



Организация встреч с иностранными партнерами

Т.И. Рубцова

*Кандидат экономических наук, доцент
(Всероссийская академия внешней торговли)*

Открытие предприятий за рубежом ставят перед российскими и зарубежными фирмами проблему управления иностранным персоналом, а для иностранного персонала возникла проблема адаптации к чужим культурным традициям. И здесь стали возникать недоразумения, связанные с проблемами совместимости обычаев и традиций разных стран. Не зря возникло множество пословиц и поговорок, вроде той, что употребляют русские: «Что русскому хорошо, то немцу - смерть».

Конечно, каждая нация стремится захватить первенство в применении той или иной установки к правилам поведения, общения и т.д. Однако, безусловно, нациями и народами давно делаются попытки выработать и адаптировать к современным условиям жизни определенные общепринятые нормы и манеры поведения, те, что во всем мире называют именно «хорошими манерами», или «Этикетом». Частенько добавляется к нему и другое существительное, которое вместе уже составляет очень важное понятие в современном международном бизнесе - «Этикет и Протокол».

Эти манеры поведения, опираясь на культурные традиции, создают определенный образ - лицо того или иного бизнесмена, нации, государства, стран и континентов. И этот образ-лицо или иначе «имидж» остаются в памяти очень долго, как радостное или печальное ощущение от человека, компании или страны.

При рассмотрении проблем совместимости бизнес-культур анализ обычно начинается с методов использования имени и фамилии.

В русском языке вежливой формой является обращение к человеку по имени отчеству, при этом фамилия может и не употребляться, например: *Иван Мартынович, Софья Павловна*. Однако в других странах применяются свои подходы. Так, в Исландии вместо фамилии пишется имя отца, к которому добавляется слово - *dottir*- дочь, или - *sson*- сын, например: *Вигдис Финнбогадотир, Матиас Йохумссон, Стефан Стефанссон*. При этом на первом месте стоит имя, а не фамилия. В Испании часто называют фамилию как отца, так и матери: *Хуан Лопес Эриандес*. У мужчин вторым именем может быть имя Мария в знак поклонения деве Марии: *Хосе Мария Йнпарагире*.

В Китае на первом месте стоит фамилия: *Ден Сяопинь, Цзен Го-фани, Ли Шу-чан*. Никогда не обращайтесь к китайцу только по фамилии. С фамилией обязательно должно использоваться связующее слово, будь то титул, должность или обращение (фамилия + титул). Женщины в Китае не берут фамилии мужей.¹ Используйте в разговоре официальную должность и фамилию китайца до тех пор, пока он не попросит называть его по имени.

В Японии - при обращении используется имя и фамилия: *Акиро Куросава, Фтабатэ Симэй*.

В странах арабского Востока перечисляется длинный ряд имен предков - *Ахмед ибн (сын) Мухаммед ибн Хасан ибн Хусейн или Фатима бинт (дочь) Хасан*.

В Венгрии - на первом месте фамилия, а на втором- имя: *Барток Бела, Петефи Шандор*.



Если к фамилии женщины добавлено окончание - *не*, то это означает, что она замужем. Например, *Иштван* – это мужчина, а *Иштване* - просто его жена. В Литве это окончание означает, что женщина состоит в браке.²

Существуют различия в обычаях и при встречах – прощаниях, например - в использовании рукопожатия или в целовании руки. В нашем сознании укоренилось представление о целовании руки женщины. Но надо отметить, что долгие годы во многих странах мира обычай целовать руку женщинам практически не употреблялся, да и сейчас он встречается не часто. В Германии и Италии это не поощрялось в период диктатуры, Муссолини порицал даже обмен рукопожатиями. Сейчас это требование стало более мягким, и итальянцы в отличие от немцев, англичан, французов, скандинавов, которые редко целуют руку бизнес-леди, это делают достаточно широко. Однако в соседних странах, таких как Швейцария чаще всего рук женщинам не целуют. Похожую позицию занимают бизнесмены и в США.

В других странах обычай целовать даме руку сохранился и по сей день. Но в разных странах в этом плане существуют и особенности. Так, в Австрии такой обычай принят лишь в очень торжественных случаях, в Польше также считается, что поцелуй является знаком особого уважения, а не любви и придает встрече торжественный характер. Эстонцы дружно поддерживают эту прекрасную традицию, особенно среди хорошо знакомых людей. В Румынии этот обычай распространен очень широко. При этом правилами установлено, что целовать руку можно только замужним женщинам, пожилым или особам выдающимся, хотя и незамужним. Целовать руку можно только в помещении или в саду, который составляет часть дома.³ В России мужчины-партнеры деловым женщинам руку не целуют, не принято. А если женщина и подает руку мужчине, то это для рукопожатия, а не для поцелуя.

Что же касается рукопожатия, то оно тоже оказалось далеко не идентичным для разных стран, несмотря на то, что вариации, вроде бы, не столь очевидны. Так, например, общеизвестно, что темп американской жизни отличается от темпа жизни в других странах. Остальной мир взирает на это иногда с завистью, иногда с порицанием, так как никто не одержим

такой же степени жадной достижению успеха, как американцы. Благодаря этому рождается и очень энергичное рукопожатие, которым обмениваются мужчины при приветствии и прощании. Женщины в деловом общении часто следуют также этой традиции. Целоваться при встрече не принято, а жизнерадостное похлопывание хорошо знакомых людей по спине можно наблюдать довольно часто.

В Бразилии мужчины и женщины здороваются и прощаются рукопожатием. Руку жмут крепко, мужчины задерживают ее чуть дольше, чем женщины. Будет правильным не вырывать руку преждевременно, и не реагировать на то, что к обычному рукопожатию может добавиться еще и пожатие левой рукой вашей правой руки чуть ниже локтя. Это нормально, но только этот жест должен сделать бразилец.⁴ В Аргентине в отличие от Бразилии руку долго не трясут, но сердечно обнимаются. В Чили, Парагвае и Эквадоре к рукопожатию при давнем знакомстве допускается еще и похлопывание по плечу. А знакомую женщину, занимающую примерно равное положение в обществе, что и мужчина, последний может при приветствии поцеловать в правую щеку. В Перу и Боливии в ходу с незнакомыми людьми простое рукопожатие, Обнимаются и целуются только после длительного знакомства. В Австралии формы общения и этикета довольно упрощены, рукопожатие довольно энергичное.

Британцы чувствуют себя в общении с другими англоязычными народами очень раскрепощенно. Они считают, что представляют «золотую середину» между чрезмерной формальностью, присущей французам и немцам и преждевременной фамильярностью, характерной для американцев и австралийцев. Отсюда и рукопожатие только при первой встрече или долгой разлуки. Обычно они довольствуются простым устным приветствием, сопровождая его кивком головы. Похожий обычай существует и у эстонцев: руку пожимают только при первой встрече.

Немцы, как и австрийцы, приветствуя партнера и прощаясь с ним, пожимают руку. Такой же обычай и у швейцарцев. Темпераментные итальянцы при этом еще могут и активно жестиковать при разговоре. В отличие от легкого французского рукопожатия, испанское сопровождается громким выражением радости. Однако французские объятия и лишь обозна-



чаемый поцелуй получили распространения во многих странах мира. Греки не всегда жмут руку во время приветствий, строгих правил здесь нет, иногда встречаются и объятия, и поцелуи.

В большинстве стран Европы принято целоваться в обе щеки. Этот обычай распространен и на Ближний Восток, правда, там поцелуи и прикосновения разрешаются только между лицами одного пола. В Европе принято сначала целовать человека в правую щеку, а затем в левую, такой поцелуй получил название «поцелуй по-европейски»⁵. Однако в Португалии принято целовать только в правую щеку.

Турки часто обнимаются и целуются в знак приветствия. Иностранцам жмут руку долгим рукопожатием, при этом здороваются только правой рукой, а левая рука не используется ни в какой форме, поскольку считается «нечистой».

В Скандинавских странах, возможно от низкого температурного климата, не допускаются в деловом общении вольности в отношении объятий и поцелуев. Достаточно холодного жесткого рукопожатия. В России тоже жмут руку изо всех сил, намекая на то, что Россия, – страна большая, нас много и мы – «сила».

В Китае обычная форма приветствия – легкий поклон, хотя рукопожатие также довольно распространено для иностранных партнеров. Китайцы, в отличие от японцев, кланяются от плеч, а не от пояса и рукопожатие должно быть формальным, не очень сильным. В повседневной жизни – никаких телесных контактов, ни объятий, ни поцелуев. В отношении протокола китайцы весьма педантичны.⁶ Обычно ведут себя формально и предпочитают партнеров, обладающих знаниями этикета.

Правильное приветствие в Японии считается знаком благовоспитанности. Сначала нужно поклониться, чем выше положение человека, тем ниже ему кланяются, руки при этом покоятся на бедрах. В деловой жизни японцы часто здороваются и рукопожатием. Однако, если вам поклонись, то поклонитесь в ответ.

Что же касается Ближнего Востока, то он имеет свою специфику делового общения, в частности, в зависимости от того, насколько сильны традиции ислама. В арабских странах ритуал приветствия довольно сложен. Если вне

дома можно ограничиться рукопожатием, то при приглашении домой, например, в Саудовской Аравии, сначала говорят «салам алейкум» потом обмениваются рукопожатием и одновременно произносят «кейф халак», затем хозяин кладет гостю левую руку на правое плечо и целует в обе щеки.

В Африке, несмотря на то что нормы делового этикета были внедрены еще в эпоху колониализма, африканские традиции приветствий весьма разнообразны. Наиболее распространенным приветствие является рукопожатие, однако следует помнить, что сильно сжимать руку – верх неприличия. Оно должно быть более слабым, чем в США и в Европе. В некоторых случаях можно встретить рукопожатие двумя руками (левая рука поддерживает правую). Оно обычно означает отсутствие агрессивных намерений, то есть расположение к собеседнику.⁷

Далее рассмотрим обращение к партнеру и вручение ему своей визитной карточки. Здесь вроде бы нет ничего сложного, однако, кое-что все-таки следует помнить. В таких странах, например, как Великобритания, Австрия, Германия, Италия, Румыния, Эквадор, Чили, Перу, Боливия, Китай, Япония при устном обращении к человеку принято употреблять не только имеющиеся у него всевозможные титулы, но и озвучивать присвоенные им ученые степени. Ученые степени, несомненно, при отсутствии титулов, придают вес любым партнерам.

В отдельных странах возможны и менее жесткие правила, применяемые к устному приветствию. В Аргентине при обращении можно и забыть про ученую степень вашего партнера. А в Венесуэле, как и в странах Бенилюкса, Финляндии, Норвегии, Швеции и Дании, ученую степень или титул употребляют вообще только в письменном обращении. Американцы и англичане, тоже при переписке не забывают о тонкостях письменного обращения с титулами и учеными степенями.

Безусловно, далеко не каждый человек может запомнить множество различной информации на слух о другом человеке, видя его перед собой первый раз. Это касается не только титулов и ученых степеней, а зачастую обыкновенных имен и фамилий, а тем более сложных и редких. Вот здесь на помощь всегда приходят визитные карточки.



Время появления визитной карточки точно не установлено. Предполагается, что она появилась во Франции в 17 веке. Первая визитная карточка была найдена г. Лейпциге в 1786 году, она была изготовлена на местной бумажной фабрике. В Европе они получили широкое распространение в конце 19 века. Сегодня перед нами предстает огромный арсенал разнообразных визитных карточек: красных, желтых, зеленых, золотых и черных, в полоску и с портретом, с тиснением и без него. Популярностью пользуются все-таки белые, выполненные на толстой бумаге иногда даже высокой печатью, черным шрифтом. Размер визитных карточек, как правило, 50 x 90 мм, исключение США, где размер определяется в дюймах и составляет 51 x 89 мм.

Высокопоставленные чиновники имеют визитные карточки еще большего размера – 60 x 90 мм, а их жены, наоборот меньшего - 40 x 80 мм.⁸ Как правило, визитные карточки должны быть односторонними, но возможен и двусторонний вариант информации на разных языках.

В Европе их вручают одной, правой рукой, а на Востоке в таких странах, например, как Япония, Корея, Китай – обеими руками. Принимают также обеими руками. Если вы сразу не прочтете текст, написанный на визитке, то совершите грубейшую ошибку и нанесете непоправимый вред, возможному сотрудничеству. Такой же вред долгое время можно было наносить и непродуманными действиями такими как, например, взять и быстро спрятать визитную карточку в карман или портфель, или дописать что-либо своей ручкой.⁹ В настоящее время эти условности уже не считаются этикетной ошибкой.

Добавив к китайской фамилии титул или должность, а к японской - вежливое обращение «сан», мы переходим к способам и обычаям вручения подарков, которые всегда приятно не только получать, но и дарить.

В качестве подарков можно использовать разные представительские мелочи, национальные сувениры иногда цветы, иногда художественные альбомы, книги и музыкальные альбомы, и многое другое. Главное – это искренность, с которой вручается подарок и внимание, которое проявляется к прибывшему гостю. Однако и здесь можно наскочить на подводные камни. В каждой стране есть свои пристрастия и предпочтения, а то и свои традиции, как в отношении подарков, так и цветов.

В Австралии не принято обмениваться дорогими подарками, такой подарок озадачит вашего партнера и вы, в свою очередь, попадете в неудобную ситуацию. На память о встрече лучше обменяться недорогими сувенирами или фирменными подарками.

В США тоже не оценят дорогой подарок. Корпоративные кодексы поведения регулируют сумму подарочных отношений, она не должна, в зависимости от положения служащего, превышать четко установленной суммы, например, десять долларов. Сувенир с логотипом вашей фирмы примут с удовольствием. Взаимная вежливость в быту и, особенно, в бизнесе – одна из отличительных сторон Америки. Помните, даря свой сувенир, от американца можно ожидать, что он его быстро развернет и воскликнет, не зависимо от того, доволен он или нет, - «Какая прелесть!».

Если вас пригласили в дом, это означает, что хозяин рассчитывает на долговременное и выгодное сотрудничество. Захватите с собой вино, цветы и небольшой сувенир.

В Африке различное отношение к подаркам. С цветами можно и ошибиться. Например, в Кении цветы преподносят при выражении соболезнования, не принято дарить цветы и в Танзании. В той же Танзании подарки дарят уезжающим из страны, которые могут сделать и ответный жест. В Уганде будут рады получить маленький сувенир.¹⁰

В Аргентине – цветы излюбленный подарок (традиционно 20 штук), их принято посылать до или после встречи. В Бразилии и Мексике нельзя дарить лиловые цветы, так как они предназначены для кладбища. В Западной Европе для этой цели используют хризантемы, особенно в Испании, Франции, Греции, Германии, а также в Дании. Хотя Китай и Япония не тиражируют эти цветы по другим причинам. Для Китая хризантема - символ мудрости и долголетия, а для Японии этот цветок - национальная эмблема. Испанцы в деловых отношениях не дарят и букеты, в состав которых входят георгины, а итальянцы - ирисы.

Кроме хризантем, в Финляндии и Великобритании по печальным поводам приносят белые лилии, в Швеции - любые белые букеты. В Германии сочетание белых и желтых цветов символ траура, а на Востоке белые каллы - символ скорби.

Во Франции редко радуют себя таким любимым у русских цветком, как гвоздика. Там



долгое время считалось, что она приносит несчастье в дом. Это поверье пошло со времен Французской буржуазной революции, красная гвоздика была эмблемой сторонников короля. А во времена Наполеона Бонапарта стали считать, что этот цветок оберегает воинов от шальной пули, поэтому многие солдаты хранили этот цветок под военной формой. Однако первое поверье оказалось сильнее второго.

А что же русские? Похоже у них все цветы в ходу и на все случаи. Но это только на первый взгляд. Такое впечатление, что за праздником Святого Валентина в Россию дошел и созданный им в 269 г. язык цветов. Согласно этому языку русские дарят розы – темпераментным женщинам, букет садовых цветов – мечтательным, орхидеи – элегантным, фиалки – соблазнительным, сирень – экстравагантным, гвоздики – несложным, колокольчики – романтичным и мимозу – чувствительным. Ориентируясь на то, что чем старше по возрасту женщина, тем темнее должны быть выбранные для нее цветы.

Во всяком случае, деловые цветы в качестве подарка требуют навыков и долгого раздумья, а завезенные из Персии в Россию розы, еще во времена Екатерины II, которая сама разработала «реестр цветов», означают – «примирение». Ну, почему же не примириться с партнером и не начать сотрудничать с букета роз.

Однако все-таки старайтесь не забывать, что одни и те же цветы на разных континентах могут символизировать разное значение. Желтые цветы в Чили означают презрение, а в Японии желтый цвет – символ солнца. И, если во Франции маленькие белые анютины глазки почему-то связаны со смертью, то этот же самый цветок в Великобритании является выражением любви.¹¹ И если в Европе любые ярко красные цветы – символ любовной страсти, то в Бразилии, Мексике и других странах Латинской Америки, и Ирландии красный цвет ассоциируется с кровью. В любом случае деловым партнерам такие ярко красные цветы дарить нежелательно.

В Великобритании не очень приняты деловые подарки. Там чаще, чем в других странах мира, принято приглашать партнеров домой. Что же подарить на самом деле партнеру? Цветы и есть самый простой подарок, а что-

то вроде конфет и спиртного приносят только хорошо знакомым людям. При этом нужно помнить, что хозяева будут ждать от вас письменного подтверждения на следующий день о хорошо проведенном времени.

Во Франции, Великобритании и Германии можно цветы в подарок посылать заранее. А если известно, что партнер предпочитает цветы в горшках, то любая цветочная фирма с радостью организует процесс доставки. Главное, не забудьте написать на визитной карточке, представительской или любой другой, несколько теплых слов получателю. Что же касается ответных приглашений, то пригласите партнера в театр или на концерт, он будет очень доволен. В Испании домой можно принести помимо цветов еще и бутылку вина, и конфеты.

В Турции, как и на всем Ближнем Востоке, тоже принято дарить цветы, а еще мелкие сувениры для дома, если партнер пригласит вас домой. Бойтесь восторгаться вещами в доме: коврами, картинами или драгоценностями хозяйки дома. Своими необдуманными действиями вы вынудите владельца что-то из них подарить вам, а потом они будут ждать такого же ответного жеста от вас.

В Юго-Восточной Азии, выбирая подарки, желательно не забыть, что согласно исламским традициям нельзя дарить алкоголь, изделия из свиной кожи, изображения обнаженных женщин (даже, если это произведение искусства).

В Корее сохранилась до настоящего времени традиция, в силу которой часы дарят с большой осторожностью, а в Китае совсем не дарят. Там часы – символ смерти, потому что фонетически это слово совпадает со словом погребение.¹²

В Европе не принято дарить режущие и колющие предметы. Еще во времена Наполеона Бонапарта им самим был издан ордонанс, в силу которого острые ножи стали выпускаться закругленной формы, чтобы не провоцировать солдат к поединкам. Кроме того, желательно не дарить и галстуков партнерам. Этот подарок подходит для подарка от самых близких людей. Носовые платки, как и другие личные вещи не относятся к общедаримым публичным подаркам. Каждый из них несет свою смысловую нагрузку.



Что же касается упаковки подарка, то для многих национальностей она очень важна. Например, для японцев упаковка - главное содержимое подарка. Каков бы подарок не был, принимать его следует обеими руками. И, наконец, в большинстве стран мира получая подарок, необходимо его развернуть и поблагодарить.

Итак, при общении с партнерами дарите, все, что хотите, что будет приятно вашему партнеру, что поможет настроить его на плодотворное сотрудничество и дружбу, за исключением того, о чем мы рассказали вам.

И последнее, - очень трудно, как мы все убедились, выработать единые правила корректного поведения для всех народов мира на все случаи жизни, слишком много различий. Мы вольно или невольно обращаемся к собственным нормам поведения как привычным, традиционным, логичным и удобным для нас. Именно для самих себя, выезжая за пределы своей страны, все-таки, необходимо помнить справедливость пословицы: «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Пусть так.

Примечания:

- ¹ См. подробнее; Н.В.Романова, В.В.Багин и др. Деловой этикет на Востоке. - М., 2005 г.
- ² Вильма Парбо. Лексикон хороших манер. - Таллин, 1991 г.
- ³ Мэри Бостико. Этикет бизнесмена. - М., 2006 г.
- ⁴ Силке Шнайдер Флайг. Большая книга этикета. - М., 2007, с.222-231
- ⁵ Пеги Пост. Энциклопедия этикета. - М., 2007, с.26.
- ⁶ Жаклин Данкел. Деловой этикет. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997, с.121
- ⁷ Энциклопедия этикета. М., 2000, с.350
- ⁸ Н.П. Романова и др. Деловой этикет на Востоке. - М., 2005, с.231.
- ⁹ Силке Шнайдер-Флайг. Большая книга этикета. - М., 2007, с.269
- ¹⁰ Энциклопедия этикета. - М., 2000, с.350
- ¹¹ Е.Исаева. Язык подарка. - М., 2006, с.108-117.
- ¹² Е.Исаева. Язык подарка. - М., 2006, с.58



С. П. Мясоедов

Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур

– М.: Дело, АНХ, 2008. - 256 с.

Эта книга - первое российское учебное пособие по сравнительному менеджменту, или менеджменту на стыке деловых культур.

Почему продавцы компании Макдоналдс улыбаются в России не так, как в Америке? Что в деловых отношениях характеризует высокая степень избежания неопределенности? Какие модели корпоративной культуры лучше работают в разных частях мира? На эти и многие другие вопросы дает ответ эта книга.

Пособие написано в формате самоучителя, включает тесты и консолидирующие проблемные ситуации.

Издание адресовано высшим руководителям, менеджерам различного уровня, слушателям МВА, всем интересующимся проблематикой поведения в международной деловой среде.