также личными мотивами, проявляющимися в соответствующих потребностях, интересах, целях и идеалах тех или иных людей. Межличностное общение, как правило, эмоционально окрашено. Оно касается всех сторон жизни людей. В их межличностном общении так или иначе проявляется вся система существующих общественных отношений, в том числе экономических, политических, правовых, нравственных, эстетических, религиозных и др.

**Мейлер** — отправитель электронной почты.

**Микросреда** — та часть природной и социальной среды, с которой непосредственно взаимодействуют личность или другие субъекты в процессе своей жизнедеятельности.

**Многомерные модели стилей руководства** — способы теоретической реконструкции действий руководителя, пытающиеся учесть одновременно ряд критериев оценки его поведения; при этом каждый критерий должен измеряться независимо от других (ориентация на производственную задачу или на человека, системы ценностей, способы принятия решений, разрешения конфликтных ситуаций и т. д.). Общим итогом построения таких моделей стал вывод, что эффективность руководства зависит от множества переменных и, следовательно, совершенствовать его можно, меняя любую из них.

**Модальность** — классификация по различающимся качественным характеристикам.

**Моральный вред** — 1) вред, обусловивший душевные страдания и энергоинформационный дискомфорт личности; 2) вред, обусловивший потерю репутации организации (физического лица), снижение ее (его) общественной значимости.

**Мораль** — общественно признанная нравственность, как правило, не имеющая установленного законом содержания.

**Мотивы поведения** (от лат. *moveo* — «двигаю») — побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей человека; определяют активность субъекта и направленность его деятельности.

**Наглость** — смелое хамство, неожиданное, полное пренебрежение окружающими.

**Наилучшая альтернатива переговорному соглашению** — мера, которая способна защитить участников переговоров от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

**Национальная культура** — совокупность символов, верований, убеждений, ценностей, норм и образцов поведения, которые характеризуют духовную жизнь человеческого сообщества в той или иной стране.

**Невербальный** — нетекстовый.

**Невербальное общение** — несловесная сторона общения с помощью мимики, визуальных контактов, жестов и т. д.

**Невербальные средства общения** — средства, передающие информацию без использования слов. К ним прежде всего относятся мимика, позы, жесты, интонация.

**Нерефлексивное слушание** — умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Применяется в случаях, когда говорящий испытывает трудности в формулировании своих мыслей, либо слишком эмоционален, либо же не проявляет интереса к замечаниям слушающего его партнера.

**Неформальные переговоры** — этикет не допускает во время переговоров снимать пиджаки или распускать узлы галстуков, за исключением случаев, когда это предлагает сделать глава делегации ваших партнеров, давая этим понять, что наступило время неформальных переговоров.

**Нотификация** — официальное уведомление о чем-либо.

**Обряд** — 1) символическое, как правило, утратившее утилитарный смысл действие или цикл действий, совершаемых по поводу какого-либо переломного или значимого в прошлом жизненного события; 2) символические утилитарные действия, сопровождающие важные моменты производственной деятельности коллектива (компании) и призванные способствовать его преуспеваю.

**Общегражданский** — распространенный на все гражданское население; наиболее общий, касающийся всех граждан.

**Общение** — взаимодействие субъектов, при котором происходит обмен информацией, опытом, знаниями, навыками и умениями, а также результатами деловой деятельности.

**Общение деловое** — вид общения, определяющим содержанием которого выступает совместная деятельность людей, их общее дело. Основные особенности делового общения: 1) партнер выступает как личность, значимая для других партнеров; 2) общающихся отличает достаточное понимание в вопросах дела; 3) основная задача — деловое сотрудничество.

**Оргкультура** — целенаправленное построение деятельности (научная организация труда) для ее наибольшей эффективности.

**Оскорбить** — тяжело обидеть, крайне унижить.

**Оскорбление** — 1) покушение на клевету, провокация, умышленное унижение чести и достоинства, выраженное в неприличной форме; 2) тяжелая обида, оскорбляющий, унижающий самолюбие поступок, оскорбляющие слова, слова или действия, ущемляющие достоинство личности.

**Официальная переписка** — любая форма корреспонденции, направляемой официальным лицом в этом его качестве, от его имени и в силу занимаемого им поста.

**Памятная записка** — документ, передаваемый в ходе личной беседы, с целью фиксирования для удобства собеседника деталей вопроса, имеющего сложный или запутанный характер.

**Переговоры** — 1) встреча, цель которой прежде всего в том, чтобы, обсудив с партнером проблему, представляющую интерес, найти взаимоприемлемое решение (достичь договоренности). Это решение оформляется в виде договора или соглашения, где предусмотрены взаимные обязательства сторон; 2) обсуждение сторонами, занимающими различные позиции, проблемы с позиций противоречивости интересов сторон.

**Переговоры на основе взаимного учета интересов** — одна из стратегий ведения переговоров, при которой характерно взаимное стремление сторон в выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

**Переговорное пространство** — это область, в рамках которой возможно достижение соглашения.

**Позиционный торг** — одна из стратегий ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях.

**Потребности** — проявления объективной необходимости. Субъективно переживаются как внутренние побуждения человека к потреблению тех или иных материальных или духовных благ либо же к творческой деятельности, а также к общению с другими людьми и т. д.

**Представитель** — лицо, которое действует по чьему-нибудь поручению, выражает чьи-нибудь интересы, взгляды.

**Привычка** — приобретенный инстинкт совершения поступка (память инстинктивного бессознательного поступка).

**Приглашение** — документ, составленный в виде письма или телекса, который принимающая организация направляет своему иностранному партнеру с предложением посетить ее. В тексте приглашения содержатся все паспортные данные иностранного гражданина, время и цель визита и т. д.

**Приемы** — официальные мероприятия, проводимые в ознаменование важных событий и юбилейных дат, в порядке оказания почестей или гостеприимства руководящим лицам государства пребывания, дипломатическим представителям или прибывшей в страну иностранной делегации, а также в порядке осуществления дипломатических и иных функций.

**Принимающая сторона** — хозяева.

**Принимаемая сторона** — гости.

**Принципиально новое решение** — один из вариантов переговорного решения, при котором интересы каждой из сторон максимально удовлетворяются.

**Программа пребывания** — перечень мероприятий, которые ожидают иностранную делегацию во время пребывания в стране (переговоры, встречи, беседы, посещение фирм, культурная программа и т. д.), с указанием времени и места их проведения.

**Протокол** — совокупность общепринятых правил, традиций и условий, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами, другими организациями и официальными лицами в международном общении.

**Психология общения** — раздел общей и социальной психологии, раскрывающий психологические механизмы общения людей, прежде всего стимулы и мотивы общения, его способы и формы, складывающиеся стереотипы и технологии общения. В конечном счете речь идет об оптимальных психологических принципах, способах и формах общения людей.

**Разумность** — логичная целесообразность, обладание разумом, толковость, рассудительность, логичность.

**Рассадка** — порядок усаживания гостей в соответствии со старшинством, рангом, должностью и т. д.

**Резюмирование** (от фр. *resume*) — подведение итогов беседы, соединение ее фрагментов в единое смысловое целое. Применяется в ходе и в конце беседы, заседаний, телефонных разговоров.

**Репутация** — создавшееся общее мнение о чьих-либо достоинствах или недостатках.

**Рефлексивное слушание** — активное слушание собеседника, постоянное реагирование на его речь. Уместно, когда необходимо уточнять смысл того, о чем говорит собеседник. Применяются следующие формы уточнения: вопросы говорящему, просьба повторить фразу, перефразирование, резюмирование.

**Ритуал** — порядок проведения обрядовой церемонии, регламентирующий действия участников, обязательные речи, форму одежды, атрибутику.

**Ролевое поведение** (от фр. *role* — «значение», «род», «степень участия лица в каком-либо деле») — поведение, заданное той или иной социальной ролью. Подобная роль нередко трактуется как динамическая характеристика статуса человека или социальной группы, как способ поведения, задаваемый обществом. В деловом общении ролевое поведение партнеров определяется их положением в системе существующих экономических отношений, что прямо влияет на их деловые отношения.

**Самосознание** — осознание человеком самого себя, своих природных и социальных способностей, а также своего места, роли и значения в системе отношений с другими людьми и с обществом.



**Светский** — здесь: гражданский (не военный, не религиозный).

**Серединное, или компромиссное, решение** — это один из вариантов переговорного решения, отличающийся тем, что стороны идут на взаимные, примерно равноценные уступки друг другу.

**Синхронность** (греч. *synchronismos* — «одновременность») — явление, в котором события, происходящие во внешнем мире, совпадают по смыслу, а не по причинной связи, с психологическим состоянием субъекта.

**Ситуационные модели стилей руководства** — способы построения алгоритмов действий руководителя, исходящие из признания зависимости последних не столько от личности руководителя, сколько от различных факторов, обобщенно называемых производственной ситуацией (в перечень таких факторов входят зрелость и квалификация исполнителей, привычность или нестандартность производственной задачи, возможности контроля за подчиненными, стимулирования их активности и др.).

**Совещания** — обсуждение сторонами путей решения проблемы, являющейся общим интересом при отсутствии притворства.

**Солидарные действия** — действия, основанные на единомыслии, общности интересов и совместной ответственности. Их глубокая характеристика дана в работах русских мыслителей П. Лаврова и Н. Михайловского, которые пытались открыть законы солидарных действий людей. Они характеризовали солидарность как общность привычек, интересов и убеждений. Стремление к солидарным действиям является важным элементом повышения эффективности делового общения.

**Социальная роль** — выполняемая в данный момент функция, временные полномочия.

**Социальные стереотипы** (от греч. *stereos* — «твердый» и *typos* — «отпечаток») — сложившиеся в сознании отдельных людей и социальных групп устойчивые представления о тех или иных социальных явлениях, привычное отношение к ним. Можно выделить политические, моральные, религиозные и другие стереотипы — классовые, националистические, узкогрупповые и т. д. Разного рода социальные стереотипы нередко проявляются и в деловом общении.

**Социальный статус** — стабильное положение в обществе или социальной группе, имеющее правовую основу, гражданское состояние.

**Способности** — совокупность природных и социальных свойств человека, благодаря которым он может совершать разного рода деятельность — мыслить, творить, общаться с другими людьми, воспитывать себе подобных и т. д. Психические способности личности выступают как субъективные условия и предпосылки всех видов ее социальной деятельности. Способности проявляются прежде всего как знания,

умения и навыки в той или иной деятельности, в том числе и в сфере делового общения.

**Справедливость** — действие на законных и честных основаниях, признание права за кем-либо, беспристрастность, соответствие истине.

**Статус** — правовое положение физического или юридического лица в международном праве.

**Стиль** — системные фундаментальные признаки, характеризующие проявления черт историко-экономической формации, социальной группы.

**Стиль руководства** — совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) применения этих методов. Определяется в основном тремя параметрами — особенностями личности руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией.

**Стратегия «выигрыш/выигрыш»** — стратегия деловых отношений, направленная на то, чтобы обеспечить в наибольшем объеме реализацию интересов всех участников (в этом состоит ее противоположность стратегии торга).

**Стресс** — неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование, представляющий собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к изменившимся требованиям.

**Субординационные отношения** — отношения неравноправной взаимозависимости, связанные с подчинением одного лица другому в социально обусловленной системе иерархического господства.

**Тактичность** — способность не ставить партнеров по общению в неудобное, неловкое положение, умение не замечать их оплошностей.

**Титулование** — почетное обращение, признающее особый социальный статус именуемого лица.

**Умения** — действия, гарантированно обеспечивающие достижение результата.

**Управление** — построение событий для упорядоченного взаимодействия ресурсов (людских, сырьевых, финансовых, инфраструктуры) с целью достижения планируемого результата.

**Учтивость** — способность учитывать и принимать во внимание интересы других участников общения, создавать при общении комфортные для них психологические условия коммуникативности, демонстрация уважения.

**Ужин** — вечерний прием, начинается в 21:00 и длится до ухода главного гостя, проводится с рассадкой.

**Человеческих отношений теория** — исходит из того, что в межличностных отношениях главную роль играет психологический фактор. Одним из первых эту теорию обосновал американский социолог Э. Мейо. Она была направлена, в частности, против так называемой «научной системы выжимания пота», разработанной американским инженером Ф. Тейлором и направленной на достижение максимальной интенсификации труда путем совершенствования технологии производства и материального стимулирования. Э. Мейо и его последователи обосновали важное значение в производственной и иной деятельности людей таких факторов, как морально-психологический климат в коллективе, насыщенность общения работающих в нем людей положительными эмоциями, их доброжелательные отношения друг с другом и с руководителями предприятия и т. д.

**Честь** — соблюдение собственного достоинства, содержащего достойные уважения и гордости моральные качества человека, его соответствующие принципы; хорошая, незапятнанная репутация, доброе имя.

**Шведский стол — обед-буфет** — разновидность обеда, с рассадкой за отдельными столами по 4–5 человек.

**Хамство** — совершение постыдных, недопустимых с точки зрения господствующей нравственности действий, в том числе нанесение оскорблений. Соответственно, хам — человек, поступающий постыдно и грубо, демонстративно пренебрегая этикетом.

**Хулиганство** — умышленные действия, грубо нарушающие общественный порядок и выражающие явное неуважение к обществу. Особо строгая ответственность установлена за злостное хулиганство (действия, отличающиеся исключительным цинизмом, особой дерзостью, с сопротивлением представителям власти и др., совершенные рецидивистом), а также хулиганство с применением (или попыткой применения) оружия.

**Ценностные ориентации** — ориентации отдельного человека, больших и малых социальных групп, этнических общностей и т. д. на определенные социальные ценности. В деловом общении ценностные ориентации партнеров во многом определяют характер их взаимодействия.

**Ценность** (от греч. *axios* — «ценность») — то, что имеет значение для жизнедеятельности отдельного человека и других субъектов, для удовлетворения их потребностей и реализации их интересов. В зависимости от субъектов, ориентированных на те или иные ценности, выделяют личностные, групповые, классовые, национальные, общечеловеческие и другие ценности. По своему содержанию ценности делятся на материальные, духовные, политические, правовые, нравственные, эстетические, религиозные и др.

**Экстраверсия** (от лат. *extra* — «вне» и *verto* — «поворачиваю», «обращаю») — обращенный вовне. Психологическая характеристика установки личности на внешний мир, преобладание интереса к внешним объектам. Данное понятие введено в психологию К. Юнгом, описавшим психологические установки поведения экстравертов.

**Эмблематика** — область деятельности и предметной сферы, связанной с эмблемами.

**Эмоции** (от фр. *emotion* — «волнение») — реакции человека на воздействия внешних и внутренних раздражителей, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствительности и переживаний. Связаны с удовлетворением (положительные эмоции) или неудовлетворением (отрицательные эмоции) различных биологических и социальных потребностей человека. Разного рода устойчивые эмоции, возникающие на основе высших социальных потребностей человека, называют чувствами (моральными, эстетическими, религиозными и др.).

**Этика** — здесь: совокупность поведенческих принципов благоприятного для всех сторон общения и взаимодействия, идеология поведения.

**Этика** (от греч. *ethos* — «обычай», «нрав») — учение о морали и нравственности. Нередко понятия «мораль» и «нравственность» употребляются как тождественные. В других случаях понятие «мораль» характеризует специфические проявления общественного и индивидуального сознания (моральное сознание), а понятие «нравственность» употребляется для характеристики столь же специфических форм поведения людей и их отношений друг к другу (нравственное поведение, нравственные отношения). Однако подобное различие данных понятий весьма условно. Важнейшие категории этики: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «свобода», «ответственность», «долг», «совесть», «честь» и некоторые другие.

**Этика** — 1) поведенческие принципы, вытекающие из правовых норм и установлений; 2) философское учение о морали, изучающее условия возникновения морали, ее сущность, понятийные и императивные формы; предметом нормативной этики являются моральный идеал, ценности и требования, особенности их функционирования; социальная этика изучает нравственность под углом зрения социальной жизни; индивидуальная этика изучает моральную жизнь личности; 3) система норм нравственного поведения человека, какой-либо общественной или профессиональной группы (например, врачебная этика); 4) биомедицинская этика, биоэтика — междисциплинарная область исследований, возникшая вследствие воздействия научно-технического прогресса на медицину и здравоохранение и имеющая предметом ценностные, этические проблемы взаимоотношения врача и пациента, социальной политики в области

здоровоохранения, а также трансплантации органов, применения новых технологий деторождения и др.

**Этика делового общения** — учение о проявлении морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров.

**Этикет** (от фр. *etiquette*) — установленный порядок и внешние формы поведения где-либо, например дипломатический этикет. Деловой этикет представляет собой совокупность правил и форм поведения при взаимоотношениях деловых партнеров. Он используется при знакомстве, проведении беседы, переговоров, расставании с партнером и т. д. Правила этикета, в том числе делового, включают в себе эстетические и нравственные характеристики.

**Этикет** — узаконенная дисциплина коммуникативности в обществе, социальной группе или между социальными группами, состоящая из этических норм и правил, направленных на благоприятность общения, сокращение затрат на его осуществление при повышении информативности и качества общения. С очевидной вероятностью из этого определения вытекают все формы регламентации этикета и контроля качества коммуникативности, происходящей по правилам этикета.

**Этнокультурный** — относящийся к культуре какого-либо этноса, народности, национальной общности.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Аминов И. И.* Психология делового общения. М.: Омега-Л, 2009. 304 с.
2. *Айви А.* Лицом к лицу: практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск: ЭКОР, 1994.
3. *Анцупов А. Я., Шипилов А. И.* Конфликтология. М.: ЮНИТИ, 1999.
4. *Атватер И.* Я Вас слушаю. М.: Экономика, 1984.
5. *Белов В., Коваленко А.* История этикета — обычаи и традиции народов. М., 2002. 525 с.
6. *Бенедиктова В. И.* О деловой этике и этикете. М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
7. *Бенедиктова В. И.* О деловой этике и этикете. М., 1994.
8. *Берд П.* Продай себя! Эффективная тактика улучшения вашего имиджа. М., 1997.
9. *Бикмурзин П. И.* Деловое общение. М.: Центрполиграф. М., 2007. 628 с.
10. *Блинов А., Василевская О.* Искусство управления персоналом. М.: Геллан, 2001.
11. *Блюм М. А., Герасимов Б. И., Молоткова Н. В.* Этика деловых отношений. М.: Форум, 2009. 224 с.
12. *Бодалев А. А.* Восприятие и понимание человека человеком. М., 1982.
13. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения. М.: ИНФРА-М, 1996.
14. *Бройнинг Г.* Руководство по ведению переговоров. М.: ИНФРА-М, 1996.
15. *Бурчинский В. Н.* Деловое и повседневное общение. Правила поведения во Франции. М.: Восток — Запад, АСТ, 2006. 360 с.
16. *Василенко И. А.* Искусство международных переговоров. М.: Экономика, 2011. 352 с.
17. *Вандербильт Э.* Этикет. М., 1996.
18. *Винокуров В. И.* Деловой протокол и этикет. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2012. 318 с.
19. *Винокуров В. И.* Руководство по проведению международных конференций и переговоров. М.: МГУУ Правительства Москвы, 2012. 118 с.
20. *Вуд Д., Серре Ж.* Дипломатический церемониал и протокол. М., 1976.

21. *Гойхман О. Я., Надеина Т. М.* Основы речевой коммуникации. М.: ИНФРА-М, 1997.
22. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. М.: РАГС, 1998.
23. *Даниленко Т. И., Жульева С. В.* Этика делового общения. М., 1998.
24. *Де Джордж Р. Т.* Деловая этика: в 2 т. / пер. с англ. М.: Прогресс, 2001.
25. Деловая этика России и деловой протокольный этикет. Методическое пособие / авт. колл.: М. Ю. Лимонад, А. П. Мухин, Л. Н. Щедельская, И. В. Миржиевская. М., 2008.
26. Деловое общение. Деловой этикет. М.: Юнити-Дана, 2008. 432 с.
27. *Зарецкая И. И., Бруссер А. М., Оссовская М. П.* Устная речь в деловом общении. М.: Дрофа, 2009. 224 с.
28. *Зельдович Б. З.* Деловое общение. М.: Альфа-Пресс, 2007. 456 с.
29. *Иванов К. А.* Флаги государств мира. М., 1971.
30. *Каган М. С.* Мир общения. М.: Политиздат, 1988.
31. Какой руководитель нам нужен. М.: Экономика, 1993.
32. *Колтунова М. В.* Язык делового общения. М.: Экономика, 2000.
33. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Центр «Русская тройка», «Комета», 1990.
34. *Квасов О. К.* Протокол и этикет: дипломатический, деловой, общегосударственный. Учебное пособие. М.: Дипломатическая академия МИД России, 2016.
35. *Книгге А.* Об обращении с людьми. Дубна, 1994.
36. *Ковальчук А. С.* Основы делового общения. М.: Дашков и Ко, 2010. 300 с.
37. *Коноваленко М. Ю., Коноваленко В. А.* Деловые коммуникации. М.: Юрайт, 2012. 480 с.
38. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. М., 1992.
39. *Крижанская Ю. С., Третьяков В. П.* Грамматика общения. Л.: ЛГУ, 1990.
40. *Ксенник М. К., Киянова М. К.* Технология успеха. М.: Дело, 1993.
41. *Кузин Ф. А.* Культура делового общения: практическое пособие для бизнесменов. М.: «Ось-89», 2000. 240 с.
42. *Кузнецов И. Н.* Деловой этикет. М.: Инфра-М, 2011. 352 с.
43. Культура русской речи: учебник для вузов / под ред. проф. Л. К. Граудиной и проф. Е. Н. Ширяева. М., 2004.
44. *Куница В. Н., Казаринова Н. В., Погорьша В. М.* Межличностное общение. СПб.: Питер, 2001.
45. *Курбатов В. И.* Стратегия делового успеха. Ростов н/Д: Феникс, 1995.
46. *Лабрюйер Ж. де.* Характеры, или Нравы нынешнего века. М.; Л., 1964.

47. *Лавриненко В. Н.* Психология и этика делового общения. М.: Юрайт, 2012. 592 с.
48. *Лукас М., Самородный О.* Протокол и этикет. Настольная книга для деловых людей. Tallinn, Raamatutrukicoda, Aambassador, 1996.
49. *Лядов П. Ф.* История российского протокола. М., 2004.
50. *Мальханова И. А.* Деловое общение. М.: Академический проект, фонд «Мир», 2004. 256 с.
51. Марк (Головков), епископ Егорьевский. Церковный протокол. М.: Издательский совет Русской православной церкви, 2007.
52. *Мартин Д.* Манипулирование встречами. М., 1997.
53. *Мартова Т. В.* Этика деловых отношений. М.: Феникс, Экор-Книга, 2009. 256 с.
54. *Масшенбрук В.* Переговоры. Калуга: КИСИ, 1993.
55. *Медведева Г. П.* Деловая культура. М.: Академия, 2011. 272 с.
56. *Митчелл М., Корр Д.* Этикет. М., 2004.
57. *Михальчук Т. Г.* Русский речевой этикет. М.: Практикум; Асар, 2009. 256 с.
58. *Молочков Ф. Ф.* Дипломатический протокол и дипломатическая практика. М., 1977.
59. *Мунин А. Н.* Деловое общение. М.: Флинта, МПСИ, 2008. 376 с.
60. *Павлова Л. Г.* Основы делового общения. М.: Феникс, 2009. 320 с.
61. *Пиз А.* Язык жестов. Воронеж, 1992.
62. *Пост Э.* Этикет. М., 2000.
63. Пост Пегги, Пост Питер. Деловой этикет. М.: Эксмо, 2008.
64. *Равич М.* Этикет. СПб., 1999.
65. *Самохвалова А. Г.* Деловое общение. Секреты эффективных коммуникаций. М.: Речь, 2012. 336 с.
66. *Самыгин С. И., Руденко А. М.* Деловое общение. М.: КноРус, 2012. 440 с.
67. Сан-Антонио. Стандинг, или Правила хорошего тона в изложении главного инспектора полиции Александра-Бенуа Берюрье. Курс лекций. М., 1991.
68. Словарь по этике / под ред. А. А. Гусейнова и И. С. Кона. М.: Издательство политической литературы, 1989. 447 с.
69. *Ступин А. Л., Ищук И. В.* Как писать письма по-английски (частная и деловая переписка). М., 1991.
70. *Федоров В. Д.* Вино для вашего стола. М., 1969.
71. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1992.
72. *Формановская Н. И.* Речевой этикет и культура общения. М., 1989.
73. *Фромм Э.* Психоанализ и этика. М.: Республика, 1993.
74. *Ханников А. В.* Деловой этикет и ведение переговоров. М.: Эксмо, 2005. 384 с.



75. *Холопова Т. И., Лебедева М. М.* Протокол и этикет для деловых людей. М.: Инфра-М, 1995. 366 с.
76. Хорошие манеры — залог успеха. Кострома: ИПП «Кострома», 2002. 392 с.
77. *Хьелл Д., Зиглер Д.* Теория личности / пер. с англ. СПб.: Питер-Пресс, 1997.
78. *Честара Д.* Деловой этикет. Паблик рилейшнз. М., 1997.
79. *Шейнов В. П.* Психология и этика делового контакта. Минск: «Амалфея», 1997. 384 с.
80. *Шеламова Г. М.* Деловая культура и психология общения. М.: Академия, 2009. 192 с.
81. *Шеламова Г. М.* Этикет деловых отношений. М.: Академия, 2012. 467 с.
82. *Шепелева А. Ю.* Современный деловой протокол и этикет. М., 2009.
83. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность. Карьера. Успех. М.: Прогресс, 1993.
84. *Шепель В. М.* Имиджология. Секреты личного. М.: ЮНИТИ, 1994.
85. Энциклопедия этикета / сост. О. И. Максименко. М.: ООО «Издательство “Астрель”», ООО «Издательство “АСТ”», 2000. 512 с.
86. *Юнг К. Г.* Проблемы души нашего времени / пер. с нем. М.: Прогресс/Универс, 1994.
87. *Юри У.* Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М., 1993.
88. Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. М.: Джон Уайли энд Сан, 1994.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1</b>	
<b>ИЗ ИСТОРИИ ЭТИКЕТА.....</b>	<b>6</b>
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>16</i>
<i>Список рекомендуемой литературы .....</i>	<i>16</i>
<b>Глава 2</b>	
<b>ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: СУТЬ И ОСОБЕННОСТИ.....</b>	<b>17</b>
2.1. Понятия «общение» и «деловое общение».....	17
2.2. Цель, задачи, функции, принципы, виды и формы общения.....	23
2.3. Культура делового общения.....	26
2.4. Регламентирование общения.....	31
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>37</i>
<i>Список рекомендуемой литературы .....</i>	<i>37</i>
<b>Глава 3</b>	
<b>СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ .....</b>	<b>38</b>
3.1. Структура и формы общения.....	38
3.2. Классификация протокольных мероприятий .....	55
3.3. Деловые встречи и беседы.....	57
3.4. Совещания и собрания.....	67
3.5. Деловая переписка.....	72
3.6. Правила пользования телефоном, факсом, электронной почтой .....	82
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>92</i>
<i>Список рекомендуемой литературы .....</i>	<i>93</i>

**Глава 4****ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ ..... 94**

- 4.1. Общие положения..... 94
- 4.2. Регламентирование деловых этики и этикета..... 104
- Вопросы и задания для самоконтроля*..... 111
- Список рекомендуемой литературы* ..... 112

**Глава 5****ДЕЛОВОЙ ПРОТОКОЛ: СУТЬ И СОДЕРЖАНИЕ..... 113**

- 5.1. Понятия «протокол» и «деловой протокол»..... 113
- 5.2. Символика и геральдика ..... 115
- 5.3. Протокольное дело и протокольные службы ..... 120
- Вопросы и задания для самоконтроля*..... 126
- Список рекомендуемой литературы* ..... 127

**Глава 6****ОБЩЕГРАЖДАНСКАЯ ЭТИКА****И ОБЩЕГРАЖДАНСКИЙ ЭТИКЕТ ..... 128**

- 6.1. Общие положения..... 128
- 6.2. Регламентирование общегражданского этикета ..... 130
- 6.3. Структура и содержание общегражданского этикета ..... 131
- Вопросы и задания для самоконтроля*..... 196
- Список рекомендуемой литературы* ..... 196

**Глава 7****ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ И ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ВИЗИТОВ, КОНФЕРЕНЦИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ..... 197**

- 7.1. Общие положения..... 197
- 7.2. Деловые визиты: цель, виды, статус, подготовка ..... 199
- 7.3. Характеристика международной конференции как вида официальных встреч..... 206
- 7.4. Переговоры – важный элемент делового общения..... 223
- 7.5. Правила и процедуры формирования делегаций ..... 238
- 7.6. Рабочие органы по проведению визитов, конференций и переговоров и алгоритм их деятельности ..... 243
- 7.7. Документы конференций, визитов и переговоров, их состав и классификация ..... 263

7.8. Роль и предназначение технических средств в подготовке и проведении переговоров и конференций .....	274
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i> .....	276
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	277

## Глава 8

### ВНЕШНИЙ ВИД И ЭТИКЕТ СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЙ

<b>ДЕЛОВЫХ ЛЮДЕЙ</b> .....	278
8.1. Внешний вид и манеры делового человека .....	278
8.2. Одежда и внешний облик деловой женщины .....	301
8.3. Деловое общение сотрудников и прием посетителей .....	315
8.4. Этика служебных отношений мужчины и женщины .....	320
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i> .....	324
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	325

## Глава 9

### ДЕЛОВЫЕ ПРИЕМЫ .....

9.1. Классификация приемов .....	327
9.2. Подготовки деловых приемов .....	333
9.3. Особенности проведения деловых приемов .....	336
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i> .....	355
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	355

### Вместо заключения .....

### ПРИЛОЖЕНИЯ .....

Приложение 1 .....	357
Приложение 2 .....	372
Приложение 3 .....	373
Приложение 4 .....	375
Приложение 5 .....	378
Приложение 6 .....	382
Приложение 7 .....	386
Приложение 8 .....	388
Приложение 9 .....	390
Приложение 10 .....	397

### Рекомендуемая литература .....

410