

Продолжение главы 4 «Общение в труде»

4.2. Производственная среда и нравственные нормы

Этика деловых отношений. От этики деловых к этике душевных отношений. Открытость в общении. Этика бизнеса. Этика деловых переговоров.

Все управление в конечном счете сводится к стимулированию других людей на труд.

Ли Якокка

Этика деловых отношений. В условиях развития науки и техники и создания сложных технологий труд становится все более коллективным. Функциональные обязанности работников проектных и строительных фирм относятся к области

производственных отношений. Однако личные отношения в коллективе не исчерпываются должностными инструкциями, на решение производственных вопросов накладывают отпечаток и личные качества работников. Поэтому наряду с функ-

циональными обязанностями действуют нормы поведения в виде очевидных нравственных принципов. Они называются **деловой или профессиональной этикой**. Составные элементы деловой этики обобщены на рис.

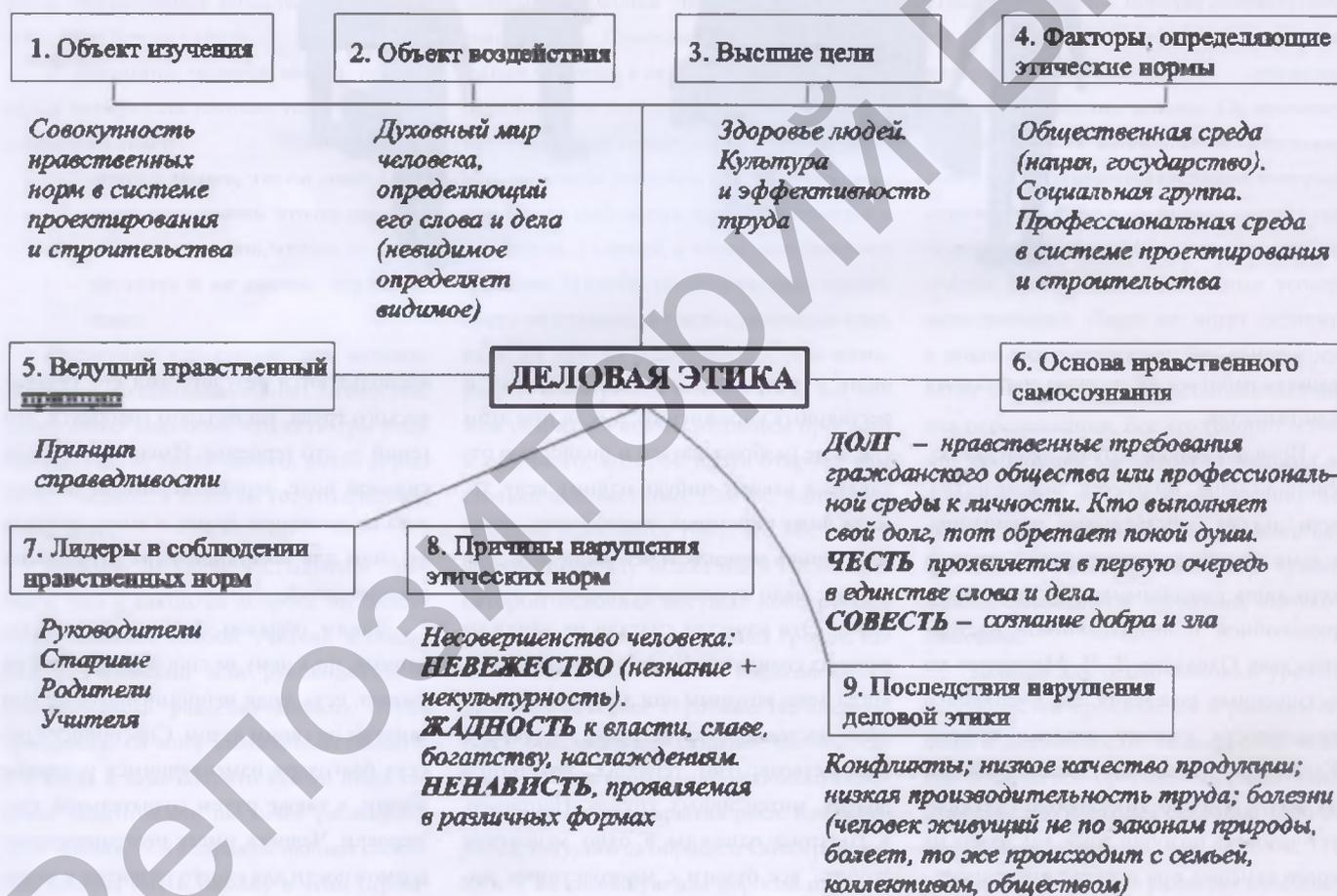


Рис. — Составные элементы деловой этики

Дадим краткую характеристику каждому из них.

1. **Этика** — одна из самых древних наук, называлась еще практической философией. Для обозначения учения о нравственности термин «этика» был введен Аристотелем. Эта наука учила людей, как

должно поступать, что считать добром, а что злом.

Поскольку мораль определяет отношение себя с другими, то очевидно, что она появилась на заре развития общества и совершенствовалась в процессе коллективной трудовой деятельности. В суровых

условиях жизнеспособным могло стать только такое общество, где над злом и насилием брали верх такие чувства, как взаимопомощь, сопереживание, любовь и т. п. Постепенно предписания о повседневном поведении выделились в прикладную науку. С развитием рыночного производства

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)



появились новые ветви дисциплины — этика науки, бизнеса, биоэтика и др. По этике написано огромное количество книг, но сколько бы ни разрабатывали правил поведения, они никогда не отразят все нюансы душевных чувств и словесных форм, возникающие у людей в моменты общения друг с другом.

Человек по природе своей несовершенен и общается с такими же несовершенными людьми, поэтому искусству общения необходимо учиться, как мы постоянно учимся самой жизни. В условиях коллективного труда деловая этика, по сути, есть этика общения, она базируется на правильности действий специалистов и их порядочности. **Первая заповедь любого общения: «Поступай с другими так, как ты хотел бы, чтобы поступали с тобой!»** Предполагается, что люди, обладая разными характерами, знаниями, опытом и мнениями по конкретным производственным вопросам, будут одинаково

во поступать с позиций этических норм. Например, не будут выдавать чужую работу за свою или со своими подчиненными осуждать вышестоящего руководителя. Соблюдение профессиональной этики означает исключение категорических оценок результатов труда своих коллег или передачи тенденциозной информации и немотивированных сомнений. Эти и подобные им проявления — следствие внутреннего, душевного разлада в людях, следствие отсутствия любви к ближнему. Когда желаешь человеку добра, все лучшее начинает проявляться в нас без знания каких-либо принципов этики — и поможем, и уступим, и простим без осуждения, что вовсе не равнозначно **беспринципности и попустительству!** Последнее свидетельствует о полном равнодушии к разрушительным проявлениям в словах и поступках людей.

У каждого человека должен быть этический критерий, чувство меры в поведе-

нии. И здесь без здравого смысла все правила нравственности ненадежны. Именно на чувстве меры и такта возник деловой этикет, включающий в себя манеры поведения, стиль письма, устного общения и др. Так, почтительность без меры приведет к суетливости, осторожность без меры — к боязливости, смелость без меры — к дерзости, а прямота без меры — к грубости. Добавим, что проявление административной власти без меры приводит к произволу. Таким образом, этика есть наука об отношениях между людьми и нравственных обязанностях, вытекающих из этих отношений.

2. Объект воздействия деловой этики — духовный мир участников коллективного труда. Если бы люди обладали только умом и телом, то в организации производства было бы достаточно выдачи приказов и распоряжений. Но человек имеет еще и душу, состояние которой не просто влияет, а предопределяет его пове-

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

дение. Поэтому для наилучшего приложения духовных и физических сил работников необходимо, кроме команд управления, благотворное воздействие на духовный, невидимый мир. Последнее проявляется в уважительном, доброжелательном отношении к работнику, понимании его проблем и оказании своевременной помощи, справедливой оценке результатов его труда и т. п. И как инородная капля может изменить состав большой массы воды, так люди чутко реагируют на любое нарушение нравственных норм. Например, подчиненные замечают малейшие расхождения слов и дел руководителя, поскольку оценка такого соответствия происходит в самой тонкой сфере человека — его душе.

Насколько невозможен прогресс общества без учета духовного мира человека, можно убедиться на примере внедрения новых методов организации труда американским инженером Ф. Тейлором в начале XX в. Он предложил рассматривать человека как машину и довел использование этой «машины» до совершенства. Производительность труда на заводах и фабриках резко возросла, однако с 30-х годов, несмотря на различные организационно-технические новшества, рост практически приостановился. Исследования показали, что проблема дальнейшего увеличения отдачи работника, связана с человеческим фактором, т. е. с его личным отношением к окружающему миру, своему труду, людям, с которыми он рядом работает. Наиболее успешно используют особенности духовного мира человека в целях стимулирования высокопроизводительного труда страны Юго-Восточной Азии.

Вместе с тем, как отмечают специалисты в области деловых отношений, наша способность разговаривать с любым конкретным человеком связана также с нашей эмоциональной реакцией на этого человека. Если мне нет дела до человека, то у меня будут большие трудности в разговоре с ним. Поэтому чтобы поговорить с человеком, надо найти что-то в нем, что нам нравится, и обсуждать с ним то, с чем он может согласиться. Вот причина провала новейших идей: человек не обсужда-

ет с собеседниками предметы, по которым у них было бы согласие хотя бы в одном пункте.

Уровень нашего интереса к какому-то человеку определит и степень его реального бытия в нашем восприятии внешнего мира. Например, беседуют трое. Двое соглашаются с чем-то, а третий не соглашается и его реальное присутствие для первых двух станет заметно уменьшаться.

Итак, определим путь к успешному деловому общению. Во-первых, общаясь с незнакомым собеседником, вначале мы должны установить РЕАЛЬНОСТЬ, т. е. найти что-то, с чем мы будем оба согласны. Во-вторых, надо стремиться поддерживать более высокий уровень эмоционального влечения, найдя что-то, что нам нравится. Без этих условий КПД делового общения будет низким.

3. *Культура труда начинается с культуры деловых отношений.* Трудно представить сочетание в одном человеке высокого профессионализма и постоянной готовности на резкость и раздражительность в общении. На предыдущих страницах приведены различные примеры, показывающие, насколько нарушение деловой этики, отсутствие мира в душах работников отрицательно сказывается на эффективности труда. Но все же высшей целью деловой этики было и остается **здоровье людей**. Здоровье человека определяет продолжительность и плодотворность его жизни, а законы нравственности говорят, что ничего нет дороже человеческой жизни.

В повседневном труде малейшее нарушение этических норм, проявление малейшего неуважения к работнику или несправедливости обязательно скажутся на его самочувствии. Особенно остро реагируют на это чуткие по своей природе люди. Каждый ждет, чтобы другие были с ним деликатны, дружелюбны, терпеливы, снисходительны. **Но не ждите, пока не начнете так вести себя сами!** Чтобы что-то получить, надо вначале его произвести. Нельзя надеяться получить то, что вы сами не даете! Вот почему внутренний мир эгоиста в жизни и труде всегда наполнен недовольствами.

4. *Этические нормы определяют такие факторы, как культура нации, общественное мнение, традиции и привычки.* В сфере деловых отношений действуют три типа норм и правил.

1. Кодексы юридических норм и правил, утвержденных законодательной властью.

2. Профессиональные или «цеховые» нормы и правила, нарушение которых приводит к исключению из «цеха», отказу в доверии и т. п.

3. Нравственные принципы, основанные на системе, как правило, религиозных убеждений.

В развитии последних можно выделить два наиболее ярких исторических этапа: заповеди Моисея и христианские заповеди. Кратко сопоставим некоторые из них (табл.).

Как видно из сопоставления двух этических систем, закон Моисея останавливался от делания зла страхом, чтобы самим не пострадать, не повредить тело, т. е. видимого в человеке. Но поскольку в человеке причина видимых его проявлений кроется в его невидимом мире — чувствах и мыслях, то христианская этика утверждает: **чтобы не произошло осквернения, повреждения тела, надо начинать с истоков — не допускать осквернения души, так как дурные чувства и мысли рано или поздно претворятся в подобные дела.**

По мере индустриализации общества менялись этические системы, на которых базировалась социально-экономическая жизнь. Период 1775—1875 гг. — век Великобритании и господства классической христианской этики. Период 1875—1975 гг. — век США (протестантская этика). С 1975 г. проявляется век азиатско-тихоокеанского региона с его конфуцианской этикой. Но все эти направления имеют в своей основе одну и ту же идею: законы нравственности не зафиксированы юридически, однако это вовсе не значит, что можно исполнять любые желания. Первое правило нравственности — никогда не позволяй себе мысли, чувства, действия, которые опасны, вредны для других, так как эти

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

Таблица

Древнеиудейские заповеди Моисея (Ветхий завет – 1,5 тыс. лет до н.э.)	Христианские заповеди (Новый завет – начало новой эры)
Главная идея – управляй своими делами и не допускай скверны плоти (тела)	Главная идея – управляй своими помыслами, чувствами, желаниями и не допускай скверны души
Не убий	Даже не гневайся на брата, а рассердившись, затуши злобу против него в душе своей
Не прелюбодействуй	Даже не смотри на женщину с вожделением, дурными мыслями
Не кради	Даже не помысли украсть
Не преступай клятвы	Вообще ничем не клянись, а отвечая, говори: да, если да; и нет, если нет, потому что все иное – лукавство
Око за око и зуб за зуб	Не плати злом за зло. Зло побеждается только добром
Люби ближнего твоего и ненавидь врага твоего	Все люди – сыны одного Творца, все братья, поэтому надо одинаково любить всех людей. Отвечай добром даже тем, кто проклинает, ненавидит, обижает и гонит. Невелика награда за любовь к любящему нас

«плоды» будете есть в первую очередь вы сами, и если это отравя, то вы первым будете отравлены.

В идеале все виды формальных и нравственных норм должны совпадать или дополнять друг друга, но на практике между ними часто существуют расхождения. Поэтому все страны для успешного развития экономики пытаются создать такую систему отношений, в которой поведение делового партнера будет максимально предсказуемым, надежным и внушающим доверие.

5. Ведущий нравственный принцип деловой этики — принцип справедливости. Он означает, что каждый человек хочет быть оцененным по достоинству, каждый из нас ожидает оценки наших действий не только по закону, но и с долей милосердия. По мнению одного из отцов науки управления Анри Файоля, справедливость — это сочетание благожелательности с правосудием, которое позволяет умерять строгость распорядка, не исключая твердости, и стимулировать преданность и добрую волю работников.

Можно выделить три подхода к оценке работника:

- как личности с индивидуальными особенностями его характера;
- как человека, обладающего профессиональными знаниями и опытом;
- как исполнителя конкретного задания.

Личное представление человеком самого себя и мнение окружающих людей о нем часто не совпадают. Еще Л. Н. Толстой образно заметил, что каждого человека можно характеризовать в виде дроби. Числитель — это то, каким он видится в глазах других, а знаменатель — собственное мнение о себе. И чем больше дробь приближается к единице, тем объективнее он оценивает самого себя.

Однако если человеком завладела жажда славы, то уровень притязания начнет расти. Тщеславие, как любая из страстей, тоже не будет иметь меры достаточности. Вот почему человек, наполненный страстью тщеславия, не знает меры своей значительности и будет стремиться, чтобы его ценили как можно выше.

Следовательно, в основе желания быть «значительным» лежит подогреваемое тщеславием обыкновенное стремление выделиться среди остальных. Вместе с тем следует отличать стремление быть высоко оцененным от стремления *стать действительно иным, т. е. лучшим.*

Оценить и аттестовать человека как специалиста можно различными методами: по анкетным данным, при собеседовании, при проведении конкурсных экзаменов, тестированием, внешней характеристикой, описанием текущей деятельности и, наконец, экспертным опросом, но лучше всего — сопоставлением результатов, полученных несколькими методами.

В лучших фирмах отработана система приема работников, их обучение по специальным программам, постепенное усложнение поручений и задач, стажировка в различных подразделениях фирмы, в том числе в зарубежных фирмах, регулярная оценка, экзамены и аттестация. Такая система постоянного обучения увязана с заработной платой, надбавками и возможностями продвижения.

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

Справедливость начинается с приема на работу. Как было отмечено в одном руководстве по управлению, при выборе людей для работы не так важны такие внешние вещи, как образование, физическая сила и даже поведение в прошлом. Основное внимание надо обращать на внутренние способности и склонности, на характер, т. е. на то, что в конце концов определяет собой специалиста как личность. Справедливое, компетентное решение вопроса, годится ли кандидат на данную работу, будет в том случае, если администратор, дающий окончательный ответ, сам обладает интуицией и наблюдательностью в сочетании со знанием задач, стоящих перед организацией.

Справедливость к работникам не ограничивается тщательным их подбором. Далее должно быть установлено

определенное соответствие между результатами труда и оплатой, а это самый трудный вопрос. Как известно, на рынке покупатель ищет товар подешевле, а продавец пытается сбыть продукцию подороже. То же и в производстве. Еще не найден способ оплаты, который бы удовлетворил желания и работодателя и работника. Последний хочет получить за свой труд оплату как можно большую, а хозяин стремится сделать себестоимость товара, в состав которой входит и зарплата, как можно меньшей. Однако безоглядно думать только о прибыли хозяину не позволит обязанность платить не ниже минимальной ставки, и, кроме того, несправедливая оценка труда побудит работника искать другое место приложения своих способностей. Поэтому хозяину остается балансировать между желанием получить

максимальную прибыль и нежеланием потерять толкового специалиста.

Наиболее очевидно принцип справедливости проявляется при оценке конкретной работы. В соответствии с ним каждый работник за одинаковый результат труда в принципе должен получить одну и ту же заработную плату, т. е. за равные заслуги — равное вознаграждение (и, наоборот, за равные ошибки — равное наказание). На практике же мнение руководителя и подчиненного в оценке результатов работы могут и не совпадать, например, по причине необъективной позиции руководителя (рис.). Старательный, обязательный работник может получить равное материальное поощрение в виде премии наряду с тем, кто при выполнении задания заметно уступал в названных качествах.

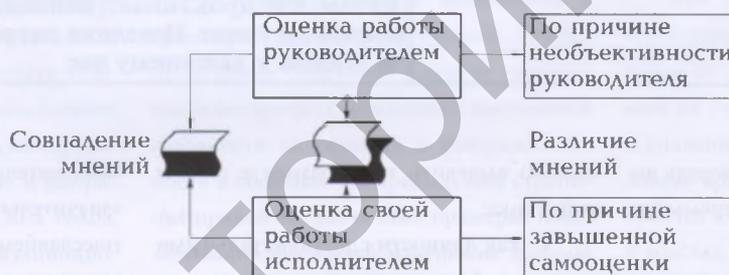


Рис. — Мнения руководителя и подчиненного о результатах труда

К различию мнений руководителя и подчиненного приводит и завышенная самооценка исполнителем личного вклада в результаты труда. Такое расхождение происходит практически всегда, когда субъективное представление работника о справедливости базируется на высоком самомнении. Таким образом, не существует единицы измерения, которая бы показывала степень соблюдения принципа справедливости в коллективном труде. Все будет зависеть от личных нравственных качеств участников производства, от уровня их сознания. Действовать справедливо — значит, в первую очередь самому быть справедливым к людям, а не искать к себе справедливости.

6. Основные критерии нравственного поведения — это соблюдение долга,

чести и совести. Долг свидетельствует об осознании человеком моральной обязанности перед людьми и перед самим собой. Долг обязывает человека совершать определенные действия и воспринимается им как предписание его внутреннего мира. Именно чувство долга помогает преодолевать слабость, нерешительность, лень. Иногда исполнение долга может потребовать концентрации всех духовных и физических сил человека. Исполнение долга всегда считалось высшей добродетелью человека. В народе ей отводилось место даже выше самой жизни. Но долг исполняется в полной мере лишь в том случае, если он находится в гармонии с внутренней убежденностью. Исполнение долга, основанное на убежденности в правоте своего дела, перерастает в удивительное чувство **верности.** Человек просто не может действовать иначе, не может оступаться, поскольку верность стала частью его самого и без нее он уже не может обойтись. Вполне возможно, что в работе человек иногда не захочет признавать правильными возложенные на него обязанности. Возникнет внутренний разлад между совестью, требующей исполнения долга, и ощущением, что данные обязанности противоречат его убеждениям. Печальные последствия такого состояния неотвратимы — низкое качество работы, нервное расстройство или конфликт. Сочетание чувства долга в сознании работника с чувством уважения к своему руководителю — важнейшие моральные факторы, определяющие производительность труда.

Человек просто не может действовать иначе, не может оступаться, поскольку верность стала частью его самого и без нее он уже не может обойтись. Вполне возможно, что в работе человек иногда не захочет признавать правильными возложенные на него обязанности. Возникнет внутренний разлад между совестью, требующей исполнения долга, и ощущением, что данные обязанности противоречат его убеждениям. Печальные последствия такого состояния неотвратимы — низкое качество работы, нервное расстройство или конфликт. Сочетание чувства долга в сознании работника с чувством уважения к своему руководителю — важнейшие моральные факторы, определяющие производительность труда.

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

Честь означает достойное уважения моральное качество личности, которое в первую очередь проявляется в соблюдении единства слова и дела. Иначе речь идет о честном, проникнутом искренностью и прямою поведением человека. Потеря чести воспринимается как загрязнение души, которое отталкивает всех людей, даже если человек с такой репутацией облачится в белоснежный костюм. И для восстановления чести, т. е. изменения представления о человеке, совершившем бесчестный поступок, потребуются огромные усилия. Вот почему у славян издавна говорят: *береги честь смолоду*. Различные кодексы чести предписывают по сути одно и то же — хранить верность данному слову, преданно служить отечеству, отстаивать свою честь. Человек с честью не променяет ее ни на какие сомнительные блага, на заманчивые, но бесчестные предложения.

Совесть — важнейшая этическая категория, выражающая чувство нравственной ответственности перед окружающими людьми.

У каждого человека бывают поступки, о которых он потом сожалеет. Но кто-то или что-то вызывает у нас чувство сожаления даже тогда, когда мы получили в результате поступка выгоду или удовольствие. Это значит, что есть какой-то духовный инстинкт, который быстрее и яснее различает добро от зла, нежели ум. Он находится вне нашего контроля и на него нельзя повлиять. Такой внутренний голос дан каждому человеку. Этот голос то его упрекает, и даже гнетет, то поощряет и радуется. Кто следует голосу совести, тот не будет сожалеть о своих поступках. Что касается связи совести с умом человека, его чувствами и волей, то здесь совесть выступает не только как нравственный судья, но и обязывает человека делать только хорошее и избегать делать дурное, сопровождая при этом добрые действия чувством радости и удовлетворения, а действия порочные — чувством стыда, страха, душевной муки.

Разум, как известно, дает оценку нашим и чужим действиям, признавая их

умными или глупыми, целесообразными или нецелесообразными, выгодными или невыгодными. Совесть добавляет в действия разума моральные доводы. Благодаря этому аналитическое мышление усматривает в некоторых человеческих поступках не только выгоду и просчет, но и дает им нравственную оценку. Путь к очищению совести лежит через осознание дурных поступков и раскаяние. Другой дороги к чистой совести как источнику внутренней радости нет. Духовный святой Иоанн Златоуст оставил нам удивительные мысли: «Не величие власти, не множество денег, не обширность могущества, не крепость телесная, не роскошный стол, не пышные одежды, не прочие человеческие преимущества доставляют благодущие и радость; но бывает это плодом только духовного благоустройства и доброй совести».

7. Руководитель трудового коллектива — это в первую очередь лидер в соблюдении нравственных норм. О том, насколько поведение руководителя служит образцом для подражания, говорят бесчисленные примеры из опыта коллективного труда. Ничто так не разлагает подчиненных, как отсутствие дисциплины у самого руководителя. «Не так удобно ткань принимает в себя невыводимую краску, не так быстро разливается в воздухе и из воздуха сообщается животным какое-нибудь вредное испарение, производящее заразу и называемое заразой; как подчиненные в скорейшем обыкновенно времени принимают в себя пороки начальника и даже пороки гораздо легче, нежели противное пороку — добродетель», — так предостерегающе отзывался о мере духовной ответственности начальствующих святитель Григорий Богослов и обязательным условием перед вступлением в должность руководителя считал обретение навыка добросовестного подчиненного: «Человеку, который с трудом умеет быть под начальством, еще гораздо труднее уметь начальствовать над людьми». Вместе с тем здоровые, плодотворные отношения в коллективе образуются при условии, что и сами подчиненные не станут ревностно

оценивать лишь поведение руководителя, а наравне с ним также будут осознавать свои слова и поступки. Иначе каждый начнет видеть в первую очередь себя. В этом гарантия мира и созидательного сотрудничества в коллективном труде.

8. Нарушение этических норм в коллективном труде происходит в первую очередь по причине несовершенства самого человека, недостатка у него любви и уважения к людям и себе. Все это проявляется в бесчисленных формах невежества, жадности и ненависти. Кроме того, существуют и внешние факторы, которые как бы подталкивают человека к нарушению деловой этики. Это недостатки в организации и управлении производством, например, нечеткое разграничение прав и обязанностей, слабый контроль или невысокая культура общения руководителя с подчиненным.

В то же время идеальные условия производства не могут быть гарантией нравственного здоровья его участников. От каждого из нас зависит, позволять или нет брать верх в наших стремлениях эгоизму, зависти, тунеядству, карьеризму и т. п. или стремиться жить и работать по законам долга, чести и совести. Таким образом, любой работе, производимой нашими руками, предшествует огромная работа внутри себя. И труд будет тем радостнее и производительнее, чем лучше сочетаются условия «хочу», «могу» и «надо».

9. Независимо от вида труда нравственные вопросы всегда будут неразрывно связаны с деятельностью человека. И чем больше доля умственных затрат, тем большее влияние на результат имеют моральные факторы. Редко что так разрушает моральные устои, как применение «двойной морали», т. е. одна как бы для меня, а другая «для остальных. Это в равной степени касается учителя, руководителя на производстве или государственного деятеля. Каждый из них пытается воздействовать на других, убеждая в ценности своих идей и принципов. Можно представить, какова будет сила убеждения, если люди заметят, что он обладает теми же пороками, с которыми так страстно призывал

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

боротся. Итог самый печальный — люди начнут оправдывать свои безнравственные поступки.

Для того чтобы незтичное поведение в коллективном труде не повлекло за собой негативных последствий, необходимо одно из двух: или «обидчик» должен извиниться, или обиженный поймет и великодушно простит. Истина остается неизменной: в случае грубого, предвзятого, несправедливого отношения к работнику в его душе всегда возникает тяжелое чувство, которое обязательно окажет влияние на все его поведение в жизни и работе.

Думающие руководители фирм и государственных предприятий стремятся избегать различной некорректности в деловом общении с подчиненными. Такие формальные лидеры понимают, что деловые отношения, построенные на уважительных, выдержанных манерах поведения всегда результативнее или, как говорят бизнесмены, прибыльнее.

От этики деловых к этике душевных отношений. В основе деловых отношений может быть одно из двух: или человек решает свои проблемы за счет других и в ущерб другим, или на взаимовыгодных условиях. В нашем мире, насыщенном противоречиями, все же наименьшее зло — выбор рынка с отказом от насилия человеческих достоинств. Такая система деловых отношений развилась из простой взаимопомощи людей, выгодной всем, и обмена самыми необходимыми товарами и услугами. В настоящее время машина рынка захватила жизнь всего земного шара. Все включилось в непрерывный поток: производство, торговля, банки, законы, люди, развлечения. По мере развития индустрии рынка люди теряют личностный характер и каждый из индивидуумов становится безликим «потребителем».

Возможно ли в условиях рынка добиваться большого успеха в бизнесе без манипулирования людьми как вещами? Эту проблему подробно исследовал М. Дронов, который, в частности, описывает, как западные ученые-психологи сами признают, что «бизнес — один из могуще-

ственнейших институтов американской культуры, а манипуляции — привычный способ для любого бизнесмена добиться успеха». И в то же время приходят к тревожному выводу: «Мы знаем, что манипуляции опасны и разрушительны для межличностных отношений. Вспомним, что манипулятор относится к людям как к вещам, но и сам при этом становится вещью».

По советам западных психологов, без постоянного признания заслуг человека невозможно добиться успеха в деловом общении. Американский специалист в области человеческих отношений Д. Карнеги предлагал найти в человеке «безотказную педаль», которая срабатывает. «Существует один важный закон человеческого поведения. Подчиняясь этому закону, мы почти никогда не попадем в беду. Фактически этот закон, при условии его соблюдения, приносит бесчисленных друзей и неизменное счастье. Но стоит нам нарушить его, и мы тут же навлечем на себя бесконечные беды. Закон этот таков: всегда внушайте своему собеседнику сознание его значительности».

Но часто ли человек, стремящийся любым путем получить прибыль, знает меру оценки достоинства и не переходит к лести? Даже сами психологи признают, что «лесть — это фальшь и подобно фальшивым деньгам, которые вы пытаетесь сбыть, может в конце концов довести до беды». «В чем разница между признанием достоинства и лестью? — спрашивает Д. Карнеги и объясняет, — На этот вопрос легко ответить. Признание искренне, а лесть лицемерна. Первое исходит от сердца, вторая — только из уст. Первое бескорыстно, вторая же эгоистична. Первым все восхищаются, вторую же все осуждают. Нет! Нет! Нет! Я вовсе не рекомендую вам прибегать к лести. Ничуть. Я веду речь о новом образе жизни».

Но «новый образ жизни Д. Карнеги», основанный на манипуляции всеми, с кем вы общаетесь, — это жизнь, лишенная глубокого личностного общения людей. Жизнь, наполненная бесконечным расцениванием каждого своего шага для

того, чтобы скрыть свои подлинные цели и незаметно для окружающих превратить их в послушных исполнителей своей воли. Такая система отношений захватывает бизнесмена, но, применяя ее к личной жизни, он оказывается неспособным решать проблемы семейные или в общении с друзьями. В наших душах возникает противоречие из-за несовместимости двух устремлений и оно разрешится, если мы осознаем древнюю мудрость: «Никто не может служить двум господам: ибо одного будет ненавидеть, а другого любить; или одному станет усердствовать, а другому — нет. Не можете служить Богу и мамоне» (Мф 6, 24). Любовь к ближнему, мир в душе и со своими близкими несовместим с обожествлением богатства, страстью к накопительству. Бизнесмен под воздействием созидательной движущей силы-совести иногда может принять решение даже себе в убыток, но зато он останется человеком.

Трудно ощутить переход от душевного здоровья к душевной неустроенности. Люди от рождения наполняются разнообразными желаниями, но от них самих зависит, позволять ли этим желаниям пропитываться чувствами и затем переходить к страсти, которая постепенно овладевает и умом, и душой, и телом. Невозможно определить основные желания для отдельного человека, все зависит от уровня его сознания. Жизнь показывает, что когда возникает возможность в удовлетворении желания получить удовольствие и как вероятное возмездие потерять что-либо исключительно важное (здоровье, честь и даже саму жизнь) люди, как правило, не останавливаются.

3. Фрейд — основатель психоанализа — сократил число мотивов, лежащих в основе наших поступков, до двух: сексуального влечения и желания стать великим. В американской философии прагматизма, толкующей истину с позиции их практической полезности, вообще считается самым глубоким стремлением человека «желание быть значительным». Не оттого ли лесть так сильно действует на тщеславных людей? Д. Карнеги учил

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

использовать страсти как педали управления, воздействующие на людей. Например, он сравнивал привлечение к себе людей с приманиванием рыбы на крючок удочки с помощью червяка.

Однако современная западная культура человеческих отношений все же не принимает безоговорочно закон «рыбака и рыбы» Д. Карнеги. Так, психолог Э. Шостром критикует Карнеги за то, что разработанный им шаблон поведения превращает человека в машину, запрограммированную на определенные функции. Всякого, кто пытается исподволь управлять поведением других и добиваться от них именно того, что ему нужно, Э. Шостром

называет словом «манипулятор». Общим признаком моделей-«манипуляторов» является личная корыстная цель.

Деловая этика предлагает вести разговор «в русле интересов собеседника» и поощрять других говорить о самих себе. Иначе если вы хотите понравиться людям, соблюдайте правило: будьте хорошим слушателем. Однако истинный личностный контакт без риска просто невозможен. В случае открытого, душевного общения встречаются две свободные личности и каждая из них имеет право показать естественную реакцию, т. е. принять или не принять идеи другой. «Манипулятор», боясь быть отринутым, уходит от риска

и обходится поверхностным разговором. Здесь никогда не проявится радость, которую приносит взаимное глубоко личностное узнавание людей друг другом. А последнее происходит только при полностью открытом, душевном контакте. Вот почему психология бизнеса предлагает не взаимодействовать с окружающими открыто, а контролировать их. Чтобы разобратся в болезнях человеческого духа — постоянного поиска выгоды для себя — Э. Шостром предлагает выяснить причины такого состояния, при котором человек становится рабом самого себя. Он выделяет пять причин, заставляющих манипулировать друг другом (табл.).

Таблица

Причина (чувство)	Следствие (стремление, вызванное чувством)
Недоверие к себе и людям	Постоянное стремление контролировать ситуацию и управлять ею
Подмена любви властью	Стремление добиваться признания не на основе любви (ее тяжело заслужить), а на основе власти, которую можно завоевать насильно*
Беспомощность перед жизненными проблемами	Стремление перекидывать ответственность с себя на других
Страх межличностных контактов из-за представления в людях только источника агрессии	Стремление уклоняться от открытого общения, прячась за этикетом или распространенными шаблонами поведения**
Внутренняя неуверенность в правильности своих поступков	Стремление получать одобрение всех и каждого для удовлетворения тщеславия***

* Такое негативное состояние — от гордыни в сочетании с уверенностью, что чем больше я превозношусь, тем более достоин любви. Все обстоит наоборот — чем больше человек смиряется, т. е. осознает свое несовершенство, тем более он симпатичен людям и тем легче с ним общаться.

** Такое негативное состояние — вновь от гордыни, которая приводит к глубокому одиночеству и отчужденности.

*** Философия прагматизма предлагает вообще стать равнодушными к тому, как к нам относятся окружающие, и взять решающим критерием истины практическую полезность. *Христианская традиция предлагает искать радость не столько в одобрении людей, сколько в согласии со своей совестью.*

Таким образом, для каждой личности существуют два вида общения (взаимопонимания): с окружающим миром и общение с людьми. Процесс жизни таит в себе необъятную радость бытия. Если человек не превращается в машину для удовлетворения своих страстей, бесконечно растущих желаний, он будет испытывать радость от созерцания неповторимых кра-

сок неба и облаков до пчелки на цветке. Еще большую радость приносит человеку возможность созидать, творить по законам красоты и порядка. Однако как бы ни был необъятен и прекрасен мир природы, встреча с другой личностью неизменно интереснее и радостнее встречи с любым предметом, даже прекрасным и совершенным. В общении с себе подобным мы, как

нигде, открываем и познаем себя.

Вместе с тем вступление в деловые отношения требует от человека постоянного пребывания в определенных рамках. Но даже с самым коммуникабельным бизнесменом у нас не будет таких открытых, доверительных отношений, какие возникают между близкими по духу людьми. Вот почему, не умоляя значения порядочности и

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

корректности в деловых контактах, людям следует особенно беречь установившиеся душевные отношения и не терять их в угоду внешним соблазнам жизни.

Открытость в общении. Причинами, побуждающими людей лгать, являются все виды желаний получить какие-нибудь удовольствия. Еще не родился на Земле человек, который радовался бы в общении с собой намеренному, сознательному искажению истины. Во все века ложь рассматривалась как одно из самых порочных проявлений человека. Во всех завещаниях потомков, как жить, предлагалось избегать лжи: «Злой порок в человеке — ложь; в устах невежд она всегда» (Сир. 20, 24); «Не крадите, не лгите, не обманывайте друг друга» (Лев. 19, 11) и т.д.

Любые добавления к искренним чувствам в виде малейшей неискренности, лукавства, лжи угрожают взаимным отчуждением. Еще в VI в. один из образованнейших людей своего времени Авва Дорофей говорил, что человеку, привыкшему хитрить и изворачиваться, «никогда не верят, но хотя он и правду скажет, никто не может дать ему веры, и самая правда его оказывается невероятной». В этом замечании вся природа и действие лжи.

Правда — это не просто достоверная информация, это особое состояние взаимной открытости людей. И для такой открытости недостаточно только формально правдивых слов, так как они могут исходить от лукавого сердца. Человек не верит тому, о чем сам говорит, но делает он это под воздействием желания получить пользу от такой «правды». Любая подобная «правда» не прибавляет душевной близости людям и не выполняет своего предназначения, поскольку она высказана лживым человеком.

Каждый внутренний акт ненависти, зависти, презрения, лжи неизбежно изменяет душевную жизнь самого человека и столь же неизбежно, хотя и незаметно, выражается через тело и передается всем окружающим. Например, злоба, еще не высказанная на словах, не выраженная на деле, а скрывающаяся лишь на сердце



и отражающаяся слегка на лице и в глазах, — уже передается душе того, на кого она направлена. И точно так же чувство искренности, доброты или прощения преобразует душевное состояние и, выразившись во взгляде, лице, походке, незаметно передается всем остальным людям. И эта волна доброты и благородства идет тем сильнее и заметнее, чем глубже душа переродилась в этих состояниях. Желая скрыть истинные свои намерения (добрые, чистые чувства не нуждаются в прикрытии), человек начинает играть лукавую роль. Только наивные люди могут думать, что улыбка всегда добра, что поклон всегда учтив, что уступчивость всегда доброжелательна, и наоборот, что толчок всегда оскорбителен, что удар всегда выражает вражду, а причинение страданий — ненависть. Увы, в реальностях нашего мира бывают ситуации, когда искажение действительности становится единственно правильным выходом из положения. Однако ложь «во благо» все равно останется самой настоящей ложью и использовать ее можно в исключительных случаях. Частое повторение подтал-

кивает на еще большую ложь. Отсюда вывод — ложь всегда безрадостна, даже если ее ценой удастся избежать худшего зла, но на ней, как на песке, ничего устойчивого не построишь.

Авва Дорофей рассматривал три вида лжи: мыслью, словом и жизнью. **Ложь мыслью** зарождает тот, кто принимает за истину свои предположения, т. е. пустые подозрения на другого. Большое воображение вызовет подозрительность, что о нем плохо говорят. Отсюда начинается любопытство, злословие, подслушивание, враждебность и осуждение. А если что-либо случайно совпадет из предполагаемого, то происходит всплеск злорадства: «Я так и знал!» Мнения человеческие часто ошибочны и вредят тому, кто предается им и начинает осуждать на личных догадках. От последних кратчайший путь к подозрительности — источнику многих бед. «Итак, никогда не верь своим догадкам, так как «кривое» правило и прямое сделает кривым». Если верить своим догадкам, то им и конца не будет, и они никогда не позволят душе быть мирной. Вот это ложь мыслью».

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

Ложь словом, когда человек, например, поленившись что-либо сделать, придумывает причины оправдания, а если «припирают», изворачивается, чтобы избежать порицания. И так будет оправдываться до тех пор, пока не удовлетворит свое желание. От любви к славе, власти, богатству, наслаждениям — все пороки человека, в том числе и ложь. Отсюда очевидны две главные цели, которые человек хочет достичь ложью: 1) не укорить себя и не смириться; 2) исполнить свое желание в приобретении чего-либо. Такому человеку перестают верить, даже если он и правду скажет.

Действия руководителя, замешанные на лукавстве, лицемерии, личной выгоде, не просто замечаются подчиненными, но и как бы подталкивают их к подобному поведению с внутренним оправданием себя: если тот, кто должен быть примером для нас так делает, то почему мы должны кого-то бояться.

О заразительности порочных слов и действий, в особенности о легком восприятии худшего молодыми неокрепшими душами предупреждали все учителя человечества. Причем вредны не только дурные слова и поступки, но и попустение, неисполнение наших обязанностей родителя, учителя или руководителя. Например, мы молчим, когда следует говорить и защищать дело истины.

Любое общество ценит честность, порядочность и законопослушание, т. е. все те добродетели, которые гарантируют спокойную жизнь и процветание каждо-

му члену общества. Но поскольку общественное мнение осуждает порок и ценит все же добродетель, то человек, который привык к пороку, считает выгодным скрываться под добродетельной маской. Возникает еще большая ложь — **ложь жизнью**. Суть такой двойственности жизни — сознательная попытка выдать одно за другое, т. е. под личиной добродетели скрыть порок. Правда, если общество переживает падение нравов, то массовое сознание может настолько перевернуться, что люди, наоборот, начнут славиться, гордиться своими пороками и стесняться добродетелей. Но такой поворот не может пройти без закономерных последствий, поскольку в природе все взаимосвязано. Как образно говорится, даже взмах крыла бабочки влияет на жизнь далекой планеты. Так и в человеческом бытии нет такой мысли, слова или дела, которые, не имея бы последствий, хотя наш разум и не в состоянии предвидеть нескончаемую цепь изменений в нас самих, в других людях, в природе от какого-то нашего поступка. Ничто бесследно не исчезает, все, что когда-либо было сделано, сказано или осталось лишь в мыслях, навсегда запечатлевается в мироздании и воздается по заслугам своему создателю.

По большому счету, **человек несет ответственность не только за содеянное, но и за то, что он должен был сделать по закону совести, но не сделал**. Какое различие, например, в том, ударил ли кто-то сам или это сделал другой по его наущению. Не оправдывая дерзости и гру-

бости, последнее представляется все же более отвратным и гадким. С открытым врагом знаешь, как поступать, с лицемером же общаться вообще не хочется.

Закон совести требует также помочь человеку, если мы в состоянии предотвратить будущую беду. Иначе не толкать кого-нибудь в яму, спросится и за неиспользованную возможность не допустить его падения. Об этом говорилось еще 35 веков назад в книге Моисея, в которой были записаны все законы и правила жизни того далекого времени: «Не следует проходить, не обращая внимания мимо чужого скота, страждущего от непогоды или завязшего в грязи, но должно постараться спасти его и помочь ему, отнесясь к нему, как к своей собственности... Кто вырыл колодезь или цистерну, должен озаботиться прикрыть таковые досками не для того, конечно, чтобы помешать пользоваться водою, но для того, чтобы предохранить всех от опасности свалиться в колодезь».

Этика бизнеса. Переход нашей страны к рыночным условиям хозяйствования делает исключительно актуальной проблему этики бизнеса. Практика показывает, что хотя большинство отечественных предпринимателей считает более правильным соблюдение законов, но на деле широко распространена необязательность деловых партнеров. Среди них многие, нарушив обязательства, не чувствуют при этом своей вины. Вот почему так неоднозначно отношение бизнеса к этике (рис.).

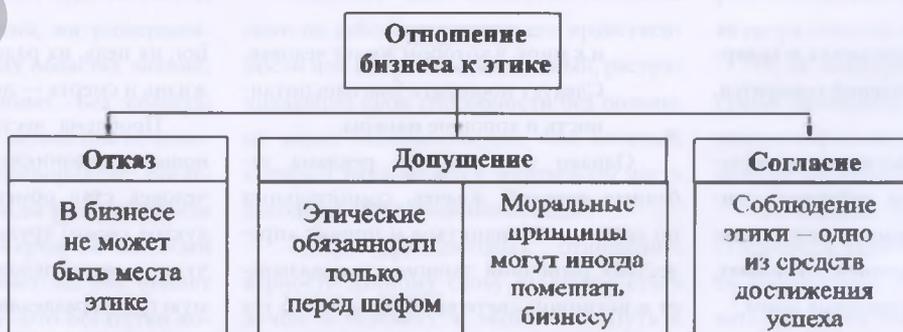


Рис. — Варианты соблюдения этики в деловом общении

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

Каждый предприниматель подвергается искушению соблюдать моральные нормы чуть меньше, чем его конкурент, однако жизнь показывает, что успехи за счет нарушения деловой этики могут быть только временными. Отступление от этих норм рано или поздно приведет к краху.

На Западе существует несколько подходов к проблеме этики в бизнесе. Во-первых, считается, что соблюдение этики — один из путей получения большей прибыли. Различные фирмы и компании стараются акцентировать честную репутацию, верность высокому качеству товаров или услуг, а также всестороннюю поддержку своих сотрудников.

Честность от слова честь. Еще в старину говорили: «Честность — лучшая политика». **Добросовестность и честность — самая надежная основа всех деловых отношений.** Эти качества мы ждем не только от владельца фирмы или его работников,

но и вообще в любых человеческих делах.

В промышленности, а особенно в торговле, где человек подвергается наибольшему соблазну, плутовством нельзя достигнуть каких-либо серьезных результатов. Благодаря конкуренции фирмы очень скоро выявляются по тому, насколько честно они относятся к своему делу. Не секрет, что путем обмана или шантажа можно одержать временный успех. Однако как бы ни велика была ловкость в ведении дел, как бы ни изощрена была реклама, широкое распространение продуктов какого-нибудь производства все же зависит от его доброкачественности. Последнее же достигается добросовестностью и честностью производителей. Как заметил С. Смайлс, весьма возможно, что добросовестный и честный человек богатеет не так быстро, как человек бессовестный и бесчестный, но результат, достигнутый без обмана и без неправды, всегда проч-

нее; если даже человек и не достигает успеха в течение известного времени, то он все же должен оставаться честным; лучше лишиться всего, но спасти при этом честь и совесть. Честная личность заключает сама в себе капитал, который рано или поздно принесет ему доход.

Главная идея другого, более жесткого подхода к этике бизнеса — вседозволенность методов достижения главной цели предпринимательства — добывания возможно большего количества денег.

Надо заметить, что в бизнесе пока нет законов, которые бы квалифицировали любые нарушения норм морали, поэтому большая часть действий предпринимателей отдана на откуп их совести.

Насколько жажда получения прибыли любой ценой застигает сознание производителей, можно судить по соблюдению требований этики бизнеса при распределении прибыли [рис.] или этично-

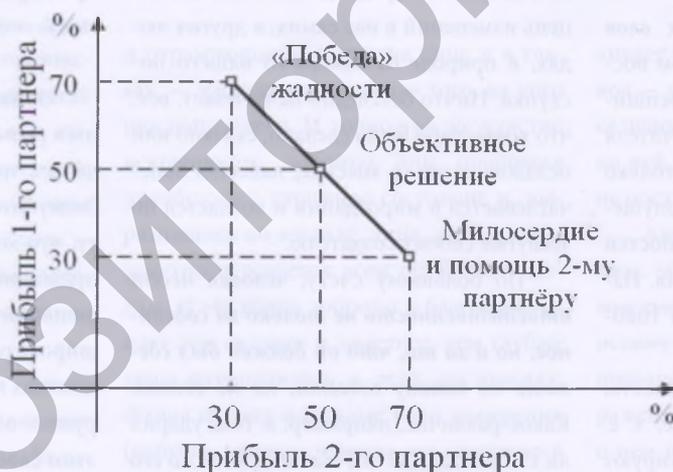


Рис. — Возможные варианты распределения прибыли 1-м партнером при равном вкладе участников

сти реклам. Так, в предписаниях о содержании рекламных объявлений говорится, что никогда не следует:

- 1) представлять уместными и желательными любые действия, считающиеся неприемлемыми с точки зрения общественных, правовых, моральных или семейных норм;
- 2) развивать нежелательные жизненные привычки. Реклама должна внушать уважение к окружающим

и к миру, в котором живет человек. Следует поощрять благовоспитанность и хорошие манеры.

Однако повсеместная реклама табачных изделий, жвачек, сомнительных по содержанию напитков и прочих «преlestей» рыночной экономики показывает в истинном свете внутренний мир тех производителей товаров, кто включился в гонку за максимальной наживой. Еще Байрон о таких страдальцах писал: «Их

Бог, их цель, их радость в дни невзгод, их жизнь и смерть — доход, доход, доход».

Проблема честности в деловых отношениях возникла с того момента, когда человек стал обменивать избыток продуктов своего труда. И во все века люди чувствовали в деловых контактах невидимую грань, разделявшую возможное и недопустимое поведение участников торгового процесса. Так, в работе «О богатении» знаменитого русского предпринимателя, владельца

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

Трехгорной мануфактуры Т.В. Прохорова высказаны мысли, которые разделялись большинством русских купцов. Приведем полностью эти мудрые слова, не потерявшие своей актуальности и в наше время, поскольку они отвечают на один из важнейших вопросов бытия — как относиться к богатству: «Человеку нужно стремиться к тому, чтобы иметь лишь необходимое в жизни; раз это достигнуто, то оно может быть и увеличено, но увеличено не с целью наживы — богатства для богатства, а ради упрочнения нажитого и ради ближнего. Благотворительность совершенно необходима человеку, но она должна быть непременно целесообразна, серьезна. Нужно знать, кому дать, сколько нужно дать. Ввиду этого нужно посещать жилища бедных, помогать каждому, в чем он нуждается: работой, советом, деньгами, лекарствами, больницей и пр. и пр. Наградой делающему добро человеку должно служить нравственное удовлетворение от сознания, что он живет «в Боге». Богатство часто приобретает ради тщеславия, пышности, сластолюбия и пр., это нехорошее, вредное богатство, оно ведет к гибели души. Богатство то хорошо, когда человек, приобретая его, сам совершенствуется нравственно, духовно; когда он делится с другими и приходит им на помощь. Богатство необходимо и должно встречаться в жизни, оно не должно пугать человека, лишь бы он не забыл Бога и заповедей Его. При этих условиях богатство неопенимо, полезно. Примером того, что богатство не вредит, служат народы, у которых при изобилии средств редки пороки. Не будь богатства, не было бы и открытий, ни усовершенствований в различных областях знаний, особенно промышленных. Без средств, без труда, энергии не может пойти никакое промышленное предприятие: богатство — его рычаг. Нужды нет, что иногда отец передает большие средства сыну, сын еще больше увеличивает их, как бывает в коммерческом быту. Это богатство хорошо, оно плодотворно, лишь только не надо забывать заветов религии, жить хорошей нравственной жизнью. Если богат-

ство приобретено трудом, то при потере его оно сохранит от гибели человека: он станет вновь трудиться и еще может приобрести больше, чем у него было. Если же богатство случайно досталось человеку, то такой человек при потере богатства погибает. Вообще частное богатение, даже коммерсантов и банкиров, полезно, если человек живет по-Божьему».

Рынок и этические предписания — вещи насколько близкие и настолько же далекие друг от друга. Конкуренция требует обойти, обогнать соперника и тут велик соблазн воспользоваться любыми способами и приемами, лишь бы они помогли вырваться вперед. К сожалению, большинство поступков в сфере бизнеса сегодня диктуется интересами кошелька, а не искренними порывами души.

Предлагаемые заповеди коммерсанта могут быть приняты руководителями предприятий и предпринимателями. Свод нравственных принципов описывает по сути идеальную модель поведения в хозяйствовании, к которой можно и необходимо стремиться в повседневности. От этого в итоге выиграет и человек, и общество.

1. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего и благе общества.

2. Богатство не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа. Богатство само по себе не благословение и не наказание. Это прежде всего испытание и ответственность.

Бедность или богатство человека сами по себе не говорят о его нравственности или аморальности. Бедный, растратающий свои способности без пользы, не менее безнравственен, чем богатый, который отказывается жертвовать часть дохода на общественные нужды.

3. Культура деловых отношений, верность данному слову помогают стать лучше и человеку, и экономике. Путь к оздоровлению экономики лежит через ее предсказуемость, надежность, устойчивость, прозрачность.

4. Человек — не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития. Дальновидный работодатель будет заботиться о восстановлении сил и развивающем досуге работников.

5. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более тех, кто не может заработать себе на хлеб. Экономика — это социально ответственный вид деятельности. Социальная ответственность предполагает также ясное понимание соотношения между доходами от рекламы и продажи табачных и спиртных изделий и возникающих при этом огромных социальных проблем.

6. Работа не должна убивать и калечить человека. Максимально безопасные условия труда и максимальная прибыль — взаимоисключающие понятия.

7. Политическая власть и экономическая должны быть разделены. Депутаты не могут быть хозяйственными руководителями фирм, заводов и фабрик. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым.

8. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не отдавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе. Общество не должно делиться на сверхбогатых и сверхбедных. Последствия присвоения чужого — это наживание врагов, жаждущих вернуть, украсть, отомстить; разрушение мира в своей душе и душах обездоленных; развитие психосоматических болезней из-за укора совести, страха возмездия и др.

9. В конкурентной борьбе недопустимо применять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и взращивать низменные инстинкты.

10. Нужно уважать институт собственности, право владеть и распоряжаться имуществом. Безнравственно завидовать благополучию другого и посягать на его собственность.

В заключение приведем несколько типичных примеров, когда деньги идут впе-

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (продолжение)

реди нравственных норм. **Отказ в займе или поручительстве.** По сути, это отказ в помощи, хотя проситель может оказаться в крайней нужде. Другое дело, если обращаются люди неизвестные или сомнительные в верности своему слову.

Незаконные проценты. Бедным людям назначать проценты безнравственно. Речь идет не о банках, а о наживе за счет неимущего. Правда, если должник получает личную прибыль от ссуды, проценты можно брать, но, естественно, умеренные. Заметим, что большие проценты считаются ростовщичеством и в случае утраты займа должником кредитор не только не попадает под защиту закона, но и подлежит суду.

Лихоимство (взятки) с целью, чтобы принявший подарок сделал в пользу просителя какое-либо нарушение в своих служебных обязанностях или долгу правды. Еще тяжелее вина взяточника, если он назначает поборы, вымогает путем затягивания решения дела. Оправдание, что, дескать, я не просил — это лукавство. Не просил, так и не бери! Ответственность у обоих равная — удающего и принимающего. Но если въелась страсть к наживе, никаким увеличением оклада ее не решишь.

Без взяток свободны и совесть, и язык, и руки.

Совращение рекламой для сбыта бездельных и малозначащих вещей.

И наконец, крайняя степень жадности — это **скряжничество**, когда несчастный голодает за собственным столом, отказывая себе и другим в самом необходимом.

Таким образом, сердце человека — это поле борьбы добра и зла, света и тьмы и если наше сердце не «запылено жиром» и совесть не спит, не задавлена длительной, порочной жизнью, мы можем и должны не только не доставлять беды людям, но и во многом помогать им. На могильном камне доктору Гаазу, жившему в дореволюционной Москве и отдавшему великий талант врача и все свои жизненные силы на помощь бедным и больным людям, начертано лишь три слова: «Спешите делать добро».

Этика деловых переговоров. Умение разложить по полочкам все pro et contra (за и против), умение управлять своими эмоциями и чувствовать настроение своего собеседника — вот важнейшие условия будущего успеха в любых переговорах. А кроме того, по ходу общения возникают еще немало частностей, каждая из которых может стать «золотником». Не перечисляя многочисленных нюансов, обратимся к природе человека и уточним, какую информацию наше сознание понимает и вмещает лучше всего: **простое предпочитает сложному, логичное — бессистемному, известное — неизвестному, конкретное — абстрактному и позитивное — негативному.**

Профессионал отличается тем, что он готовится к любой встрече, будь то молодой специалист или президент крупной компании. Конечно, длительность этой подготовки зависит от сложности вопроса; важности разговора и лица, с которым предстоит общаться; объема информации, которую необходимо предварительно собрать и осмыслить; а также от того, насколько вы знаете партнера. Подготовка к деловой встрече может длиться месяцы или секунды, но она обязательно должна быть.

Вот несколько практических «подсказок», которые могут пригодиться каждому, кто вступает на тропу переговоров.

1. Прежде всего, **отступитесь от жесткости заранее принятой позиции**, исключая какой-либо компромисс. Всегда будьте готовы к тому, что не вы, а ваш собеседник окажется более правым. Когда выдвигается неприемлемая для вас точка зрения, не отвергайте ее категорически. Лучше сказать, что она для вас пока непонятна и вообще избегайте слова «нет».

2. Попробуйте **мысленно стать на точку зрения оппонента**, осознав, что одно и то же явление люди часто видят по-разному.

3. Слушая, **не перебивайте возражениями**, лишь уточняя действительно не совсем ясные для вас доводы. Покажите, что вы весь — внимание.

4. При отвлечении оппонента от сути дела **вежливо верните его к вашей проблеме**, спокойно заметив о желании вернуться к какому-то моменту обсуждения.

5. **Если вы начали испытывать негативные эмоции, скажите об этом вслух**, но без резкости, например замечанием: «Давайте мы изменим форму обсуждения, чтобы она никого не задевала».

6. **Предложите вашим собеседникам все возможные, с вашей точки зрения, исходы дела.** Обсудите их, предложив вначале записать на бумаге, чтобы обе стороны имели их все время перед глазами.

7. **При обсуждении идей лучше выражаться дипломатично**, не вызывая раздражения и обид участников переговоров, например: «С моей точки зрения, у этого варианта есть сильные стороны. Но не будет ли еще лучше, если...» Далее можно внести поправку.

8. **Успех любых переговоров зависит от того, насколько они взаимовыгодны.** Если вы выиграли переговоры, которые мало что дают другой стороне, договор на практике долго «работать» не будет.

Особое место в этике бизнеса отводится учету национальных стилей ведения переговоров. Знание этих стилей в немалой степени может повлиять на отношения отечественных предпринимателей с зарубежными партнерами в период переговоров о вложении инвестиций в различные проекты в нашей стране.

В качестве характеристики национальных особенностей в деловом общении для Запада приведем американский стиль, а для Востока — японский.

Стиль американский. Американцы оказали значительное влияние на стиль ведения переговоров во всем мире. Они полны оптимизма, энергии, их поведение наступательно. Американцы стремятся держать инициативу в своих руках, как можно быстрее уяснить ситуацию и принять решение. Такой стиль исключает туманные рассуждения, бесполезное затягивание времени и перерывы.

Американский стиль характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в делегации США можно встретить чело-

4.2. Производственная среда и нравственные нормы (окончание)

Продолжение главы 4 следует

века, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры. Может быть поэтому «рядовые» члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений. Американцы настойчивы в достижении своих целей, любят «торговаться», склонны отдавать предпочтение «пакетным» решениям.

Американцы открыто проявляют дружелюбие, ценят шутку, умеют создать на переговорах не слишком официальную атмосферу. И в то же время проявляют эгоцентризм: «меряют» партнера на свой аршин, что может вызвать непонимание между участниками переговоров.

Стиль японский. Для ведения переговоров с японскими и другими азиатскими бизнесменами потребуется огромное терпение и предельная проработка деталей. Японцы ненавидят спешку. Переговоры с ними напоминают марафон, в ходе которого, как рентгеном, высвечиваются ваши слабые места и недоработки. В отличие от стремительных американцев японцы понимают поговорку «время — деньги» совершенно по-другому. Они убеждены, что успех любой договоренности прямо зависит от количества часов, затраченных на ее детальное рассмотрение.

Однако как бы медленно, на ваш взгляд, ни шли дискуссии, какую бы раздражающую въедливость ни проявляли партнеры, следует всегда сохранять спокойствие, терпение и улыбку, никогда не повышать голоса, не делать замечаний и не ходить рассерженно по комнате. Подобная несдержанность воспринимается обитателями Страны восходящего солнца как признак слабости и невоспитанности. Японцы очень чутко относятся к индивидуальности партнера и потому стремятся развить с ними личные отношения. Японские менеджеры избегают говорить «нет», а свой краткий отрицательный ответ заменяют настоящей тирадой: «Я прекрасно понимаю Ваше идущее от сердца предложение, но, к сожалению, я занимаю иное положение, чем Вы, и это не позволяет мне рассмотреть проблему в нужном свете, однако я обязательно подумаю над предложением и

рассмотрю его со всей тщательностью, на какую способен».

При ведении деловых переговоров с европейскими партнерами полезно знать особенности национального характера, например, французов, немцев и англичан.

Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям и поэтому предпочитают загодя обсуждать те или иные вопросы. По сравнению с американцами представители французской стороны при всей своей компетентности менее свободны и самостоятельны в принятии предварительных решений. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют запасной позиции.

Часто на переговорах представители французской делегации выбирают конфронтационный тип взаимодействия, при этом избегая обсуждения вопросов «один на один». На самих переговорах французы очень внимательны к сохранению своей независимости. В то же время их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем

обсуждают проблемы. В качестве официального языка переговоров предпочитают использовать французский язык.

Немцы любят ясность и порядок. Они не вступают в переговоры, результат которых не очевиден. Очень тщательно прорабатывают свою позицию и на самих переговорах следят за четкой последовательностью в обсуждении всех вопросов.

В отличие от немцев **англичане** в меньшей степени уделяют внимание подготовительному этапу. Они стремятся прийти к решению в ходе самих переговоров, когда прояснится позиция противоположной стороны. При этом англичане достаточно гибко и охотно отвечают на инициативу партнера.

Таким образом, этика делового общения требует тактичного, вежливого, инициативного ведения переговоров, начиная от техники комплиментарного вступления к деловой части беседы до умелого завершения встречи. И надо помнить: **как не бывает побед на всю жизнь, так и поражения — только этапы большого пути.**

