1. **Управление личными и деловыми взаимоотношениями. Типичные ошибки в общении; правильная оценка себя и собеседника, умение понравиться; убеждение, спор, дискуссия. Проанализируйте свое поведение с точки зрения основных правил слушания и понимания людей и сделайте выводы.**

О том, что деловой партнер думает о перспективах совместного бизнеса, часто вы узнаете еще до того, как сказано первое слово, причем узнаете подсознательно, даже не задумываясь над тем, как это происходит. Носителем информации в этом случае выступают невербальные коммуникации. Поскольку в кросскультурном общении они играют не меньшую, а часто и большую роль, чем речевые (речь и слушание) вербальные связи, нельзя не сказать несколько слов и о невербальных коммуникациях.

Как показывают исследования, при коллизии информации, поступающей через речевые вербальные и невербальные коммуникации, предпочтение обычно отдается последним. Иными словами, если ваш партнер активно говорит вам комплименты, но на его лице читается раздражение, презрение, хитрость, вы будете склонны не доверять именно словам. И, как говорится, жизнь покажет, были ли вы правы...

Оговорка «жизнь покажет» добавляет в кросскультурное общение еще одну коммуникативную группу. Речь идет о практических действиях (actions) как средстве передачи информации. Одновременно действия являются и проверкой правильности информации, полученной другим путем. Фактически, если ваш партнер произносит «да», но интонация и жесты заставляют вас усомниться в его искренности, есть только одно средство проверить его намерения, а заодно и получить точную информацию о них — это анализ тех шагов и действий, которые ваш партнер в реальности предпримет.

Типы коммуникаций, отличных от вербальных. Паравербальные — интонации, эмоции (вздохи, всхлипы, смешки, паузы), междометия. Невербальные — жесты, взгляды, позы, выражение лица. Действия — то, что реально предпринимается по итогам вербальных коммуникаций. В зависимости от них в следующий раз вы будете полностью доверять его словам, доверять частично или не доверять вообще, соотносить слова, интонации и жесты и делать соответствующие поправки.

Однако все эти коррективы вы сможете внести, только узнав партнера лучше, так сказать, «почувствовав» его. Изучение партнера всегда идет «по его словам и его делам», как сравнение того, что он обещает и реально делает.

Так же, как при кодированных речевых коммуникациях, где смысл противоречит сказанному с точностью до противоположного, лакмусовой бумажкой истинных намерений говорящего обычно выступают интонация, придыхание, пауза и т. п., коммуникации действием проверяют все прочие виды коммуникаций и, что называется, расставляют все точки над «i».

Исследования показывают, что от 40 до 70% всех коммуникаций приходится на невербальные. Это число может даже возрасти, если необходимо передать чувства. Слова обычно сообщают не более 7% так называемой чувственной информации, тогда как интонация — 38% и выражение лица — 55%. Вместе с тем правильное и наиболее полное улавливание невербальной информации требует хорошего знания общей ситуации, поскольку практически ни один невербальный сигнал, взятый в изоляции от происходящего, не обладает полной ясностью и определенностью. Так, улыбка может быть радостной, счастливой, угрожающей, грустной. То же со слезами: существуют слезы радости и горя, беспомощности и злости.

В коммуникациях содержательный аспект обычно выражается словами, а эмоциональная сторона, то есть то, что касается отношений как таковых (отношений между партнерами, вашего отношения к происходящему), — невербальными сигналами. Именно через них просматриваются реальные намерения участников (позже их проверят действия). По большей части они имеют социальные корни: человек осваивает искусство передачи тех или иных чувств через жесты и интонации в течение всей жизни. Хотя существует и сравнительно небольшая группа невербальных сигналов, которые, что называется, «вшиты» в генетический фонд, то есть наследуются.

Поскольку большая часть невербальных сигналов усваивается на опыте, невербальные коммуникации могут существенно различаться от страны к стране, от национальной культуры к национальной культуре. Более того, одни и те же жесты или интонации могут быть по-разному приняты и истолкованы в различных национальных культурах.

Поэтому знание основных кросскультурных различий в области невербальных коммуникаций и стиль невербального поведения при встрече с деловым партнером не менее важны, чем умение говорить и слушать.

Так, крепкое и энергичное рукопожатие, традиционное для делового протокола США и Европы (во Франции рукопожатием обычно обмениваются даже дважды — до и после беседы), абсолютно не свойственно странам Южной и Юго-Восточной Азии. Взамен здесь используют «вэй» (индийское название — «намастэ»): руки складываются ладонями вместе на уровне груди, как у молящихся людей.

Известно, что традиционным для Японии приветствием является поклон. Хотя мало кто из европейцев в состоянии уловить все многообразие системы поклонов. Некоторые приветственные знаки в то же время являются универсальными. Так, во всем мире сопровождаемые теплой улыбкой приподнятые брови (eyebrow flash) и расширенные глаза воспринимаются как символ приветливости.

Универсальным средством выражения эмоций во всем мире считается также поцелуй. Однако эта универсальность, по понятным соображениям, отнюдь не означает, что возможно использование поцелуя без знания кросскультурных традиций конкретной страны или региона мира. Так, в Европе однократный или троекратный поцелуй и формальное, несколько отстраненное объятие (в зависимости от страны) общеприняты при встрече друзей и деловых партнеров разного пола. (Зачастую, впрочем, поцелуй заменяется ритуальным касанием щеки к щеке.)

Однако и здесь имеются различия. В книге «Европа: проблемы кадрового обеспечения» исследователь кросскультурных аспектов международного рынка рабочей силы Макс Мессмер пишет: «Географическая близость не гарантирует совпадения кросскультурных традиций. Например, Испания и Португалия находятся на одном полуострове. (Добавим: и языки схожи. — СМ.). И тем не менее испанцы больше любят привлекать к себе внимание на публике. Крепкое дружеское объятие в процессе приветствия не только приемлемо, но и распространено. Португальцы, с другой стороны, намного более сдержанны и не приветствуют дружеских объятий».

В России поцелуи и объятия получили широкое распространение в советский период. Этот ритуал приветствия был даже принят как официальный при встречах с товарищами из дружественных коммунистических и рабочих партий.

В то же время попытка Л.И. Брежнева в середине 70-х гг. поприветствовать таким образом премьер-министра Индии госпожу Индиру Ганди чуть было не вызвала серьезные дипломатические осложнения в отношениях между двумя странами. Публичный поцелуй замужней женщины в этом районе мира рассматривается как аморальный поступок, оскорбительный как для самой женщины, так и для всей ее семьи.

Российская традиция при встрече не только целовать, но и очень крепко обнимать своего рода медвежьим объятием партнеров-мужчин получила широкое и несколько ироничное освещение в зарубежной литературе по кросскультурному менеджменту. В книге Ричарда Гестланда кросскультурные особенности приветствия партнера в России характеризуются так: «Некоторые приезжие мужского пола чувствуют себя в России не совсем удобно, когда российские партнеры-мужчины целуют их в губы, обхватив в медвежьи объятия. Мой совет: выпейте еще рюмку водки и успокойтесь»

Следует быть крайне осторожным и с другим универсальным знаком невербальных коммуникаций — улыбкой. Известен и стал хрестоматийным пример неудачной попытки компании «Макдональдс» привнести на российский рынок вместе со своим продуктом американские стандарты поведения, включая «американскую» улыбку.

Широкая («американская») улыбка — составная часть деловой культуры компании «Макдональдс». В глазах потребителей всего мира она стала неотъемлемой частью самого продукта и торгового знака компании. В 1990 г. компания «Макдональдс» открыла свой первый ресторан «фаст-фуд» в Москве на Пушкинской площади, в десяти минутах ходьбы от Кремля. Ресторан стал крупнейшим в мире: в первые годы существования количество посетителей, ежедневно обслуживаемых в нем, достигало 20 тыс. человек.

Начиная деятельность на российском рынке, руководство компании организовало специальные тренинги с нанимаемыми на работу служащими. Был установлен строгий контроль качества продуктов и услуг. Среди прочего российских продавцов компании специально тренировали радостно улыбаться посетителям в момент получения от них заказа. Однако вскоре руководство компании заметило, что дела с улыбкой обстоят не вполне благополучно. То широкая улыбка продавца выглядела несколько фальшивой. То покупателей смущало, что им «слишком радостно улыбаются». Все это негативно сказывалось на фирменном дружелюбии, которое компания «Макдональдс» культивирует в своих ресторанах: в атмосфере, так сказать, витали некоторые натянутость и неестественность.

Руководство компании инициировало исследование особенностей невербальных коммуникаций в России и вскоре обнаружило кросскультурные корни происходящего: в отличие от США, в российской деловой культуре не принято широко улыбаться незнакомым людям. О такой улыбке обычно говорят: «А что это он улыбается, как дурачок?» Внимание и доброжелательность по отношению к посетителю традиционно выражаются иными невербальными знаками разворотом к посетителю, наклоном головы, приветливым выражением лица, контактом глазами. При этом использование улыбки вполне возможно, но улыбки неширокой, легкой, одними уголками рта.

Поскольку фирменные улыбки компании «Макдональдс» в России выглядели натянуто и ненатурально, руководство компании приняло решение в дальнейшем не настаивать на их использовании. Известный во всем мире фирменный знак радушия создателей бургеров и бигмаков не прижился на российской почве.

Многочисленные кросскультурные различия в использовании универсальных, или «генетических», невербальных знаков неоднократно порождали сомнения в самой возможности их существования. Предпринимались попытки доказать, что реальной универсальности не существует вообще, что все невербальные знаки и символы являются социально привнесенными и, следовательно, не имеют никакой единой основы.

Позднейшие исследования однако, показали, что это не так. Изучение поведения детей (включая детей с врожденной глухотой, слепотой) обнаружило, что их первичные эмоции, прослеживаемые через мимику, передавались одинаково. «Написанные на лице» выражения радости, печали, удивления, злости были абсолютно схожи для всех детей и легко понимались окружающими. Именно поэтому считается, что некоторое, хотя и ограниченное, число невербальных знаков имеет генетическое происхождение и наследуется.

Однако естественно, что большинство знаков и символов имеет социальное происхождение и сильно варьирует от культуры к культуре, от страны к стране, так же как под воздействием различных обстоятельств варьируют правила их использования Особенно большие различия в использовании невербальных знаков и символов привносит тендерный фактор: различия в нормах и правилах поведения для мужчин и женщин в разных странах.

Невербальные коммуникации в рамках кросскультурного общения зачастую создают больше проблем, чем вербальные. Это происходит потому, что участники кросскультурных переговоров и встреч даже не догадываются о социальных корнях невербального общения, искренне полагая, что жесты выражение лица, поза, междометия должны восприниматься везде одинаково. Кроме того, есть и другой момент. Столкнувшись с незнакомым иностранным словом или выражением, можно спросить, что оно означает. Подобное уточнение является чем-то само собой разумеющимся и всегда встречается другой переговорной стороной с пониманием.

**2.** **Сувениры и подарки в деловой сфере.**

В деловой практике часто приходится дарить и принимать сувениры и подарки. Это улучшает деловые связи, демонстрирует благожелательное отношение, свидетельствует о хороших взаимоотношениях коллег по работе.

В чем различие между сувениром и подарком? Подарок - это то, что дарят, а цель сувенира (souvenir - напоминать) - напомнить о какой-либо встрече или событии.

Подарки может делать:

* сотрудник - сотруднику;
* коллеги - сотруднику;
* сотрудники - шефу (руководителю);
* руководитель - секретарю;
* фирма - сотрудникам;
* фирма - фирме.

В современной деловой практике принято дарить подарки по случаю:

юбилейной даты в деловой жизни сотрудника;

юбилейной и других значительных дат в жизни фирмы;

государственных праздников (День независимости и пр.);

общемировых праздников (Новый год, Рождество и пр.);

личных праздников в жизни сотрудника (свадьба, новоселье, получение диплома);

деловой встречи с зарубежными партнерами (в этом случае первыми подарки преподносят представители принимающей фирмы);

в других случаях.

В деловой сфере принято использовать в качестве подарков следующие вещи:

• записные книжки;

• ежедневники;

• деловые календари;

• авторучки;

• пепельницы;

• значки (в наборе);

• брелки для ключей;

• зажигалки и другие предметы, используемые в основном на рабочем месте.

Кроме того, хорошим подарком является гравюра, эстамп, особенно если их содержание напоминает о чем-либо, связанном с определенной датой, местностью, фирмой, страной.

Вполне приемлемым подарком может быть книга (подарочное издание), причем хорошо, если она имеет отношение к интересам того сотрудника, которому предназначен подарок: книги по вопросам охоты, рыболовства, книги с репродукциями картин известных художников и т.п.

Можно подарить небольшую картину. Чаще всего это картины молодых, начинающих авторов.

Хороший подарок - коробка дорогих конфет.

Спиртные напитки дарить можно, однако необходимо помнить, что они должны быть в фирменной картонной коробке, кроме того, крепкие спиртные напитки не принято дарить женщине.

Иностранным деловым партнерам можно подарить сувенир, имеющий национальный характер: гжельскую керамику, жостовский поднос, палехские изделия и т.п. Исключение составляют матрешки - их слишком много за рубежом.

Цветы в качестве подарка уместны всегда, и если в более ранних рекомендациях по этикету можно было прочитать, что упаковку с цветов полагается снимать при дарении, то сегодня этого можно не делать, так как упаковка часто составляет с цветами одно художественное целое - по цвету, фактуре. Кроме того, держать цветы за стебли, если снять упаковку, неудобно, особенно розы.

Очень хорошо, если подарок украшен монограммой фирмы или дарственной подписью, особенно если этот подарок от фирмы -сотруднику или сотрудникам. Группа сотрудников, решившая сделать подарок своему коллеге, например чашку с крышкой, чтобы пить кофе каждый день на рабочем месте, может заказать соответствующую надпись на этой чашке; надпись будет напоминать о дружеском отношении коллег к данной персоне.

Не рекомендуется дарить личные вещи: губную помаду, духи, галстук, шарф и т.п. Справочные пособия всего мира настойчиво напоминают, что дарить часы не следует - это плохая примета и в западной, и в восточной культуре.

Подарок должен быть упакован в коробку, коробка может быть завернута в красивую оберточную бумагу (или оставлена без нее), обвязана лентой.

При вручении подарка произносятся соответствующие фразы поздравительного содержания; в знак уважения и особого внимания подарок обычно вручается двумя руками, с легким поклоном (исключение составляют мелкие предметы, например коробка с авторучкой); принимается подарок также двумя руками.

Получивший подарок, согласно правилам этикета, должен его развернуть, т.е. снять упаковку (но не с цветов!), достать из коробки, выразить умеренное удовольствие, восхищение подарком, так как излишние восторги неуместны. Затем можно снова положить подарок в коробку и убрать ее.

Следует еще раз подчеркнуть, что уместнее всего выбрать тот подарок, который можно использовать в служебной обстановке.

Иногда, при особо торжественном случае, к подарку

прикладывается так называемый адрес, т.е. текст поздравления, подписанный коллегами или руководством фирмы.

Обычно вручение адреса носит торжественный характер и приурочено к празднованию юбилейной даты фирмы или лица достаточно высокого уровня управления. В остальных случаях высокий стиль текста может быть "разбавлен" некоторыми юмористическими вкраплениями, да и весь поздравительный текст может носить шутливый характер, если подарок посвящен, например, новоселью сотрудника.

Тому, кому группа сотрудников поручила выбрать и купить подарок для коллеги, или тому, кто это должен делать по долгу службы (сотрудник протокольной группы), предстоит решить весьма трудный вопрос: какова должна быть стоимость подарка, чтобы он выполнял функцию напоминания, вызывал приятные ассоциации и при этом не был замаскированной взяткой?

В мировой деловой практике этот вопрос решен следующим образом: стоимость подарка, преподнесенного кем-либо сотруднику из внешнего по отношению к данной организации мира, не должна превышать двадцати долларов.

Можно порекомендовать не превышать этот уровень и при выборе подарка сотрудниками для своего коллеги (т.е. внутри организации), однако в этом случае диапазон стоимости шире -подарок может быть и дороже, и дешевле - по желанию дарящих.

Некоторые крупные фирмы Запада разрешают своим сотрудникам принимать подарки "со стороны" на сумму не более пятидесяти долларов.

Автор затрудняется определить верхний предел стоимости подарка для российской деловой практики, ограничиваясь лишь призывом не делать дорогих подарков, поскольку: а) это может быть расценено как взятка; б) обязывает того, кому сделан подарок, к определенным действиям, т.е. ответному, столь же дорогому подарку; в) свидетельствует о безграмотности дарящего (или протокольной группы) в вопросах делового этикета.

Как быть сотруднику, получившему подарок, стоимость которого явно выше допустимой, т.е. подарок представляет, по существу, взятку?

В том случае, если такой подарок вручен лично, следует поблагодарить за внимание, за любезность, а затем сказать: "К сожалению, я не могу принять подарок по причине его высокой стоимости". Если подарок прислан по почте или доставлен специально выделенным лицом, его следует отправить назад с запиской такого же содержания.

Однако можно порекомендовать и такой вариант действий сотрудника, получившего подарок высокой стоимости: обратиться к своему непосредственному руководителю.

Последний может направить сотрудника в протокольную группу или адресовать сотрудника к правилам внутреннего распорядка фирмы, где обычно даются рекомендации о том, как поступить в подобной ситуации.

В последние полтора-два десятилетия в регламентирующих протокольные дела документах некоторых фирм появилось указание о том, что в случае получения подарка высокой стоимости сотрудником последний не должен его возвращать дарителю, а обязан передать его в казначейский отдел фирмы, соответствующим образом оформив акт передачи.

Отдельно следует сказать о подарках фирме. Они, как правило, должны быть снабжены дарственной надписью (гравировка или прикрепление специальной таблички к подарку).

Обычно такие подарки не носят утилитарной направленности, например макет скульптурного изображения Богдана Хмельницкого, картина, на которой изображено здание фирмы или портрет первого лица фирмы, и т.п. Практически в любой фирме в кабинете первого лица (или в других кабинетах менеджеров высокого уровня) есть специальные полки и шкафы, где размещены памятные подарки, сделанные по различным поводам фирме. Специальная табличка или надпись на таких подарках указывает, когда, кем и по какому случаю преподнесен данный подарок.

Такие выставочные ряды подарков в кабинете первого лица или, возможно, в специально выделенном для этого помещении обычно характерны для старых, почтенных фирм, имеющих длинную историю существования, и служат предметом гордости руководства фирмы, а также прочих сотрудников.

Особое внимание следует проявить, если подарок предназначается для подношения на деловых встречах, носящих международный характер. Протокольная группа в этом случае должна изучить национальные и культурные особенности страны того участника деловой встречи, для которого предназначен подарок; следует досконально знать, что принято и что не принято дарить в той стране, из которой приехал бизнесмен, каковы особенности самого процесса дарения, наконец, каковы личные интересы и склонности того, для кого подбирается подарок, иначе желание сделать приятное участнику международной деловой встречи, т.е. сделать эту встречу менее формальной, может привести к противоположному результату.

В заключение следует сказать, что дарение в современной деловой практике распространено повсеместно, однако необходимо рекомендовать потенциальным дарителям консультироваться с протокольной группой своей фирмы, даже если подарок предназначен для сотрудника своего коллектива и тем более если подбирается подарок для сторонней фирмы.

Сегодня практически каждая фирма имеет протокольную группу или хотя бы одного сотрудника, хорошо знакомого с нормами делового этикета и способного дать необходимую консультацию.