



## Организация деловых встреч в международном бизнесе

Т.И. Рубцова

*«Разговор-это здание, которое строят совместными усилиями»*

Андре Моруа

*«По части учтивости лучше пересолить, чем недосолить»*

Мигель Сервантес

Деловые встречи – это стиль жизни в корпоративной Америке, строгой Англии, пунктуальной Германии, зажигательной Бразилии, холодной Норвегии, традиционной Японии и на жарком Востоке. Статистика гласит, что сотрудники офисов тратят в среднем 4 часа в неделю на встречи. Представьте себе, что человек проводит в переговорах целый год в своей жизни! Менеджеры среднего звена, тратят на переговоры около 35% рабочего времени, а менеджеры высшего звена – более 50%.

Но все же, встречи, конечно, необходимы для успешного бизнеса и, если они правильно спланированы, они могут быть эффективными, результативными, и основанными на высокой моральной бизнес-этике. Джон Коттер и Джеймс Хескетт, профессора бизнес школы Гарвардского Университета, авторы книги «Корпоративная культура и коэффициент полезного действия» проанализировали результаты работы компаний с различными традициями в бизнес-этике. Они сделали следующие выводы: за 11 лет деятельности «высокоморальные» фирмы повысили свой доход на 682%, а обычные на 166%, «высокоморальные» фирмы увеличили численность своих сотрудников на 282% (их не столь этичные конкуренты - на 36%), стоимость их акций на бирже выросла на 901% (соответственно 74%), а чистый доход увеличился на 766% (1%). И обнаружили, что налицо связь между бизнесом, этикой и моралью. Чем более корректны, честны, вежливы партнеры,

тем более успешны их дела и выше рейтинг их компаний.<sup>1</sup> И в этих достижениях не последнюю роль играют правильно организованные деловые встречи.

На самом деле, хорошие манеры бизнеса требуют четкого планирования ваших встреч, чтобы показать свою учтивость вашим партнерам и уважение к их времени. И как лидер этих встреч, и как простой их участник, вы можете уделить внимание нескольким важным моментам в планировании, подготовке и проведении встреч, чтобы сделать их более продуктивными. Одним из таких моментов является учет влияния на них особенностей национальной культуры, национального менталитета, поскольку наши важнейшие ценности и убеждения попадают в переделку стоит только нам выехать за рубеж. Например, итальянский бизнесмен прибывает на заграничную встречу с опозданием на полчаса. В его собственной культурной среде такое положение не вызывает никаких проблем, поскольку и другие действующие лица, скорее всего тоже опоздают. Такова национальная традиция. Однако стоит ему опоздать даже на 10 минут в стране с другой культурной традицией, например, в Германии, как могут возникнуть проблемы, серьезно осложняющие деловые отношения и приводящие к тупику.

Люди разных культур пользуются одними и теми же понятиями, но вкладывают в них разный смысл. И немец, и англичанин хотя,



чтобы их деловая встреча завершились успешно, но, в представлении немца, к успеху ведет пусть горькая, но правда, а британец, наоборот уверен, что главное, - избежание острых углов. В Японии, где никто не может позволить себе вступить в открытый конфликт или «потерять лицо», - правда опасное понятие. В Азии, Африке и Южной Америке правдивость может серьезно навредить отношениям между партнерами. Даже в Австралии, где принято говорить правду, называть вещи своими именами, всплеск правдивых эмоций может привести к срыву переговоров.

По мере расширения глобализации, множество деловых людей вынуждены садиться за стол переговоров и здесь они все равно сталкиваются с тем, что ничего нельзя понимать буквально. Такое простое и понятное на всех языках слово «контракт» имеет много всевозможных толкований. Для бизнесменов Швейцарии, Германии, США, Скандинавских стран или Великобритании, это подписанный сторонами документ, соблюдать условия которого просто необходимо. Японские бизнесмены смотрят на контракт, как на предварительный документ, который может быть изменен и подписан заново в зависимости от обстоятельств. Американцы при этом называют японцев бесчестными партнерами, если те разрывают контракт. Японцы обвиняют в нечестности американскую сторону, настаивающую на соблюдении контракта в изменившихся условиях. При этом американцы в случае малейшего нарушения подписанного документа практически всегда обращаются в суд.<sup>2</sup>

Такое отношение определяется особенностями поведения участников процесса, которое часто представляется нам иррациональным и противоположным тому, что мы считаем очевидным. Насколько близки этика бизнеса и культура, например Греции и Швеции, и как это может отразиться при организации совместного бизнеса, в частности, на ведении переговоров и организации встреч? Если в японо-американском совместном предприятии американцев будет интересовать, прежде всего, размер получаемой прибыли, а японцев – разделение сфер влияния, то что же будет интересовать греков и шведов: одни и те же вопросы или все-таки нечто противоположное?

Выявление национальных особенностей в начале партнерских взаимоотношений напоминает хождение по полю, нашпигованному минами. Попал, не попал? Не попал, - продолжа-

ем деловые отношения, попал - появляется вероятность конфликта, а за ним процесса его урегулирования. Конечно, из всех правил есть исключения. Можно встретить вспыльчивых финнов, медлительных итальянцев, осмотрительных американцев и болтливых японцев. Но это скорее отклонение от нормы, нежели норма. В некоторых странах, таких как Испания, наиболее сильной является региональная культура: помимо испанского паспорта басков и жителей Андалузии, мало что связывает. В других странах, например в Японии, очень сильна корпоративная культура, и, безусловно, наличие такой национальной особенности получает свое отражение в переговорном процессе. В Италии, Китае предпочтение отдают семейным ценностям, а в Великобритании, Франции, США и Австралии гордятся личной культурой и уважают свой личный взгляд на проблеме.<sup>3</sup>

При подготовке и планировании встреч с иностранными партнерами всегда нужно помнить о возможном влиянии национальной составляющей на переговорный процесс, т.е. о наличии кросс-культурных различий. Всем известно, что существуют **моноактивные** (*ориентированные на безличный сбор информации*) культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписание, организовывать деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент. Североамериканцы, шведы, датчане, швейцарцы и немцы принадлежат к этой группе. И если и Вы тоже принадлежите к данной группе, то проблема понимания и организации встречи не займет у Вас много времени.

Подвижные, общительные народы - итальянцы, португальцы, французы, латиноамериканцы, арабы, т.е. **полиактивные** (*ориентированные на диалог*) культуры, привыкли делать много дел сразу не по расписанию, а по степени привлекательности и значимости того или иного мероприятия в данный момент. Они легко перестраиваются. Однако с ними процедура организации переговорного процесса может и затянуться в зависимости от степени интереса к Вам лично.

Конечно, когда люди, принадлежащие к моноактивной культуре, работают вместе с людьми культуры полиактивной, они испытывают взаимное раздражение. Это происходит до тех пор, пока они не приспособятся друг к другу, а это случается крайне редко.



**Реактивные (слушающие)** культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитают молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны. Например, китайцы, японцы и финны могут поставить вас в тупик своими чересчур вежливыми действиями, за которыми итог переговоров видится за горизонтом. Хотя молчаливость финнов одобряют в Британии и Японии, но не поймут в Португалии, Греции, Ближнем Востоке и в Латинской Америке.

Но к какой бы культурной группе вы не относились, порядок организации встреч остается неизменным.

### **Подготовка и планирование встреч.**

Множество срывов встреч происходит из-за плохого планирования или отсутствия такового. Это дурной тон, если вы не в состоянии обсудить, кого нужно привлекать, когда и как, какая должна быть программа или какие поставлены цели. Хорошее планирование помогает предотвратить плохую результативность переговоров. Но и здесь временную сумятицу в процесс подготовки может внести национальный аспект.

Американский английский язык характеризуется живостью, игрой слов, остроумными словечками, он мгновенно реагирует на предоставленный случай или возможность компромисса. Будучи оптимистами по натуре, американцы в общении часто используют юмор, без которого немислимо даже продвижение по службе. В США сарказм, подтрунивание, притворное негодование считается элементом ведения переговоров. Практически любая речь должна начинаться с шутки или анекдота.

Немцы все воспринимают серьезно. Они считают юмор неуместным во время деловой беседы. Бизнес, по их мнению, занятие серьезное, бесполезные истории и отвлечения к нему не имеют никакого отношения. Если вы отвлекаетесь, то значит, проявляете неуважение к собеседнику. Шутить хорошо в ресторане, баре, дома, когда все проблемы решены. Такое же отношение к юмору и у японцев, они не видят никакой пользы от привнесения юмора в деловую беседу. Все, что вы говорите, они понимают буквально.

У британцев есть удивительное качество и возможность языка туманно или вообще ничего не сообщить иностранцу-собеседнику о своих действительных намерениях. И при этом они не выносят скучных и натянутых встреч и чтобы оживить беседу прибегают к разнообразным формам юмора.

Юмор в бизнесе, благодаря живому языку, у испанцев, португальцев, итальянцев является естественным элементом их общения. При этом нельзя не забывать, что то, что для одних народов является смешным, для других может оказаться святотатством.

Вообще, не только бизнес-встречи официально и структурированы. Кто угодно может остановить вас посреди вашего офиса, чтобы обсудить какую-то идею, или спонтанная встреча деловых людей может привести к дебатам о будущем сотрудничестве. Как бы то ни было, существует несколько шагов, которые вы можете предпринять, чтобы превратить эти неформальные моменты в более координированные и результативные встречи.

Семь шагов, которые должны быть пройдены при подготовке формальной или неформальной встречи:

**Шаг 1. Определение цели** – будьте уверены, что они могут быть выполнены в заданное время.

**Шаг 2. Выбор участников** – базируйтесь на задачах встречи и выбранных целях.

**Шаг 3. Подбор технических средств** – держите в голове схему взаимодействия и будьте уверены, что у вас есть необходимое оборудование.

**Шаг 4. Подготовка плана встречи, повестки дня** – в логическом порядке, с наименованиями и необходимым временем по каждому пункту.

**Шаг 5. Разработка основных нормативов** – для соответствия принятым стандартам.

**Шаг 6. Рассылка приглашений участникам встречи** – для того чтобы не опоздали к назначенному времени.

**Шаг 7. Информирование не участвующих** – просто, чтобы они были в курсе решаемых проблем.

Давайте с вами подробнее рассмотрим некоторые из предлагаемых шагов.



**Шаг 1. Определение цели:** А нужна ли вам эта встреча?

Ваша первая задача – определить необходимость встречи. Если вы встречаетесь, «Потому что сегодня понедельник, среда или пятница, а мы всегда встречаемся по этим дням» или потому что «Я, поболтав с Марком о делах, подумал, что не плохо бы устроить встречу всего департамента и его зарубежных филиалов», – то это не очень хорошие причины. Решение назначить встречу должно быть хорошо обдуманно и спланировано, а не быть просто рутинной. Встреча должна быть вашей последней альтернативой.

Четкое понимание целей данной встречи может помочь вам определить ее необходимость. Что вы хотите получить от этой встречи, и единственная ли возможность получить это – организовав ее?

Даже личная или неформальная встреча должна преследовать какую-то цель. Это неприлично тратить время людей, если во встрече нет никакой необходимости. Время и стоимость должны быть взвешены при принятии решения. Встречи не должны становиться вредной привычкой. Если бы вы отказались хотя бы от 5% встреч – время и деньги были бы сохранены.

Выбор цели не для всех культур является приоритетным показателем, в разных культурах по-разному оценивают реальность поставленной цели и свою собственную роль в данном процессе. Известно, что цель для представителей западных культур, может являться сильнейшим мотиватором, а для восточных культур значимость данного фактора значительно снижается.<sup>4</sup>

**Шаг 2. Выбор участников:** Позвольте целям управлять вами.

Во встречах «Больше» – это не всегда «Лучше». Чем больше людей приглашено на встречу, тем более сложной она получается. Чем более сложная цель, тем больше на нее уходит времени. Чем больше уходит времени, тем больше стоимость.

Это справедливо и для формальной и неформальной встречи. Случайные встречи тоже требуют определенной программы, может быть, назначенного ведущего или соглашения о правилах поведения, что помогает вам от-

следить дискуссии и решения. Чем больше людей вовлечено, тем более возрастает вероятность получения полного хаоса. Если у Вас неформальная встреча, ограничьте ее по времени, чтобы не тратить время на людей, которые там присутствуют, хотя и не должны быть там. Формальные встречи, призванные лишь распространить информацию, могут оставаться простыми даже с большим количеством приглашенных людей. Но как только появляются обсуждения, количество приглашенных лиц становится очень важным. При наличии обсуждений, количество приглашенных человек должно быть прямо пропорционально длине встречи.

Практика показала, что когда вы вводите пятую персону, на встречу запланированную на четыре персоны, уровень сложности этой встречи увеличивается на 127%. Означает ли это, что вы не должны привлекать к этому пятого человека? Должны, если он вам нужен. Это просто показывает, как быстро возрастает сложность встречи и ее последующая стоимость. Это так же иллюстрирует, что вы зачастую действуете политично, когда ограничиваете количество приглашенных на встречу персон. Ведущие американские институты, во время исследований, определили идеальное количество человек, которые должны быть приглашены на различные типы встреч:

- Решение проблем, – менее 5 человек.
- Выявление проблем, – менее 10 человек.
- Обзор или презентация, – менее 30 человек.
- Мотивационные встречи, – чем больше людей, тем лучше.

При этом преимуществом маленьких групп (2-5 человек) является сплоченность, высокая продуктивность, высокая посещаемость и маленькая вероятность возникновения группировок. К недостаткам таких групп можно отнести: небольшой диапазон навыков, трудность в завязывании обсуждения, ненадежность решения и риск «тусовочных» настроений. К преимуществу больших групп (10 и более человек) относятся: выверенные решения и множество точек зрения. К недостаткам, – трудности прихода к единому мнению, необходимость усиленного контроля, низкая посещаемость и опасность возникновения группировок<sup>5</sup>.



Существуют значительные различия между информационной встречей и встречей для принятия решений, заключающиеся в поведении ведущего и в стиле общения, в акцентах встречи и в ключах к ее успеху, во всем, что затрагивает оптимальное количество людей. *Точный стиль*, принятый в Германии, Англии, Швеции, предполагает использование необходимого и достаточного минимума слов и высказываний для передачи сообщений. Распространенный в Азии *сжатый стиль*, будучи лаконичным и сдержанным, характеризуется уклончивостью, использованием пауз и молчания. *Аффективный стиль* ориентирован на слушающего, получающего информацию, на его интуицию в определении реальных слов, на то, как он владеет невербальной информацией. Стиль характерен для представителей Ближнего Востока, Латинской Америки, Японии и Кореи, которые работают группами. *Инструментальный стиль* нацелен на говорящего человека, на цель коммуникации. Так общаются, например, в Швейцарии, Дании, Австралии, Канаде и США.<sup>6</sup> Как только вы определили ваши цели, Вы сможете спланировать подходящее количество человек.

**Информационные встречи**, обычно, предполагают любое количество приглашенных лиц, потому что информирование представляет собой одностороннюю презентацию. Исключением являются, пожалуй, лишь встречи: «Вопрос – ответ». Акцент делается на информационное наполнение, а ключ к успеху такой встречи в планировании, подготовке и качественном донесении информации.

В странах с высококонтекстным видом культуры, таких как Япония, Арабские страны, Китай, Корея, Вьетнам, страны Средиземноморья и Ближнего Востока, там, где тесные социальные связи внутри семей, между друзьями, коллегами, партнерами, заказчиками и т.д., происходит постоянный обмен информацией. Наличие постоянного информационного обмена приводит к тому, что дополнительная коммуникация зачастую бывает излишней. В странах с низкоконтекстной культурой, таких как США, Великобритания, Скандинавские страны, наоборот, для каждой коммуникации необходима дополнительная информация.<sup>7</sup> При этом только достоверная и хорошо изученная информация.

#### **Примечания:**

<sup>1</sup> Этика влияет на экономику. // Доклад. <http://www.bibliofond.ru/>.

<sup>2</sup> Градобитова Л.Д., Пискулова Н.А. Деловые культуры в условиях глобализации МЭО. М.: МГИМО, 2005, с.66

<sup>3</sup> См. подробнее: Льюис Р.Д. Деловые культуры. - М.: Дело, 2001.

<sup>4</sup> См. подробнее: Сравнительный менеджмент, под ред. С.Э. Пивоварова. - С-Пб.: Питер, 2006, гл.2.

<sup>5</sup> Баркер Э. Как сделать собрание эффективным. - М.: Финпресс, 1998, с.20

<sup>6</sup> Сравнительный менеджмент. /Под ред. С.Э. Пивоварова. - С-Пб.: Питер, 2006, с.118

<sup>7</sup> Безуглова Н.П. Взаимодействие деловых культур в международном бизнесе. - М.: ВАВТ, 2005, с.32

*Продолжение статьи см. в одном из следующих номеров журнала*