**Этические аспекты деятельности по юридическому сопровождению фирмы**

**Составить конспект и выучить**

**Ответить на вопросы:**

**Вопросы для самопроверки.**

1. В чем состоит роль корпоративного юриста и его помощников в организации?

2. Какие этические кодексы регулируют деятельность фирмы?

3. Какая фирма считается этичной?

4. Какие основные элементы включает в себя кодекс корпоративной этики?

5. В чем суть этической проблемы согласования ролей юриста в организации?

6. Как должен вести себя юрист, чтобы избежать противоречия ролей?

7. Почему для поддержания своего профессионального статуса юристу важно уметь налаживать взаимоотношения с персоналом организации?

8. С какими этическими проблемами может столкнуться юрист в организации? Какими особенностями характеризуются этические проблемы?

9. Каково содержание трех этических доктрин отношения работников к труду и управления персоналом?

10. Какие правила хорошего тона необходимо соблюдать юристу в своей деятельности?

**Основные направления консультирования в сфере этики**

Юридическим отделам фирм часто приходится иметь дело с этическими проблемами. При их решении сотрудники должны, во-первых, опираться на имеющийся в этой сфере опыт отечественного" и международного делового сообщества и соответствующие нормативные документы, во-вторых, постараться самим не стать источником моральных конфликтов. Юристы и юридические службы оказывают большое влияние на деятельность организации. От их работы и от работы их помощников во многом зависят качество и состояние учредительных документов организации, правомерность совершаемых ею действий, оптимальность условий заключаемых договоров, использование правовых средств защиты ее интересов. Для качественного выполнения своих профессиональных обязанностей юрист должен быть хорошо осведомлен о делах фирмы знать различные стороны деятельности организации: производство, снабжение, сбыт, финансы, бухгалтерию, работу с персоналом – иными словами, он должен «быть в эпицентре, а не на обочине бизнеса». (Лебедев К. К. Правовое обслуживание бизнеса (корпоративный юрист). М., 2001. С. 9)

Выделяют несколько основных направлений деятельности по юридическому сопровождению фирмы, так или иначе связанных с этикой: 1) поддержание моральной репутации фирмы, которое включает следование правилам деловой этики, предусмотренным именно для данной формы бизнеса, например этическому кодексу франчайзинга (если фирма – член какой-либо франчай-зинговой сети) или отраслевому кодексу профессиональной этики (если это – риелторская фирма), содействие в реализации ею социальной (моральной) ответственности; 2) обеспечение этичности взаимоотношений сотрудников фирмы, включая отношения администрации с рядовыми сотрудниками, с акционерами, с владельцами бизнеса, 3) разрешение моральных и этических проблем и конфликтов.

**^ Поддержание моральной репутации фирмы**. Деятельность каждой фирмы регулируют одновременно как минимум три типа кодексов этики: 1) корпоративный; 2) профессиональные (индивидуальные и/или институциональные); 3) деловой этики – кодексы данного типа регламентируют взаимоотношения делового сообщества данной страны (региона, территории) или разных стран (см. приложение 7). Нормы этих кодексов могут вступать в противоречие друг с другом. Острые моральные конфликты возникают, когда сталкиваются нормы кодекса корпоративной этики, требующего от сотрудников лояльности, терпимости, подчинения вышестоящему руководству, и кодекса профессиональной этики, требующего принятия решения в соответствии со своей совестью. Сам юрист часто оказывается в ситуациях, когда от него требуют преступить принципы независимости своей профессии и следования только закону и принять точку зрения фирмы, где он работает.

Одно из условий успешного разрешения этических проблем – хорошее знание и прояснение для себя и других сотрудников фирмы различных «правил игры», которые фиксируются теми или иными кодексами.

Фирма может считаться этичной, если она придерживается следующих правил, которые иногда называют «моральным минимумом»:

1) «не навреди», вред, которого следует избегать, – это вред, причиняемый, а) людям, персоналу, населению, клиентам, обществу в целом, б) окружающей среде;

2) не подрывай свободу и ценности системы свободного предпринимательства, не допускай [взяточничества](https://gendocs.ru/v39163/%D0%92%D0%B7%D1%8F%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), не участвуй в монополистической практике;

3) соблюдай честность в выполнении заключенных контрактов (справедливая компенсация за ущерб, правдивость рекламы, обеспечение высокого качества товаров и услуг).

Стандартные элементы кодекса корпоративной этики, как правило, включают.

• преамбулу – вступительное слово директора фирмы;

• положения, регламентирующие отношения между фирмой и работниками;

• общие положения об этике, ее важности, ее главенстве над правовыми нормами;

• положения, регулирующие поведение сотрудников в ситуациях конфликта интересов;

• положения, регулирующие отношение фирмы и ее сотрудников к взяткам, подаркам, угощениям;

• положения об охране здоровья и безопасности сотрудников;

• положения, регламентирующие отношения с клиентами;

• положения, регламентирующие отношения с подрядчиками и контрагентами;

• положения, демонстрирующие политику фирмы в отношении окружающей среды;

• обязательства перед акционерами и вкладчиками;

• положения, касающиеся контроля за соблюдением этического кодекса и мер по его обеспечению.

В обществе постоянно дискутируется вопрос о целях, функциях и ответственности бизнеса, его взаимоотношениях с государством. Социальные ожидания разных общественных групп в отношении бизнеса со временем меняются, однако можно назвать ряд направлений социальной политики фирмы (социальная политика фирмы – это метод реализации ее социальной ответственности), придерживаясь которых, она должна действовать, чтобы завоевать и поддерживать моральную репутацию в сообществе:

• создание дополнительных и сохранение существующих рабочих мест;

• социальное обеспечение и профессиональное развитие сотрудников;

• улучшение экологии, обеспечение жителей экологически чистой водой;

• благоустройство местности, строительство и обустройство мест отдыха, микрорайонов;

• строительство учреждений культуры, школ и детских садов и т. д.

Организация, реализуя свою социальную ответственность, получает ряд преимуществ формируется ее более привлекательный образ в обществе, возрастает доверие к ней; увеличивается товарооборот, количество клиентов; появляется возможность получить выгодные заказы и расширить рынки сбыта.

В то же время социально ответственная стратегия предприятия может привести к негативным последствиям в частности, для поддержания своих доходов организация нередко повышает цены с целью покрытия издержек – средств, которые предназначены для реализации социальных программ, а вследствие повышения цен положение организации в конкурентной борьбе ухудшается.

**^ Обеспечение этичности взаимоотношений сотрудников фирмы, включая отношения администрации с рядовыми сотрудниками, с акционерами, с владельцами бизнеса**. Этичность корпоративной культуры в целом и поведения персонала, в частности, поощряют и обеспечивают определенные структуры и процедуры в организации, а именно:

1) процедуры для обеспечения отчетности снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали;

2) пункты приема информации, например сайт фирмы, куда работники фирмы, потребители, акционеры и представители общественности смогут обращаться и ставить фирму в известность о своих опасениях, требованиях, ожиданиях и представлениях о законных обязанностях фирмы;

3) механизмы, способные предвосхищать и разрешать возникающие моральные проблемы:

• наличие специальных должностных лиц, которые занимаются рассмотрением жалоб;

• наличие кодекса этики или документа, содержащего этические стандарты поведения;

• отдел по вопросам этики.

Для оказания содействия в установлении и поддержании конструктивных отношений в коллективе юрист должен быть знаком с основными этическими концепциями (доктринами) отношения к работнику и управления персоналом. Руководители организаций при принятии решений и управлении людьми явно или неявно (осознанно или неосознанно) опираются на определенные предположения о поведении человека на работе. Наиболее общие, фундаментальные из этих предположений были описаны в 1957 г. американским специалистом в области менеджмента Дугласом Макгрегором в виде двух этических доктрин «X» и «Y» (эти доктрины называют также моделями организационного поведения и мотивационными теориями).

**^ Согласно доктрине «X»** работники отрицательно относятся к труду и по мере возможности стараются избежать участия в работе, не склонны принимать на себя ответственность, у них нет амбиций, они, прежде всего, нуждаются в безопасности. Поэтому основная задача администрации (менеджмента) и кадровых служб состоит в принуждении работников к труду и организации контроля за их действиями.

**^ Согласно этической доктрине «Y»** человек не является прирожденным лентяем, и труд для него так же естествен, как игра или отдых. Люди готовы не только принимать на себя ответственность, но и искать дополнительную работу. При выполнении заданий сотрудники могут осуществлять самоконтроль, поэтому задача администрации и кадровых служб состоит в том, чтобы создать сотрудникам такие условия, при которых они смогут реализовать свои потенциальные возможности.

Существует еще одна **этическая доктрина «Z»** (У. Оучи), согласно которой работники – это ресурс для бизнеса, поэтому задачей менеджмента и кадровых служб является содействие развитию предпринимательской активности всех работников. В организации типа «Z» к человеку проявляют интерес как к личности, а не просто как к работнику, большое внимание уделяется личным, неформальным отношениям работников между собой.

**^ Разрешение моральных и этических проблем и конфликтов**. Юридическим отделам фирм часто приходится иметь дело с этическими проблемами. Как уже говорилось выше, при их решении сотрудники должны, во-первых, опираться на имеющийся в этой сфере опыт отечественного и международного делового сообщества и соответствующие нормативные документы, во-вторых, постараться самим не стать их источником.

Основные этические проблемы, с которыми сталкивается юрист в организации, характеризуются следующими особенностями:

а) связаны с ситуациями морального выбора;

б) порождаются различными причинами: организационными, психологическими, экономическими, юридическими – которые иногда заявляют о себе одновременно,.

в) как правило, очень остры и болезненны, поэтому требуют немедленного «опознания» и осторожного обращения при попытках их решить или смягчить,.

г) имеют интернациональный характер.

К числу таких проблем относятся:

• противоречия между личными интересами и интересами организации;

• сокрытие фактов и неверная информация в отчетах при проведении проверок;

• выпуск некачественной продукции;

• безоговорочное подчинение служащих руководству, «каким бы неэтичным и несправедливым оно не оказалось»;

• наличие «любимчиков» – фаворитов;

• эксплуатация людей – принесение их в жертву ради выполнения той или иной работы;

• невозможность для сотрудников высказать свое недовольство действиями руководства;

• воровство на рабочем месте и в коллективе;

• служебные разоблачения («стукачество», «горячие линии»);

• несвоевременное выполнение сотрудниками своих обязанностей, что приводит к растрате денег и времени организации;

• обман сотрудников с целью получения выгоды для организации;

• проявление неуважения к сотрудникам со стороны руководителей, прямые оскорбления, дискриминация.

Для решения этических проблем их нужно сформулировать в виде этических дилемм, например:

• «Этично ли дать взятку, чтобы фирма смогла получить выгодный контракт?

• Этично ли использовать ресурсы компании в личных целях?

• Этично ли заниматься в рабочее время личными делами?

• Этично ли не замечать, что ваша фирма размещает вредные отходы в опасном виде?». (Управление персоналом / Под ред. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. М., 1998 С. 47)

Этические дилеммы эффективнее решаются за счет компромисса, путем сглаживания противоречий и достижения разумного баланса интересов, с помощью убеждения, увещеваний, обращения к голосу совести, разума, здравого смысла, принятым ранее договоренностям и традициям, а также с помощью различных процедур. Например, при встрече с этическими дилеммами для их решения в некоторых фирмах сотрудников обучают заполнять следующий «проверочный лист»:

«Как поступать в ситуациях морального выбора?

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

"Это законно?".

"Это правильно?".

"Это полезно?".

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

"Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?".

"Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?".

Шаг 7. Предпринять действие» (Управление персоналом. С. 47).

Развитие навыка принятия решений в ситуациях, когда возникают этические дилеммы, – это важная составная часть корпоративных тренингов. В настоящее время все большее число российских фирм организует у себя проведение подобных тренингов – мероприятий для обучения персонала, в рамках которых у сотрудников формируются новые рабочие навыки, улучшается мотивация труда, отношение друг к другу и фирме. В ходе этических тренингов сотрудники развивают у себя также умение достигать согласия (консенсуса); вести себя ответственным образом (уметь делегировать ответственность, принимать ее на себя, выявлять и правильно понимать содержание своей профессиональной ответственности и т. д.).
^

**Этические проблемы, связанные с профессиональным статусом юриста.**

Для того чтобы качественно выполнять свои обязанности, юристу приходится решать определенные этические проблемы, связанные с его собственным профессиональным статусом, с его положением в фирме.

Источником одной из таких проблем является то обстоятельство, что юрист объективно вынужден играть в организации несколько ролей, каждая из которых может вступать в противоречие с другими. Решение этой проблемы достигается путем согласования ролей.

Правильное решение правовых вопросов – условие успешности и стабильности фирмы, поэтому юрист часто становится доверенным лицом руководителя, его партнером, независи-ло от того, владеет ли он акциями или долями в уставном капитале фирмы. Доверие, оказываемое юристу, предполагает высокую степень его ответственности за результаты деятельности организации. Но при этом юрист остается лицом подчиненным и должен выполнять распоряжения своего руководителя. Роли юриста как доверенного лица руководителя организации и как подчиненного могут вступать в противоречие.

Юристу по различным причинам, в том числе и психологического характера, может быть ближе роль подчиненного. Однако если он не проявляет активности, уклоняется от решения текущих вопросов и консультирования, то руководители и сотрудники постепенно привыкают к тому, что решения и документы в организации вырабатываются без его участия (без участия юридических служб). Ограничение влияния юриста на жизнь организации приводит к тому, что: а) своевременно не вносятся изменения и дополнения в учредительные документы фирмы; б) не осуществляется надлежащий правовой контроль за деятельностью организации в целом (не проводится экспертиза договоров, внутренних документов, принимаемых решений, не анализируются взаимоотношения с партнерами, клиентами, государственными органами и т. д.).

В свою очередь, неправильно оформленные учредительные и локальные документы, не соответствующие законодательству или интересам организации договоры, неправомерные решения (особенно затрагивающие трудовые отношения) – все это порождает негативные последствия для организации, среди которых самыми неприятными являются так называемые «непроизводительные расходы». К непроизводительным расходам относятся, в частности, штрафы за неправильно оформленную аренду, судебные издержки по поводу трудовых споров, прямая потеря денежных средств из-за договоров, не учитывающих интересы организации в целом.

Если, напротив, юрист проявляет очень высокую степень ответственности и в связи с этим чрезмерную инициативность, то в какие-то моменты он вольно или невольно может подменять собой руководителя. Это в свою очередь ведет к нарушению основного принципа управления организацией – принципа единоначалия, что также может иметь негативные последствия как для организации, так и для самого юриста. Какие это последствия? Во-первых, юрист не владеет всей той информацией, которая необходима для принятия правильных решений. Во-вторых, он ориентирован не на экономические показатели – получение прибыли или сокращение издержек, а на «правоохранительные», и потому прежде всего думает о последствиях любой деятельности, а не о бизнесе. Поэтому чрезмерное влияние юриста на стратегию организации может в определенной степени затормозить предпринимательскую активность фирмы.

Для того чтобы каждый раз успешно решать проблему согласования ролей в ситуации власти-подчинения, юристу рекомендуется вести себя следующим образом:

1) ***в отношении оформления и дополнения учредительных документов*** юрист не должен дожидаться указаний первого лица организации, которое вообще может упустить из виду этот вопрос, а сам проявить инициативу и позаботиться о надлежащем правовом обеспечении деятельности организации – потребовать, чтобы вопрос о внесении необходимых изменений и дополнений в учредительные документы был включен в повестку дня ближайшего общего собрания участников (акционеров) организации;

2) ***в отношении принятия руководителями организации юридически значимых решений*** – юристу трудно будет избежать ответственности за решение, принятое без его участия, – оно все равно его «догонит», и ему придется заниматься ликвидацией отрицательных последствий, которые могут возникнуть в результате осуществления этого решения на практике. Примерами подобных неправомерных решений могут служить решения, принятые без учета изменений в законодательстве, мнения акционеров, трудового коллектива, специфики Трудового кодекса РФ, правовых аспектов предложений заказчиков, партнеров и т. д.

Поэтому юристу необходимо добиваться, чтобы любое решение принималось только после согласования с ним правового аспекта данного решения.

3) ***в отношении роли юриста во внешней деятельности организации*** – во время встреч и переговоров вместе с руководителем юрист не должен забывать, что решение принимает не он, а руководитель, но в то же время и не следует уподобляться молчаливому, пассивному «статисту» На переговорах юрист может быть очень полезен:

**во-первых**, на этапе оформления достигнутых договоренностей он может предложить, в какую форму облечь эти договоренности и решения (например, в форму предварительного договора, протокола, меморандума о намерениях и др.);

**во-вторых**, в ситуации, когда участники, несмотря на имеющееся твердое желание договориться, все же не могут достичь консенсуса (соглашения, единой позиции), юрист может выступить в роли своеобразного «катализатора» процесса обсуждения и предложить различные варианты сотрудничества, вытекающие из тех возможностей, которые предоставляются законодательством.

4) юрист должен не только постоянно консультировать руководителей организации по вопросам правового характера, но и проводить постоянную работу по разъяснению действующего законодательства (например, в форме обсужденный в корпоративной сети Интернет и на семинарах, тематических мероприятиях);

5) для обеспечения режима сотрудничества и диалога в общении с руководителями и сотрудниками организации и лучшего обоснования своей позиции юристу лучше придерживаться при проведении консультаций следующего порядка действий:

а) уточнить и конкретизировать вопрос и стоящую за ним проблему, облечь вопрос в четкие формулировки, не допускающие различного толкования;

6) для подготовки ответа найти нужные правовые институты и нормы, применить их к данному случаю, найти аналогичные случаи;

в) сформулировать ответ в нужной форме (в виде заключения, совета, рекомендации и др.).

Другая этическая проблема, связанная с поддержанием юристом своего профессионального статуса в организации, связана с организацией надлежащих взаимоотношений с персоналом Юрист должен приложить максимум усилий к тому, чтобы развивать и поддерживать в организации отношения сотрудничества и партнерства, без которых невозможны существование правового пространства и реализация на практике положений и принципов Трудового кодекса РФ, в частности концепции социального партнерства (см. приложение 8).

Любые решения юриста, работающего с кадрами или консультирующего кадровую службу, связаны с ответственностью за реализацию профессиональных возможностей работников, их карьеру и т. д. Иными словами, лишь реализуя свою ответственность за персонал и поддерживая в организации отношения сотрудничества и партнерства, юрист может выполнить свое профессиональное предназначение и утвердить свой статус в организации.
^

**Основные требования организационного этикета.**

Составление юридических, документов. Множество этических проблем в организации имеют своим источником неправильно, недостаточно четко или небрежно составленные документы. Поэтому правильная разработка и оформление корпоративных документов являются для юриста одновременно требованием и организационного, и профессионального этикета.

Хорошим тоном при составлении корпоративных документов является соблюдение следующих правил:

1) из текста документа должно быть понятно, каким образом, с помощью каких механизмов и процедур происходит регулирование данной сферы отношений;

2) документ, например должностная инструкция или договор, должен учитывать особенности регулируемых отношений и распространяться на широкий круг отношений;

3) текст документа должен быть логически последовательным и не должен содержать логических ошибок;

4) язык документа должен быть ясным и доступным, формулировки, выражения и термины – точными и лаконичными. Необходимо использовать термины и выражения, знакомые и доступные широкому кругу лиц, но в то же время избегать бытовой, повседневной речи; не следует злоупотреблять специальной юридической терминологией;

5) текст документа должен быть компактным и правильно структурированным на разделы, главы, части, статьи, параграфы, пункты;

6) должна быть соблюдена этичность изложения материала юридический документ не должен содержать оскорбительных или откровенно льстивых, а также унижающих человеческое достоинство слов и выражений недопустимо использовать метафоры, жаргонные и сленговые выражения. Исключением из этого правила являются ситуации, когда в тексте документа необходимо привести цитату. Например, в исковое заявление, связанное с защитой чести и достоинства, может потребоваться включить те оскорбительные выражения, которые были высказаны в отношении заявителя.

**^ Соблюдение требований служебного этикета**. От юриста в любой организации руководители и сотрудники ожидают, что он будет образцом в служебных отношениях и будет не только сам выполнять требования служебного этикета, но и требовать их выполнения от других сотрудников. Согласно этим требованиям:

1) необходимо оберегать престиж той организации, где работаешь, отзываться о ней хорошо, соблюдать требования корпоративных документов и этические организационные стандарты: порядочность, ответственность, честность, лояльность, заботу, компетентность, субординацию;

2) нужно поддерживать доброжелательную рабочую обстановку в коллективе, проявлять по отношению к коллегам, клиентам, руководителям вежливость, такт, внимание, уважение, в случае необходимости оказывать коллегам помощь;

3) надо стараться избегать конфликтов, а в случае возникновения конфликтной ситуации конструктивно разрешать конфликт и уметь идти на компромисс;

4) необходимо соблюдать дистанцию в общении с клиентами, коллегами и администрацией и не смешивать личную и деловую жизнь;

5) недопустимо срывать свое плохое настроение на других людях, жаловаться на других людей, на свои проблемы. Если все же «срыв» произошел, необходимо сразу же извиниться. Нельзя обсуждать чью-либо внешность, одежду, фигуру, делиться подробностями личной жизни с коллегами и руководителями;

6) все посторонние дела в рабочее время должны быть полностью исключены;

7) надо всегда здороваться с коллегами и отвечать на их приветствия (делать это достаточно один раз в день);

8) ко всем коллегам, независимо от того, руководитель это или подчиненный, надо относиться с уважением и тактом;

9) надо вставать, если в комнату входит руководитель. Не надо вставать, если входят коллеги;

10) в любом случае нельзя отвечать грубостью на грубость, агрессию, несправедливую или справедливую критику. Если грубость допускает начальник по отношению к подчиненному, то последнему, если он уверен в своей правоте, желательно попросить руководство о личной встрече;

11) нельзя никому делать замечания в присутствии третьего лица – это необходимо делать конфиденциально. В случае критики (обоснованной или необоснованной) желательно не оправдываться, не винить других, не защищаться, а задать нужные вопросы критикующему. Если ошибка действительно была допущена и критика справедлива, хорошим тоном является честное признание данной ошибки;

12) нельзя употреблять жаргонные и сленговые слова и выражения, оскорбительные слова, злоупотреблять специальной терминологией. Надо говорить, соблюдая правила грамматики;

13) недопустимо прислушиваться к чужим телефонным разговорам и рассматривать бумаги на чужом столе.

Для налаживания и поддержания конструктивного делового общения необходимо следовать определенным принципам, а именно:

• принципу истинности, который состоит в том, чтобы преднамеренно не искажать действительность;

• принципу искренности, который состоит в том, чтобы выражать в процессе коммуникации свое истинное отношение |с действительности;

• принципу взаимодействия, который состоит в том, чтобы:

а) предоставлять партнеру ровно столько информации, сколько необходимо;

б) не предоставлять заведомо ложной или недостаточно обоснованной информации;

в) не отклоняться от темы и оперировать только уместной (относящейся к делу) информацией;

г) избегать непонятных выражений, ненужного многословия, неоднозначных выражений;

• принципу вежливости, который предполагает, что партнеры будут соблюдать:

а) «правило такта», согласно которому нельзя нарушать границы личной сферы партнера: например, иногда нельзя спрашивать о цели коммуникации, если она не задана; нельзя затрагивать темы частной жизни, вкусов, личных предпочтений (они считаются опасными, так как могут вызвать напряжение и конфликт).

б) «правило одобрения», согласно которому нельзя осуждать других;

в) «правило скромности», которое требует, чтобы партнеры не принимали в свой адрес чрезмерных похвал, отклоняя их как не отвечающие действительности.

г) «правило согласия», которое предполагает отказ от выяснения истины в том случае, если это выяснение может привести к конфликту партнеров, то есть отказ от истины во имя сохранения согласия и самого взаимодействия;

д) «правило благожелательности», требующее от партнеров выражения благожелательности по отношению друг к другу в ситуации с намечающимся конфликтом. (См. Клюев Е. В. Речевая коммуникация. Уч. пособие. М., 1998 С. 78–124).

Соблюдение требований речевого этикета способствует снижению коммуникативного риска Партнеры по общению должны.

• соблюдать сдержанность в суждениях, не использовать в речи категоричные утверждения;

• исходить из порядочности партнера (презумпции порядочности);

• выражать несогласие вежливо;

• использовать доброжелательные интонации.

Слушающий должен выражать свое внимание и интерес к говорящему, смотреть на него доброжелательно, не перебивать, выслушивать до конца, не исправлять во время разговора замеченные речевые ошибки.